

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku

Analysis of competitiveness of the chosen company

Jakub Veselý

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jakub VESELÝ**
Osobní číslo: **K15B0176P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Zpracujte teoretickou část týkající se konkurenceschopnosti podniku.
2. Charakterizujte zvolený podnik.
3. Pomocí vhodných metod podrobně analyzujte vnitřní i vnější prostředí podniku.
4. Vyhodnoťte výstupy použitých analýz.
5. Navrhněte konkrétní opatření k posílení konkurenceschopnosti daného podniku a případná zlepšení.

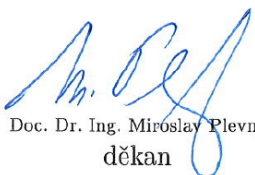
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


- **DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter.** *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3
- **KANTNEROVÁ, Liběna.** *Základy bankovníctví: teorie a praxe.* 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-595-4.
- **KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane.** *Marketing management.* 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- **MAGRETTA, Joan, PORTER Michael.** *Jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, ISBN 978-80-7261-251-2
- **TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra.** *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy.* 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2018**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“

Vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne

.....

Podpis autora

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Ing. Petře Taušl Procházkové, Ph.D. za její cenné připomínky a rady při zpracování práce. Dále bych rád poděkoval Ing. Evě Doležalové ze společnosti KOVO Děčín, s.r.o. a dalším zaměstnancům podniku KOVO Děčín s.r.o. za poskytnutí potřebných informací, a především také za ochotu spolupracovat. V neposlední řadě bych rád poděkoval i své sestře Mgr. Veronice Veselé, která mi pomohla s korekturou bakalářské práce a také své rodině za podporu během celého mého studia.

Obsah

1. Konkurence a konkurenceschopnost	10
1.1. Konkurence	10
Konkurence dle snižování cen	11
Konkurence dle podmínek výrobců na trhu.....	11
1.2. Konkurenceschopnost	12
2. Okolí podniku	13
2.1. Analýza vnějšího (obecné, široké) okolí.....	14
2.1.1. Analýza mezinárodního okolí.....	14
2.2.2. Analýza národního (domácího) okolí	14
2.2. Analýza konkurenčního (oborového) prostředí	16
2.2.1. Porterova analýza pěti sil.....	17
2.3. Analýza interního okolí podniku	20
2.3.1. Faktory vědeckotechnického rozvoje	21
2.3.2. Marketingové faktory	21
2.3.3. Výrobní faktory a řízení výroby	21
2.3.4. Faktory podnikových a pracovních zdrojů	22
2.3.5. Finanční a rozpočtové faktory	22
3. SWOT Analýza.....	31
4. Představení společnosti.....	32
4.1. Identifikace společnosti	32
4.2. Popis podniku	33
Obor podnikání – hlavní podnikatelské aktivity.....	33
4.3. Historie podniku	33
4.4. Organizace podniku	34

4.5. Výrobky a služby	34
5. Analýza vnějšího prostředí	37
5.1. Pest analýza.....	37
5.1.1. Politicko – legislativní faktory.....	37
5.1.2. Ekonomické faktory.....	38
5.1.3. Sociálně – kulturní faktory	40
5.1.4. Technologické faktory	41
6. Analýza konkurenčního (oborového) okolí	41
6.1. Porterova analýza pěti sil.....	41
6.1.1. Konkurence v odvětví.....	41
6.1.2. Odběratelé.....	43
6.1.3. Dodavatelé	43
6.1.4. Potencionální nová konkurence	44
6.1.5. Substituty	44
7. Analýza vnitřního prostředí	45
7.1. Faktory vědeckotechnického rozvoje	45
7.2. Marketingové faktory	46
7.3. Faktory podnikových a pracovních zdrojů	46
Finanční analýza	47
Ukazatele likvidity.....	47
Ukazatele rentability	48
Ukazatele zadlužení	49
Ukazatele aktivity	50
8. SWOT analýza.....	51
9. Návrhy opatření na zlepšení konkurenceschopnosti.....	54
Zdroje.....	62

Úvod

Konkurenceschopnost a další pojmy, které souvisejí s danou problematikou, neustále nabývají většího významu v podnikatelském prostředí. Podnik se v rámci své činnosti potýká s domácí a zahraniční konkurencí, tudíž můžeme říci, že se konkurence nachází všude kolem nás. Podnik se tedy musí odlišit od své konkurence, získat si zákazníky a tím i výhodu nad konkurencí. V současné době se podnik musí zabývat i samotnými zákazníky, musí zjišťovat jejich potřeby a přání a budovat si s nimi vztah, neboť zákazníci se při výběru výrobku nebo služby orientují dle svých zkušeností či doporučení. Dále podnik musí neustále inovovat, rozšiřovat své výrobky a analyzovat svoje slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby.

Bakalářská práce je zpracována na téma analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku. Jedná se o podnik KOVO Děčín s.r.o. KOVO Děčín je podnikem, který se zabývá kovoobráběním a nástrojářstvím. V současné době existuje na trhu mnoho konkurentů, a proto je analýza konkurence velmi důležitá pro podnik.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část vychází z literární rešerše odborné literatury. Teoretické části jsou věnovány tři kapitoly obsahující informace, které jsou následně využity v praktické části. První kapitola se zabývá základními pojmy, které souvisejí s konkurencí a konkurenceschopností podniku. Ve druhé kapitole je vysvětleno okolí podniku, které se dělí na vnější, konkurenční a vnitřní okolí. Pro analýzu vnějšího okolí je využita PEST analýza, pro analýzu konkurenčního je využit Porterův model pěti sil. Analýza vnitřního okolí se věnuje faktorům vědeckotechnického rozvoje, marketingovými faktory, podnikových pracovních zdrojů a finančními faktory. Tato kapitola je zaměřena také na finanční analýzu podniku. Poslední kapitolou teoretické části je SWOT analýza.

V praktické části jsou aplikovány jednotlivé analýzy. Potřebné informace jsou čerpány z účetních výkazů a od zaměstnanců podniku. V první části je popsán podnik, historie daného podniku a portfolio výrobků. Poté jsou provedeny jednotlivé analýzy. PEST analýza zkoumá nejvýznamnější faktory, které působí na podnik. Porterův model pěti sil zkoumá nejvýznamnější konkurenci.

Další částí bakalářské práce je analýza vnitřního okolí, která je věnována technologii, marketingu a také organizační struktuře podniku. Tato kapitola se zaměřuje především na

finanční analýzu, která je provedena pomocí poměrových ukazatelů. Pro finanční analýzu se využívají ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Výsledky těchto analýz jsou shrnuty ve SWOT analýze.

Na konci práce jsou navrženy opatření ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení podniku na základě analýzy okolí a navržení opatření, která mohou vést ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku. Dalšími částmi práce jsou popis podniku, provedení analýzy konkurence, určení vlivů působících na podnik, shrnutí silných a slabých stránek, ohrožení a příležitostí podniku.

1. Konkurence a konkurenceschopnost

Na trhu se můžeme setkat i s podniky, které nabízí stejné nebo podobné zboží či služby. Jinými slovy bychom mohli říci, že se jedná o podnik nacházející se v konkurenčním prostředí. V ekonomické praxi se často vyskytují dva pojmy – konkurence a konkurenceschopnost, avšak soudobou společností nejsou chápány úplně správně.

1.1. Konkurence

Porter tvrdí, že konkurence je úporné přetahování o zisky mezi soupeři, ale i mezi firmou a jejími zákazníky, dodavateli, výrobcí substitučních produktů a potenciaálními nově vstupujícími subjekty. (Magretta, 2012)

Macáková a spol. definuje konkurenci jako proces, ve kterém se střetávají různé zájmy subjektů trhu, přičemž dochází ke konkurenci na straně poptávky, nabídky a mezi nabídkou a poptávkou napříč trhem. (Macáková a spol. 2003)

Ke konkurenci dochází v těchto případech:

- konkurence na straně nabídky – subjekt vytvářející nabídku chce prodat produkt s co největším ziskem,
- konkurence na straně poptávky – subjekt vytvářející poptávku chce nakoupit produkt co nejlevněji,
- konkurence mezi nabídkou a poptávkou (konkurence napříč trhem) – subjekty vytvářející nabídku maximalizují zisk a subjekty formující poptávku minimalizují náklady. (managementmania.com)

Cílem každého podniku je zaujmout na trhu co největší podíl, prodávat co největší množství výrobků, a tím maximalizovat svůj zisk. Díky tomu snižují zisk svých konkurentů a oslabují jejich pozici. Tento typ konkurence dělíme:

Dle snižování cen:

- Cenová konkurence
- Necenová konkurence

Dle podmínek výrobců na trhu:

- Dokonalá konkurence
- Nedokonalá konkurence

Konkurence dle snižování cen

K tomu, aby výrobci maximalizovali své zisky a minimalizovali zisky konkurentů, využívají řadu metod. Proto rozlišujeme na straně nabídky dvě formy konkurence: cenovou a necenovou konkurenci. (Macáková a spol. 2003)

Cenová konkurence

Výrobci využívají cenu jako nástroj k přilákání zákazníků. Dobrovolně snižují cenu svých výrobků, aby se stali pro spotřebitele atraktivnější a díky tomu by mohli ovládnout trh. (Macáková a spol. 2003)

Necenová konkurence

Cílem výrobců je také přilákání zákazníků, ale jiným způsobem než snižováním ceny. Využívají k tomu např. reklamu, doplňující služby, zvětšují kvalitu svých výrobků, design obalů či komunikaci se zákazníkem. (Macáková a spol. 2003)

Konkurence dle podmínek výrobců na trhu

Dokonalá konkurence

Dokonalá konkurence je abstrakcí ekonomické teorie. Vyznačuje se rovnými podmínkami pro všechny účastníky na trhu, předpokládá volný vstup do odvětví (všichni mají možnost vyrábět jakýkoliv výrobek) a je stejná informovanost všech ekonomických subjektů na trhu. Existují i trhy, kde se vyrábí pouze jeden výrobek tzv. homogenní trhy. Zde je výrobek naprosto shodný, neliší se fyzickými vlastnostmi od ostatních výrobků, jako příklad můžeme uvést pšenici. Pokud chce výrobce maximalizovat svůj zisk, tak musí odstranit zbytečné náklady. (Macáková a spol. 2003)

Nedokonalá konkurence

Ve světě se můžeme setkat s různými formami nedokonalé konkurence. Ekonomická teorie rozlišuje 3 typy: monopolistická konkurence, oligopol a monopol.

Monopolistická konkurence

V mnoha směrech se podobá dokonalé konkurenci. Jedná se o trh jednoho výrobku s více výrobci, ale produkt je diferencovaný.

Výrobky se od sebe liší a spotřebitelé si důkladně vybírají, od koho si výrobek koupí, jelikož se ceny výrobku mohou lišit. (Macáková a spol. 2003)

Oligopol

Oligopol je charakterizován jako trh, kde je malé množství výrobců, kteří mají velkou ekonomickou sílu a brání tak vstupu dalším zájemcům do odvětví. Nedokonalost je větší než u monopolistické konkurence. Oligopolní výrobci nutí spotřebitele nakupovat za vyšší ceny. (Macáková a spol. 2003), (Vlček a kolektiv 2000)

Monopol

Monopol znamená, že v odvětví je pouze jediný výrobce určitého výrobku, má tedy absolutní moc nad spotřebiteli. (Macáková a spol. 2003)

1.2.Konkurenceschopnost

Ze širšího pohledu lze chápat konkurenceschopnost jako souhrn předpokladů pro dlouhodobě udržitelné růstové výkonnosti a díky tomu tak zvyšovat ekonomickou úroveň. Můžeme ji charakterizovat jako schopnost neustále zvyšovat produktivitu, která se projevuje získáváním, udržením a zvyšováním podílu na národním a mezinárodním trhu. (Kislingerová a kolektiv, 2008)

Dle Portera (2003) existují čtyři atributy utvářející konkurenční prostředí, které podnikům pomáhají získat konkurenční výhodu na mezinárodní úrovni:

- „podmínky faktorové vybavenosti,
- vývoj poptávky po produkci a službách v daném odvětví,
- absence mezinárodně konkurenceschopných dodavatelských a příbuzenských odvětví,
- konkurence v domácí zemi ovlivněná podnikovou legislativou.“
(Kislingerová a kolektiv, str. 17 a 18, 2008)

2. Okolí podniku

„Okolí podniku je vše, co stojí mimo podnik. Každý podnik lze chápat jako otevřený systém, případně jednotku, která má vztahy k okolí. Výsledky podniku jsou ve velké míře závislé na vnějších faktorech, které působí jako příležitosti nebo hrozby.“ (Dvořáček a Slunčík, str. 3, 2012)

„Podnik je obklopen vnějším světem, tedy okolím. Již zmíněným okolím podniku je vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku, čím je ovlivňován a případně tím, co může sám ovlivnit. Okolí podniku nutí podnik určitým způsobem se chovat, volit určité cíle a způsob jejich dosahování. Okolí má na podnik vysoký vliv, ale podnik ovlivňuje okolí omezeně.“ (Synek a kolektiv, str. 13, 2002)

Podniky analyzují prostředí, aby:

- zjistily svoji pozici v prostředí, v němž podnikají,
- efektivně reagovaly na změny v prostředí,
- se mohly dívat na organizaci jako na celek,
- analyzovaly své vnitřní možnosti,
- reagovaly na konkurenci,
- vytvořily pevnou základu pro strategické plány.

V odborné literatuře je okolí rozdělováno různě, např. Dvořáček a Slunčík rozdělují okolí podniku na vnitřní a vnější. Vnitřní okolí zahrnuje vlivy uvnitř podniku a vnější okolí zahrnuje makrookolí a mikrookolí. Mikrookolí představuje faktory, které dokáže podnik ovlivnit. *„Makrookolí představuje faktory, které podnik ovlivňují, ale podnik je nemůže ovlivňovat.“* (Dvořáček a Slunčík, strana 3, 2012). Dále např. Thaddeus Mallya dělí okolí na vnější (obecné, široké), oborové a interní okolí. Vnější okolí zkoumá zahraniční a národní prostředí, které působí na firmu, oborové zkoumá podnikatelské prostředí, ve kterém podniká a interní prostředí zhodnocuje současné postavení firmy. Můžeme zmínit i dělení dle Fotra (2012), který člení okolí podniku na externí a interní. Externí okolí zahrnuje makrookolí a mezookolí, interní zahrnuje mikrookolí.

Pro účely této bakalářské práce jsme zvolili rozdělení dle Mallya (2007) na:

- vnější okolí,
- oborové okolí,
- interní okolí.

2.1. Analýza vnějšího (obecné, široké) okolí

Jak bylo řečeno výše, obecné okolí zkoumá zahraniční a národní prostředí. (Mallya, 2007)

Makrookolí zahrnuje situace a účinky, které působí na společnost a vznikají tak mimo společnost. Nemají bezprostřední možnost ovlivňovat okolí, ale mohou svým rozhodováním reagovat na působící vlivy a připravit si tak alternativní cíle svého vývoje. (Sedláčková, 2000)

2.1.1. Analýza mezinárodního okolí

Mezinárodní okolí může mít vliv na mnoho organizací. Navíc mezinárodní události mohou ovlivňovat i domácí sektory, proto je nutné se tím zabývat. (Mallya, 2007)

2.2.2. Analýza národního (domácího) okolí

Tato část analýzy je všeobecná a platí pro všechny organizace. Jako klíčové faktory domácího okolí označujeme ekonomické, politicko-legislativní, sociálně-kulturní a technologické. Jinak řečeno využíváme PEST analýzu. Zkratka PEST odpovídá (P) politicko-legislativní, (E) ekonomický, (S) sociálně-demografické (T) technologickým faktorům. (Dvořáček a Slunčík, 2012)

Postupem času se tato zkratka začala rozšiřovat o legislativní a enviromentální faktory a z PEST analýzy se stala PESTLE či PESTEL analýza. Dále se můžeme setkat se zkratkou PESTILED, která pracuje navíc s internacionálními a demografickými faktory. V této práci se budeme držet pouze analýzy PEST. (Mallya, 2007)

2.2.2.1. PEST analýza

(P) Politicko-legislativní faktory

Velký význam v politicko-legislativních faktorech má stát. Ve státě existuje řada zákonů, vyhlášek a právních norem, které vymezují podnikání. (Mallya, 2007)

Do politických faktorů především řadíme:

- typ vlády a její stabilitu,
- svobodu tisku,
- úroveň byrokracie a korupce,
- regulaci a deregulaci,
- možné změny v politické situaci. (Dvořáček a Slunčík, 2012)

Politické okolí ovlivňuje podnik především takovými vlivy, jejichž projevem jsou politické zájmy institucionalizované v politických stranách. Politické strany mohou prosazovat různá rozhodnutí, které mají vliv na podnikatelskou sféru. Dále nesmíme zapomínat, že podniky nemusí být ovlivňovány pouze státem, ale také komunální politikou. (Synek a kolektiv, 2002)

(E) Ekonomické faktory

Ekonomické faktory se mění v průběhu času na:

- fáze ekonomického cyklu,
- vývoj cen a koupěschopnost odběratelů,
- hospodářská politika státu. (Dvořáček a Slunčík, 2012)

Podnik je zde ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Základními ukazateli makroekonomického okolí je:

- míra ekonomického růstu (ukazuje úspěšnost podniku na trhu),
- úroková míra (úroveň úrokové míry ovlivňuje investiční iniciativu podniku),
- míra inflace (vysoká míra inflace snižuje intenzitu investiční činnosti),
- daňová politika a směnný kurz (snížením kurzu koruny proti vybrané měně, snižujeme hrozbu zahraničních konkurentů). (Sedláčková, 2000)

(S) Sociálně-demografické

Řadíme sem:

- historické pozadí,
- hodnotový žebříček (spotřeba, šetření, kvalita života),

- množství a kvalitu pracovní síly,
- pohlaví, náboženství a věk,
- vzdělání,
- rozdělení příjmu. (Dvořáček a Slunčík, 2012)

Tyto elementy jsou výsledkem kulturních, demografických, ekonomických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života člověka. Jsou neustále ve vývoji a jejich poznání dává podniku výhodu před konkurencí. (Sedláčková, 2000)

(T) Technologické faktory

Zde probíhají časté změny v technologii a v technickém vývoji. Změny v tomto prostředí mohou představovat hrozbu (ovlivnit sociální prostředí, negativní vliv životní prostředí), nebo získat konkurenční výhodu (zvýšení produkce, snížení nákladů). (Synek a kolektiv, 2002)

Charakteristickými trendy jsou:

- změna tempa technologie,
- investice do vědy a výzkumu,
- podpora vlády ve výzkumu,
- nové pracovní metody a techniky. (Mallya, 2007)

2.2. Analýza konkurenčního (oborového) prostředí

Pro úspěšný rozvoj podnikové strategie je analýza podniku samotného. Zde má velký význam postavení podniku ve zkoumaném podnikatelském prostředí. Pro správné sestavení strategického plánu podniku, musí jeho tvůrce chápat, jak tyto faktory působí a jak mohou ovlivnit podnik v konkrétních situacích.

Analýza klíčových konkurentů pomáhá podniku:

- předejít překvapení z nové strategie existujících podniků,
- rozpoznat potencionální konkurenci,
- zrychlit reakci na konkurenci,
- předběhnou konkurenci v zásadních rozhodnutích. (Mallya, 2007)

Při analýze konkurenčního prostředí využíváme Porterovu analýzu pěti sil. Tato analýza obsahuje konkurenci v odvětví, hrozbu nových konkurentů nebo substitutů, dodavatele

a odběratele. Všechny tyto prvky můžeme částečně ovlivnit marketingovými nástroji. (Tyll, 2014)

2.2.1. Porterova analýza pěti sil

Analýza pěti sil poskytuje odpověď na otázky: *Co se děje v našem odvětví? Čemu máme věnovat pozornost? Která z věcí, k nimž dochází, je pro nás důležitá v rámci konkurenčního jednání?* (Magretta, str. 44, 2012)

Analýza pěti sil je v podstatě nástroj, který nám zkoumá konkurenční prostředí. Jejím cílem je pochopit síly, které na nás v prostředí působí a identifikovat jejich význam.

Jak je již zmíněno výše, analýza pěti sil obsahuje:

- konkurenty, kteří již podnikají v odvětví
- substituty (hrozba substitutů)
- odběratele (vyjednávací síla odběratelů)
- dodavatele (vyjednávací síla dodavatelů)
- nové konkurence (hrozba vstupu nové konkurence) (Sedláčková, 2000)

Obrázek č. 1: Porterova analýza pěti sil



Zdroj: Tyll, str. 20, 2014

Konkurence již v odvětví

„Je-li intenzita soupeření vysoká, hodnotu, kterou firmy vytvářejí, „prosoutěží“, když ji přenesou na kupující v podobě snížených cen nebo když ji vyplývají na zvýšené náklady konkurenčního jednání.“ (Magretta, str. 55, 2012)

Intenzita této síly je odrazem energie, kterou podniky vkládají do snahy o získání lepší pozice na trhu. Jestliže bude intenzita soupeření mezi existujícími podniky vysoká, pak to má za následek nižší ziskovost.

Soupeření může mít podobu cenové konkurence, investicemi do marketingu, zavádění nových výrobků, zlepšení služeb apod. (Sedláčková, 2012), (Margretta, 2012)

Proto musíme přezkoumat složky konkurenčního prostředí, jako jsou například:

- počet působících konkurentů v odvětví
- postoj veřejnosti k odvětví
- velikost, finanční síla, systém vedení společnosti
- přístup na trh, růst trhu
- náklady odchodu z oboru
- využitelnost výrobní kapacity jednotlivých konkurentů apod. (Mallya, 2007)

Substituty

„Výrobky nebo služby, které jiným způsobem uspokojují tutéž základní potřebu jako produkt od odvětví – brání zvyšovat ziskovosti odvětví.“ (Magretta, str. 51, 2012)

Substitut (náhražka) je takový výrobek, který má vlastnosti produktu a uspokojuje potřebu zákazníka. Pokud je cena nebo výkon substitutu (příp. obojí) pro odběratele přitažlivější, tak bychom neměli začít zvyšovat cenu produktů a zároveň nepřestat vylepšovat produkty a služby. (Mallya, 2007)

Pokud dojde k úvahám o náhražkách, je nutno nejprve začít správně chápat zákaznicko potřeby. Musíme být tedy schopni odpovědět na otázky:

Proč si lidé kupují tento produkt? Jaké další potřeby mají? S jakými substituty se můžeme setkat?

Konkurenční sílu můžeme determinovat následovně:

- relativní výše cen substitutů (stanovení ceny je limitováno konkurencí)
- diferenciací substitutů (srovnání kvality, výkonu a ceny)
- náklady na změnu (velikost nákladů zákazníka na změnu produktu) (Sedláčková, 2000)

Odběratelé

„Zákazníci, kteří mají velkou vyjednávací sílu, budou tlačit ceny dolů nebo budou vyžadovat, aby produkt měl vyšší hodnotu, a tak si budou přisvojovat více hodnot.“
(Magretta, str. 47, 2012)

Vyjednávací síla kupujících se projevuje v diktování podmínek v oblasti ceny, distribuce, kontrakčních podmínek apod.

Zdrojem vyjednávací síly jsou:

- monopolní síla na straně kupujících
- nízké náklady na přechod ke konkurenci
- schopnost vynechat (obejít) svého dodavatele
- informovanost kupujících (Tyll, 2014)

Jestliže má kupující velkou vyjednávací sílu, využije ji ke stlačení cen dolů nebo k dosažení větší hodnoty výrobků či služeb. (Magretta, 2012)

Dodavatelé

„Dodavatelé, kteří mají velkou vyjednávací sílu, si budou účtovat vyšší ceny nebo budou naléhat na získání výhodnějších podmínek, čímž budou snižovat ziskovost odvětví.“ (Magretta, str. 49, 2012)

Za dodavatele považujeme všechny subjekty, které podnik zásobují materiálem, polotovarem, zbožím či službami. Pokud je vyjednávací síla dodavatelů velká, tak ji dodavatelé využijí k tomu, aby získali výhodnější podmínky, a tím pádem dojde k nižší ziskovosti.

Síla dodavatele je závislá na těchto faktorech:

- vzdálenost dodavatele od volné konkurence
- důležitost nakupujícího podniku
- důležitost vstupu pro zákazníka
- nakupující podnik je monopolista nebo oligopolista
- výrobky jsou jedinečné a zákazník si nemůže najít substitut (Mallya, 2007), (Tyll, 2014), (Magretta, 2012)

Nová konkurence

„Bariéry vstupu chrání odvětví před potencionálními nově příchozími aktéry, kteří by zvýšili kapacitu odvětví“. (Magretta, str. 52, 2012)

Hrozba příchodu nové konkurence je úměrná atraktivitě odvětví. Nová konkurence snižuje ziskovost odvětví ve dvou směrech. Způsobuje to zmrazení cen, jelikož vyšší ceny by zatraktivnily vstup pro novou konkurenci, a zároveň současní aktéři v odvětví nesou vyšší výdaje, aby uspokojili zákazníky. To zároveň odrazuje potencionální příchozí, neboť se zvyšuje laťka, kterou by museli překonat. (Magretta, 2012), (Tyll, 2014)

Míra hrozby vstupu nové konkurence záleží na existujících bariérách vstupu, jako jsou například:

- diferenciace výrobků
- reakce existujících firem
- existence nákladových výhod ze zkušeností
- preference obchodní značky
- kapitálové požadavky
- přístup k distribučním kanálům (Mallya, 2007)

2.3. Analýza interního okolí podniku

Váchal, Vochozka a kolektiv uvádí, že interní analýza má být zaměřena na silné a slabé stránky podniku a na identifikaci klíčových proměnných podniku, tj. na jejichž fungování závisí schopnost čelit výzvám okolí. V interních funkcích podniku (př. výrobních, finančních, personálních apod.) se odrážejí i vnější faktory. (Váchal, Vochozka a kolektiv 2013)

Hlavní myšlenkou je objektivně zhodnotit současné postavení firmy a identifikovat silné a slabé stránky podniku.

Podnikové zdroje jsou prostředky, které jsou vstupem do výroby zboží a služeb. Tyto zdroje zahrnují finanční prostředky, znalosti, schopnosti, zaměstnanci, management apod.

K tomu, aby bylo možné rozpoznat silné a slabé stránky podniku, je potřeba analyzovat jeho vnitřní faktory, kterými jsou:

- faktory technického rozvoje
- marketingové a distribuční faktory
- výrobní faktory a řízení výroby
- faktory podnikových a pracovních zdrojů
- finanční a rozpočtové faktory (Mallya, 2007)

2.3.1. Faktory vědeckotechnického rozvoje

Vědeckotechnický rozvoj pomáhá firmě vytvářet konkurenční výhodu. Vytváří nebo zlepšuje výrobek či službu, zlepšuje výrobní proces a díky tomu se mohou snižovat výrobní náklady. Každá společnost investuje do vědeckotechnického rozvoje různé množství financí, proto musí vedení podniku vydat směrnice, které budou definovat roli výzkumu a vývoje.

Podrobně musí být stanoveny:

- oblasti základní výzkumu,
- oblasti, ve kterých se uplatní prostředky výzkumu a vývoje,
- cíle pro nové výrobky a procesy. (Mallya, 2007)

2.3.2. Marketingové faktory

Trh (zákazník) rozhoduje o tom, zda podnik je úspěšný nebo neúspěšný. V dnešní době si může zákazník vybrat z mnoha výrobků, jelikož jsou zákazníci náročnější, tak marketing hraje rozhodující oblast v podnikání. Organizace musí buď rozpoznat potřeby zákazníka i trhu, nebo je v zákazníkovi probudit. Musíme si vytvořit určité pouto se zákazníkem, díky tomu budou zákazníci spokojeni, budou k nám věrní, budou nám dávat podněty ke zlepšení našeho výrobku nebo služby. Proto by neměl být marketing pouze úlohou marketingového oddělení, ale i zaměstnanců. (Mallya, 2007)

2.3.3. Výrobní faktory a řízení výroby

Podnikový management musí vyřešit několik otázek nebo faktorů, jsou to např.:

- Jsou továrny automatizovány?
- Jak velké mají být a jaká mají být stanoviště?
- Jaká je kvalita řízení výroby?
- Jaká je hospodárnost provozu, energetická náročnost?
- Dostupnost surovin?

- Dokážou se přizpůsobit konkurenci? (Mallya, 2007)

2.3.4. Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Vedení podniku zjišťuje, jestli organizace zaměstnává dostatečně kvalitní lidi s dostatečným vzděláním. Dále, zda poskytuje přitažlivé pracovní podmínky, informuje zaměstnance o možnostech kariérního růstu.

Předmětem analýzy by měly být např. tyto otázky:

- Jaká je image organizace?
- Má organizace školení a rozvojové programy?
- Zaměstnáváme kvalitní zaměstnance?
- Je vedení schopné vytvořit tým, který bude mít vysoký výkon?
- Výkonnost, produktivita práce a využití kapacit. (Mallya, 2007)

2.3.5. Finanční a rozpočtové faktory

Management podniku zjišťuje, jaká je finanční pozice podniku a kvalita finančního řízení. Dále je pro podnik důležitým ukazatelem konkurenční pozice, která ukazuje finanční pozici podniku. Finanční ukazatele jsou podstatné pro stakeholdery, věřitele, management organizace. (Mallya, 2007)

2.3.5.1 Finanční analýza podniku

„Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy v účetních výkazech, jejich položek, agregovaných dat a rozbor vztahů a vývojových tendencí a zahrnují tři časové úrovně vyhodnocování – hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.“ (Růčková a Roubíčková, str. 77, 2012)

Finanční analýza slouží k vedení společnosti, k hodnocení a finančnímu řízení celkové výkonnosti podniku. Jejím cílem je vytvořit určité závěry o celkové hospodářské a finanční situaci podniku. Díky těmto podkladům může management rozhodovat. (Růčková a Roubíčková, 2012)

K hlavní úloze finanční analýzy také patří hodnocení ekonomické situace podniku a odhad budoucího vývoje ekonomických veličin. Ukazuje silné stránky podniku a odhaluje případné nesrovnalosti v hospodaření podniku. (Růčková a Roubíčková, 2012)

V užším pojetí je finanční analýza hodnocení stavu a finančního zdraví podniku, jeho vývoj na základě rozboru dat z účetnictví právě uplynulého období. Úkolem je doplnit vypovídací schopnost účetních výkazů a na základě toho posoudit finanční zdraví podniku a jeho výkonnost firmy za toto/určité období. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015)

V širším pojetí je finanční analýza chápána jako komplexní posouzení finančního zdraví podniku a jeho vývoj za delší časové období. Cílem je rozšíření výpovědi o finančním zdraví podniku a jeho vývoje, které poskytují účetní výkazy, zjišťují příčiny takového vývoje a zpřesňují odhad budoucího vývoje v následujícím období. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015)

Základními nástroji k posouzení finančního zdraví podniku jsou finanční ukazatele, které se člení na:

- absolutní ukazatele (pracují s daty obsaženy v účetních výkazech),
- rozdílové ukazatele (hodnota vzniká rozdílem dvou či více veličin, př. ukazatele zisku),
- poměrové ukazatele (hodnotu získáme podílem dvou položek, př. ukazatele rentability, likvidity apod.). (Růčková, 2015)

Poměrové ukazatele

Použití poměrových ukazatelů nám představí jádro finanční analýzy. Každá skupina poměrových ukazatelů nám umožní podrobně analyzovat právě jednu finanční situaci podniku. Využívá data z účetních výkazů a vypočítá se jako podíl jedné položky (nebo několika) k jiné položce.

Rozlišujeme různé skupiny poměrových ukazatelů, objevují se tyto možnosti:

- ukazatele struktury majetku a kapitálu (tvorba na základě rozvahy),
- ukazatele tvorby výsledku hospodaření (vytvoří se pomocí výkazu zisku a ztrát),
- ukazatele na bázi peněžních toků (analyzují pohyb finančních prostředků). (Růžičková, 2015)

Obrázek č. 2: Struktura poměrových ukazatel

Rentabilita	Likvidita	Aktiva	Zadluženost	Kapitálový trh
<ul style="list-style-type: none"> Rentabilita aktiv (ROA) Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) Rentabilita tržeb (ROS) 	<ul style="list-style-type: none"> Likvidita 1. stupně Likvidita 2. stupně Likvidita 3. stupně 	<ul style="list-style-type: none"> Doba obratu zásob Doba obratu pohledávek Doba obratu závazků 	<ul style="list-style-type: none"> Equity ratio Debt ratio Úrokové krytí Maximální úroková míra 	<ul style="list-style-type: none"> Čistý zisk na akcii Dividenda na akcii P/E Dividendový výnos

Zdroj: Růčková a Roubíčková 2012, str. 116

Zpracoval: Jakub Veselý, 2019

Obrázek č. 2 prezentuje rozdělení poměrových ukazatelů, patří sem ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a kapitálového trhu.

a) Ukazatele likvidity

„Likvidita jako charakteristika finančního zdraví firmy je v nejširším pojetí chápána jako schopnost firmy uhrazovat závazky, tj. zajistit dostatečný objem majetku ve formě schopné uhradit závazky.“ (Kubičková a Jindřichovská, str. 131, 2015)

Nedostatek likvidity způsobí, že podnik není schopný využívat ziskové příležitosti nebo nedokáže uhradit své závazky. Vysoká míra likvidity působí nepříznivě, jelikož peněžní prostředky jsou vázány v aktivech a kvůli tomu nepracují ve zhodnocování prostředků. Proto by se měla úroveň likvidity udržovat na takové úrovni, kde dochází ke zhodnocování prostředků a podnik je schopen platit své závazky. (Kantnerová, 2016; Růčková, 2015)

Ukazatele likvidity se vypočítají:

Vzorec 1: Obecný vzorec pro vypočítání ukazatele likvidity

$$\text{Poměrový ukazatel likvidity} = \frac{\text{Čím je možno platit}}{\text{Co je nutno platit}}$$

Zdroj: Kubičková a Jindřišková 2015

Rozlišujeme 3 stupně likvidity:

- Okamžitá likvidita (1. stupeň),
- Pohotová likvidita (2. stupeň),
- Běžná likvidita (3. stupeň).

Okamžitá likvidita (1. stupeň)

Do okamžité likvidity patří nejlikvidnější položky rozvahy, tzn. pohotové platební prostředky.

Představuje nejprísnejší ukazatel a měří vlastnost splatit krátkodobé závazky v tento okamžik. (Růčková, 2015)

Vzorec 2: Okamžitá likvidita (1. stupeň)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$$

Zdroj: Růčková 2015

Pod pojmem pohotové platební prostředky si představíme součet peněz na běžném účtu nebo v pokladně, cenné papíry nebo šeky. Do krátkodobých dluhů řadíme běžné bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci. Doporučená hodnota likvidity se pohybuje v rozmezí 0,2 – 0,5. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015)

Pohotová likvidita (2. stupeň)

„Pohotová likvidita ukazuje schopnost společnosti okamžitě splatit krátkodobé závazky.“ (Mallya str. 66) Charakteristické pro pohotovou likviditu je, že čítecitel a jmenovatel by měl mít stejný poměr 1:1, případně 1,5:1. (Růčková, 2015)

Vzorec 3: Pohotová likvidita (2. stupeň)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Zdroj: Růčková 2015

Doporučená hodnota pro pohotovou likviditu je 1,0 – 1,5. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015)

Běžná likvidita (3. stupeň)

„Běžná likvidita vyjadřuje schopnost firmy uhradit do jednoho roku splatné závazky.“
(Kubíčková a Jindřišovská, str. 132, 2015)

Vzorec 4: Běžná likvidita (3. stupeň)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Zdroj: Růčková 2015

Ukazatel nám ukazuje, kolikrát je schopen podnik splatit své krátkodobé závazky a díky tomu uspokojit své věřitele, když se všechna oběžná aktiva změní na hotovost. Doporučená hodnota je 1,5 – 2,5. (Růčková, 2015)

b) Ukazatele rentability

Ukazatele rentability (výnosnost vloženého kapitálu) jsou ukazatele, kteří měří schopnost podniku vytvářet nové zdroje, investovat kapitál a tím dosahovat zisku. V ukazatelích rentability vystupuje v čitateli položka z výsledku hospodaření a ve jmenovateli nějaký druh kapitálu. Tyto hodnoty získáme ze dvou základních účetních výkazů, z výkazu zisku a ztrát a rozvahy. (Růčková 2015)

Při zjišťování rentability sledujeme rentabilitu celkového vloženého kapitálu, rentabilitu vlastního kapitálu a rentabilitu tržeb.

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA)

„Měřením rentability celkového vloženého kapitálu ROA (nebo ROI) vyjadřujeme celkovou efektivnost firmy, její výdělkovou schopnost nebo produkční sílu.“ (Růčková a Roubíčková str. 121, 2012)

Vzorec 5: Rentabilita celkového vloženého kapitálu

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}}$$

Zdroj: Růčková 2015

Ve vzorci pracujeme se dvěma veličinami. Celkový vložený kapitál představuje celková aktiva. U zisku záleží na tom, jaký zisk využijeme. Jestli vystupuje zisk před zdaněním zvýšený o úroky (EBIT), nebo čistý zisk. (Růčková, 2015)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastního ukazatele vyjadřuje výnosnost kapitálů, který vložili akcionáři nebo vlastníci podniku. Pomocí tohoto ukazatele investoři zjišťují, jestli jejich kapitál je dostatečně reprodukován, a který odpovídá riziku investice. (Kantnerová, 2016; Růčková, 2015; Kubíčková a Jindřichovská, 2015)

Vzorec 6: Rentabilita vlastního kapitálu

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Zdroj: Růčková 2015

Vlastní kapitál představuje celkovou hodnotu vlastního kapitálu. Jestliže je hodnota výnosnosti na nižší úrovni než výnosnost cenných papírů zajištěných státem, tak je podnik fakticky odsouzen k zániku, protože investoři nebudou do takových podniků investovat. (Růčková, 2015)

Rentabilita tržeb (ROS)

„Ukazatel tržeb vyjadřuje a měří schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb.“ (Kubíčková a Jindřichovská, str. 127) Ukazuje, jaký byl vyvinut zisk v jedné koruně tržeb.

Vzorec 7: Rentabilita tržeb

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Zdroj: Růčková 2015

Rentabilitu tržeb tvoří podíl výsledku hospodaření a tržeb. Za tržby nejčastěji považujeme tržby, které tvoří provozní výsledek hospodaření. (Růčková, 2015)

c) Ukazatele zadluženosti

Zadluženost vyjadřuje stav, kdy podnik používá k financování aktiv cizí zdroje. Použití pouze vlastního kapitálu snižuje výnosnost podniku, proto se v praxi již téměř nevyskytuje podnik, který by byl využíván pouze vlastním kapitálem, pokud je financován pouze z cizích zdrojů, mohl by být problém se získáváním vlastních zdrojů. Analýza finanční struktury pracuje s řadou ukazatelů zadluženosti, které jsou odvozeny

především z rozvahy, porovnává je a zjišťuje, v jakém rozsahu jsou aktiva podniku financovány cizími zdroji. (Růčková, 2015)

Mezi základní ukazatele patří ukazatel věřitelského rizika a ukazatel úrokového krytí. (Růčková, 2015)

Ukazatel věřitelského rizika (Debt ratio)

Ukazatel věřitelského rizika vyjadřuje celkovou zadluženost podniku.

Vzorec 8: Debt ratio

$$Debt\ ratio = \frac{cizí\ kapitál}{celková\ aktiva}$$

Zdroj: Růčková 2015

Obecně můžeme říci, že čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je vyšší riziko věřitelů. Posuzujeme ho v souvislosti s celkovou výnosností podniku a struktury cizího kapitálu.

Doplňkový ukazatel k ukazateli věřitelského rizika je **koeficient samofinancování (Equity ratio)**. Součet těchto ukazatelů by měl být přibližně 1. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015; Růčková 2015)

Vzorec 9: Koeficient samofinancování

$$Equity\ ratio = \frac{vlastní\ kapitál}{celková\ aktiva}$$

Zdroj: Růčková 2015

Ukazatel úrokového krytí

Slouží k tomu, aby firma zjistila, zda je pro ni dluhové zatížení únosné.

Vzorec 10: Ukazatel úrokového krytí

$$Ukazatel\ úrokového\ krytí = \frac{EBIT}{nákladové\ úroky}$$

Ukazatel nám udává kolikrát je zisk vyšší než úroky. Úrokové krytí slouží, jako bezpečnostní polštář pro věřitele a doporučení hodnota je trojnásobek nebo více. (Růčková, 2015)

d) Ukazatele aktivity

„Ukazatele aktivity měří schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky a měří vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv.“ (Růčková a Roubíčková, str. 131, 2015) Tyto ukazatele vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek, nebo dobu obratu. (Růčková a Roubíčková, 2012)

„S pomocí těchto ukazatelů lze zjistit, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám podniku přiměřená, tj. zda ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat vložené prostředky.“ (Knápková, Pavelková a Šteker, str. 103, 2013)

Obrat aktiv

Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát celková aktiva oběhne za rok. Doporučená hodnota ukazatele je 1, ale pokud se hodnota vyskytuje ve větších hodnotách, tak je to lepší pro firmu. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013)

Vzorec 11: Obrat aktiv

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

Zdroj: Knápková, Pavelková a Šteker 2013

Dalším ukazatelem je obrat dlouhodobého majetku. Ukazatel má podobnou vypovídací schopnost jako předešlý ukazatel, ale omezuje se na posouzení využití investičního majetku.

Doba obratu zásob

Ukazatel udává, jakou dobu trvá jeden obrat, to znamená, jaká doba je nutná k tomu, aby peněžní fondy přešly přes výrobky (zboží), zpět do peněžní formy. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013)

Vzorec 12: Doba obratu zásob

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrný stav zásob}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Zdroj: Knápková, Pavelková a Šteker 2013

Doba splatnosti pohledávek

Ukazatel udává počet dnů, ve kterých musí firma čekat, než budou pohledávky uhrazeny. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013; Scholleová, 2017)

Vzorec 13: Doba splatnosti pohledávek

$$Doba\ splatnosti\ pohledávek = \frac{pohledávky}{\frac{Tržby}{360}}$$

Zdroj: Scholleová 2017

Doba splatnosti krátkodobých závazků

Ukazatel udává počet dnů, ve kterých firma od svých dodavatelů využívá obchodní úvěr. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013; Scholleová, 2017)

Vzorec 14: Doba splatnosti krátkodobých závazků

$$Doba\ splatnosti\ krátkodobých\ závazků = \frac{krátkodobé\ závazky}{\frac{Tržby}{360}}$$

Zdroj: Scholleová 2017

3.SWOT Analýza

Pro analýzu externího okolí i pro analýzu vnitřních slabých a silných stránek podniku se používá metoda SWOT. Tato metoda obsahuje analýzu konkurenční pozice firmy a jejího vlivu a její strategické chování (Váchal, Pártlová, 2008)

Slovo SWOT je tvořeno 4 počátečními písmeny anglických slov. Písmeno S (Strengths) – silné stránky, W (Weaknesses) – slabé stránky, O (Opportunities) – příležitosti, T (Threats) – hrozby. (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013)

Obrázek č. 3: SWOT analýza

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: Jakubíková, strana 103, 2008

Za silné stránky jsou považovány interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu, firma je v nich dobrá. Naopak slabé stránky jsou opakem silných stránek firmy. Firma je v nich slabá, úroveň některých faktorů je nízká. (Kotler, Keller, 2013)

Za příležitosti považujeme možnosti, díky kterým se firmě zlepšují vyhlídky na růst či využití nevyužitých zdrojů. Nakonec za hrozby považujeme takové situace nebo změny v podnikovém okolí, které ohrožují podnik a mohou znamenat úpadek či neúspěch. (Kotler, Keller, 2013; Blažková, 2007)

4. Představení společnosti

Společnost KOVO Děčín s.r.o. je česká strojírenská společnost, která byla založena 16. listopadu 1999. Zaměřuje se na nástrojářské práce a přesné CNC obrábění železných i neželezných kovů a plastů.

Společnost zaměstnává 61 kvalifikovaných pracovníků a roční obrat činí 50–100 mil. korun.

4.1. Identifikace společnosti

Obchodní firma:	KOVO Děčín s.r.o.
Sídlo:	Ústecká 64/19a; Děčín V-Rozbělesy 405 02 Děčín Česká republika
Identifikační číslo:	25409824
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Datum vzniku:	16. 11. 1999
Předmět podnikání:	nástrojářství kovoobráběčství
Statutární orgán:	Ing. Ladislav Bureš, první jednatel Pavel Bureš, druhý jednatel
Základní kapitál:	100 000,- Kč (zdroj: justice.cz)

Jednatelé zastupují společnost v plném rozsahu, včetně samostatného podpisového práva s tím, že podepisování za společnost se děje tak, že k vytištěnému nebo napsanému názvu společnosti připojí jednatel svůj vlastnoruční podpis. (zdroj: justice.cz)

Tabulka č. 1: Majetkoprávní vztahy v rámci

Společníci	Podíl
Ing. Ladislav Bureš	50 %
Pavel Bureš	50 %

Zdroj: justice.cz

Zpracoval: Jakub Veselý, 2018

4.2. Popis podniku

Obor podnikání – hlavní podnikatelské aktivity

Hlavním předmětem podnikání je zakázkové CNC obrábění, kód CZ NACE 256200, a nástrojařství.

4.3. Historie podniku

KOVO Děčín spol. s.r.o. je česká strojírenská společnost zaměřená na nástrojařské práce a přesné CNC obrábění železných i neželezných kovů a plastů. Byla založena v roce 1999 a svou činností navázala na sdružení fyzických osob (nynějších společníků/jednatelů). Snahou firmy bylo poskytnout zákazníkovi co nejširší oblast služeb ve svém oboru velmi přesného CNC obrábění. Po vývoji na strojírenském trhu po roce 2009 byla však přijata zcela nová strategie dalšího působení. Vedení se rozhodlo zaměřit se na výrobu tvarově a technologicky složitých součástí, které vyžadují velkou odbornost, vysokou přesnost a kvalitní výrobní technologii. Kvalitou se přitom rozumí nejen shoda se zadaným modelem, vzorem, nebo výkresovou dokumentací, ale také dodržení termínu a nabídka konkurenceschopné ceny. Výroba se tak ve firmě přesula od velkých sérii k malosériové až kusové výrobě velmi specifických dílů.

V obchodní strategii je pak hlavním cílem diverzifikace zákaznického portfolia co do počtu zákazníků i do oblastí jejich působení. Příčinou tohoto přístupu je snaha zabránit situaci, aby propad v jedné oblasti a závislost žadatele na malém množství zákazníků nedostal firmu do existenčních potíží. Hlavní zákazníci žadatele jsou tak z oboru výroby obráběcích strojů, automotive (zde především výroba forem), potravinářství (formy pro potravinové obaly), trh obnovitelných zdrojů energie (výroba komponentů pro větrné elektrárny), nebo výroba komponentů pro zákazníka, který se zabývá vývojem a

výrobou bezposádkových robotizovaných průzkumných zařízení (např. pro podmořský výzkum). (Konzultace se zaměstnancem podniku, 2018)

4.4. Organizace podniku

Společnost se dělí na tyto organizační útvary:

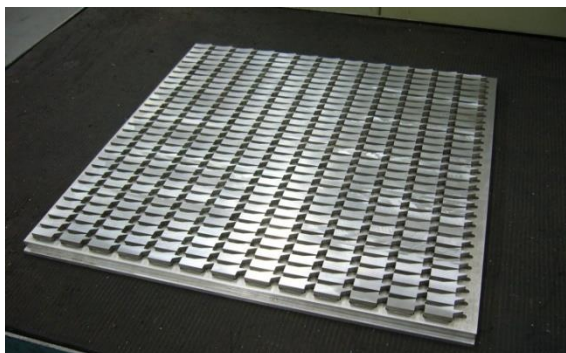
- vedení společnosti,
- ekonomický úsek,
- kontrolu jakosti,
- výroba:
 - obrábění a CNC obrábění,
 - nástrojárna,
 - zásobování, expedice a kontrola. (Konzultace se zaměstnancem podniku, 2018)

4.5. Výrobky a služby

Výrobek žadatele je možné charakterizovat ze dvou hledisek. Prvním z nich je faktický popis dílů, které se vyrábějí pro zákazníky. Tento pohled lépe demonstruje technologické možnosti a portfolio výroby charakterizuje činnost žadatele. Jedná se tedy např. o tyto výrobky:

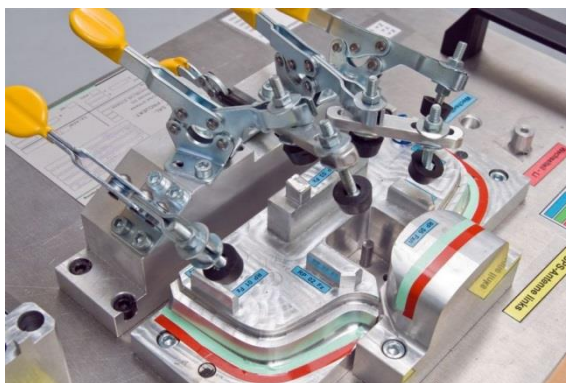
- formy na vstřikování plastů,
- kolily na lití kovů,
- opravy, renovace a výroba rolen pro tváření trubek,
- vložky forem, razníky, střižné matrice, protlačovací matrice,
- kloubní protézy (obr. P3),
- sintermetalová licí dna,
- komponenty pro malé větrné elektrárny,
- komponenty pro průzkumná zařízení (miniponorky a roboty),
- turbínové lopatky (obr. P5). (Konzultace se zaměstnancem podniku, 2018)

Obrázek č. 4: Protlačovací matice



Převzato: Kovodecin.cz, 2018

Obrázek č. 5: Formy na vstřikování plastů



Převzato: Kovodecin.cz 2018

Obrázek č. 6: Kloubní protézy



Převzato: Kovodecin.cz 2018

Obrázek č. 7: Turbínové lopatky



Převzato: Kovodecin.cz, 2018

Z druhého pohledu lze produkt žadatele vnímat jako jednu jednotku, tj. jednu hodinu času efektivního obrábění. Čím efektivnější a lépe připravenou hodinu obrábění na stroji dokáže žadatel nabídnout, tím větší konkurenční výhodu získá. Vlivy jsou např.:

- doba obrábění,
- snížení přípravných časů externím seřízením nástrojů,
- optimalizace řezných podmínek,
- optimalizace nástrojů,
- CAD/CAM podpora,
- nízké režijní náklady, přijaté dotace (nižší dopad odpisů do ceny). (Konzultace se zaměstnancem podniku, 2018)

5. Analýza vnějšího prostředí

5.1. Pest analýza

Nejdůležitějšími faktory, které ovlivňují podnik, jsou politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociálně-kulturní faktory a technologické faktory. Tyto faktory mají nejvýznamnější dopad na podnik.

5.1.1. Politicko – legislativní faktory

Jako každá společnost, která podniká v České republice, musí se i KOVO Děčín s.r.o. řídit zákony, vyhláškami a normami. V rámci podnikatelské činnosti se řídí zákoníkem práce 262/2006 Sb., občanským zákoníkem 89/2012 Sb., zákonem o daních z příjmů 586/1992 Sb., zákonem o dani z přidané hodnoty 235/2004 Sb., zákonem o ochraně osobních údajů 101/2000 Sb., který částečně nahrazen nařízením EU 2016/679, zákonem o účetnictví 563/1991 Sb., zákonem o životním prostředí 17/1992 Sb. a Ústavou České republiky 1/1993 Sb.

Dále podnik ovlivňují:

- vyhláška č. 7/2000 Sb., Ministerstva životního prostředí,
- vyhláška č. 332/2000 Sb. Ministerstva průmyslu a obchodu.

V mezinárodním měřítku podnik dodržuje formu jakosti ISO 9001:2009 na systém managementu kvality a jakosti (naposledy v květnu 2016)

V roce 2004 vstoupila Česká republika do Evropské Unie (EU) a prostřednictvím vstupu ČR do EU se otevřely hranice, a díky tomu se zjednodušila komunikace s potencionálními zahraničními partnery. České podniky začínaly vyvážet více do zahraničí, a to jak na trh EU, tak i mimo EU. Nicméně to otevřelo i možnost pro zahraniční konkurenci.

V rámci EU mohl podnik získat od EU dotace pro své projekty. Podnik využil celkem šest dotací z EU na své projekty (OPPI rozvoj), mezi které patří především projekt: „*Navýšení výrobních kapacit obráběcích center pro výrobu velmi přesných dílů,*“ kde tento problém řeší navýšení výrobních kapacit nákupem elektroerozivní drátové řezačky, která bude financována 30 % obratem firmy a 70 % úvěrem z banky. (Konzultace se zaměstnancem podniku, 2019)

5.1.2. Ekonomické faktory

Z ekonomických faktorů ovlivňuje společnost především nezaměstnanost a měnový kurz.

Nezaměstnanost

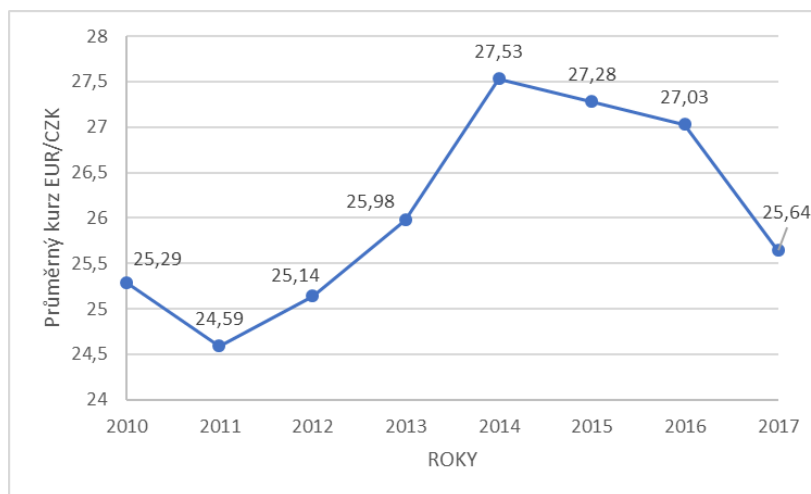
V dnešní době patří Česká republika mezi země, které mají nejnižší míru nezaměstnanosti, a to z důvodu skončení ekonomické recese a zlepšení situace na trhu práce. V současné době dochází k pomalému doplňování pracovních sil z důvodu nízké míry nezaměstnanosti. Aktuálně hledají zaměstnance na pozicích: seřizovač elektroerozivní drátovky, pracovník předseřizovacího pracoviště, seřizovač CNC frézovacích center a seřizovač CNC soustruhů. Dále nabízí pro absolventy Trainee program, které je zaměřen na absolventy VŠ. (kovodecin.cz, 2019)

Ústecký kraj patří ke krajům s nejvyšší mírou nezaměstnanosti v ČR, ke konci roku 2018 byla míra nezaměstnanosti 4,5 %, což je druhá nejvyšší míra nezaměstnanosti v ČR. Nicméně pro společnost KOVO Děčín s.r.o. je obtížné sehnat pracovní sílu, která je vzdělaná k oboru z důvodu nedostatečného vzdělání pracovní síly v Ústeckém kraji nebo odlivu pracovní síly do zahraničí, vzhledem k blízkým hranicím s Německem.

Měnový kurz

Dalším významným vlivem je měnový kurz, jelikož podnik vyváží výrobky do zemí EU a mimo EU. Nejvýznamnějším obchodním partnerem je sousední stát Německo. Při vývozu výrobků do zahraničí musí podnik sledovat vývoj měn, a to především vůči euru.

Graf č. 1: Vývoj měnového kurzu 2010–2018



Zdroj: Česká národní banka, 2019

Zpracoval: Jakub Veselý, 2019

Na grafu č. 1 je znázorněn vývoj měnového kurzu EUR/CZK v letech 2010-2018. Na začátku roku 2011 došlo k posílení koruny (díky intervencím ČNB), a díky tomu se snížily ceny v zahraničním obchodě.

V důsledku toho, že kurz měny neustále kolísá, je dobré, aby si podnik zajistil ochranu proti jejímu pohybu. Nejjednodušší způsobem je využití měnového forwardu nebo opcí.

Měnový forward je smluvní vztah mezi firmou a bankou (či jiným poskytovatelem), kdy se podnik zavazuje k určitému dni nakoupit/prodat stanovený objem měny se stanoveným forwardovým kurzem. Podnik KOVO Děčín má zajištěný měnový forward přes forwardové obchody.

Další možností je využití měnové opce, což znamená, že firma nakoupí přesné množství měny k přesnému datu. Při jejím využití podnik zaplatí poplatek, tzv. opční prémii. Rozdíl mezi forwardem a opcí je v tom, že opce umožňuje profitovat z pohybu kurzu ve prospěch podniku, pokud se kurz pohne v neprospěch podniku, tak hodnota opční premie stanovuje maximální ztrátu podniku. (businessvize.cz, 2010)

Dále ekonomické faktory ovlivňuje ukončení tzv. jednoduchých dotací. Dříve stačilo pro získání dotace na nový přístroj pouze vlastnit starý přístroj. Nyní je postup složitější. Je totiž potřeba, prokázat, že slouží k inovaci, úspoře energie, k lepšímu využití strojového času apod. (businessvize.cz, 2010)

5.1.3. Sociálně – kulturní faktory

Zde má největší vliv na podnik vývoj počtu obyvatel v Ústeckém kraji a vzdělání.

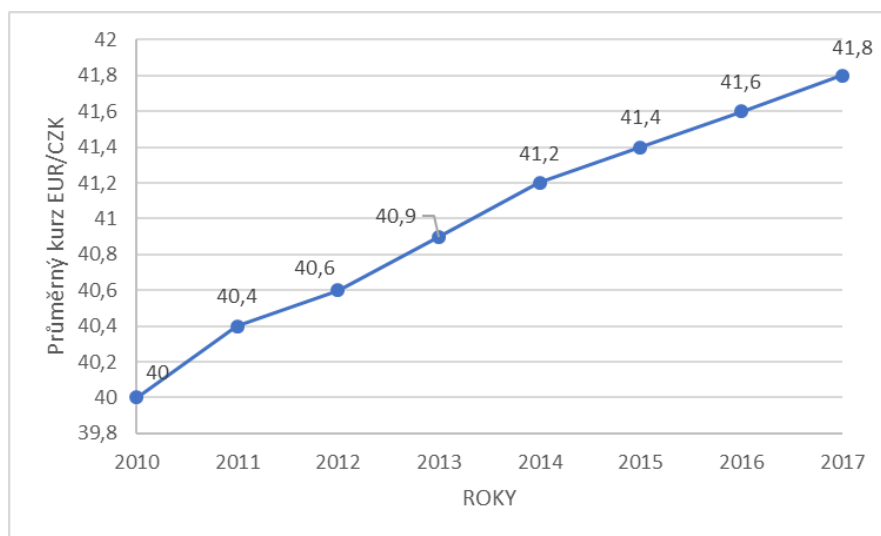
Vývoj počtu obyvatel v Ústeckém kraji

V současné době dochází k úbytku obyvatel. Za rok 2017 se v Ústeckém kraji nacházelo 821 080 obyvatel, což má vliv na nacházení pracovní síly. (czso.cz, 2019)

Dále do Ústeckého kraje přichází i zahraniční zaměstnanci, a to především ze Slovenska, Německa a Ukrajiny. Společnost KOVO Děčín s.r.o. se nebrání zaměstnávat i zahraniční zaměstnance, pokud mají dostatečné vzdělání a jsou přizpůsobiví. Aktuálně zaměstnává lidi z České republiky, Slovenska, Srbska a Polska.

Dále ovlivňuje sociálně – kulturní faktory stárnutí obyvatelstva. V dnešní době díky pokročilé medicíně dožívají lidé vyššího věku a tím se i zvyšuje průměrný věk obyvatelstva.

Graf č. 2: Vývoj průměrného věku obyvatelstva Ústeckého kraje



Zdroj: Český statistický úřad, 2019

Zpracoval: Jakub Veselý, 2019

Vzdělání

Česká republika patří mezi nejhorší země v EU v podílu vysokoškoláků, patří jí 22. místo v žebříčku EU. (Hospodářské noviny, 2018)

V neposlední řadě ovlivňuje sociální faktory ztráta motivace penězi. V dnešní době již lidé ztrácí motivaci stěhovat se za zaměstnáním kvůli peněžnímu ohodnocení, pro ně je

důležitější osobní rozvoj, proto společnost KOVO Děčín s.r.o. má Trainee program či nabízí různé benefity.

5.1.4. Technologické faktory

Mezi technologické faktory řadíme především automatizaci.

V dnešní době se zvětšuje tlak podniků na automatizaci výroby, jelikož se neustále vyvíjí nové technologie, materiály. Dále automatizace zvyšuje prestiž firmy pro odběratele.

Dalším tlakem pro společnost jsou podmínky, které vyvíjejí zákazníci. Jelikož je to zakázkové vyrábění, tak si zákazník určuje parametry výrobku. Proto je v nejvyšším zájmu společnosti mít kvalitní strojní park a jedny z nejmodernějších technologií, aby uspokojili potřeby zákazníka.

Dalším technologickým faktorem je elektrifikace. Zde panuje určitá nejistota, jakým směrem se to bude vyvíjet, zda se bude podporovat elektrifikace, tak bude potřeba najít alternativní stroje, které využívají především elektriku, a ne dieselový motor. (konzultace se zaměstnancem podniku, 2019)

6. Analýza konkurenčního (oborového) okolí

6.1. Porterova analýza pěti sil

6.1.1. Konkurence v odvětví

Podrobnosti o konkurenčních firmách společnost KOVO Děčín neposkytl, proto pro účely této bakalářské práce byly využity internetové zdroje. V rámci Ústeckého kraje není příliš mnoho konkurenčních firem, proto je konkurence zpracována v rámci celé České republiky.

V rámci České republiky bylo nalezeno mnoho firem. Za stávající konkurenci byly vybrány firmy VARFATOOLS s.r.o., Style line s.r.o., První železářská společnost Kladno s.r.o. a KOVOSREAL s.r.o.

Jedná se o podniky, které se specializují na Kovoobrábění a nástrojárnu. Každý podnik by měl znát svoji konkurenci, a proto jsou podniky charakterizovány a dále srovnávány s podnikem KOVO Děčín.

Obrázek č. 8: Porovnání konkurence se společnostmi KOVO Děčín

Kritéria	Název společnosti (s.r.o.)				
	KOVO Děčín	VARFATOOLS	STYLE LINE	První železářská společnost Kladno	KOVOSREAL
Počet let na trhu	20	12	19	23	22
Výrobní závody	Děčín	Strašnov	Louny	Kladno	Duchcov
Zakázkové obrábění	ANO	ANO	NE	ANO	ANO
Nástrojárna	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Výroba elektrod	ANO	NE	ANO	NE	NE
Certifikace	ISO 9001:2016	Žádná	ISO 9001:2008	ISO 9001:2015; ISO 14001:2015; OHSAS 18001:2007; AD 2000 Merkblatt HP 0; DG-0967.2018.001; EN ISO 3834-2	ISO 9001:2016; ISO 14001:2016; OHSAS 18001:2008

Zdroj: Internetové zdroje firem, 2019

Zpracoval: Jakub Veselý, 2019

1) Počet let na trhu

Obrázek č. 8 nám ukazuje, že podnik KOVO Děčín s.r.o. patří mezi starší podniky s dlouholetou historií a tradicí. Začátky podniku se začaly odehrávat na konci 20. století (1999), což pro podnik znamená určitou konkurenční výhodu

2) Výrobní závody

Všechny společnosti mají pouze jeden výrobní závod, avšak o různé rozloze. První železářská společnost Kladno má velký závod o rozloze 8 250 m², což dává výhodu většího prostoru pro různé výroby a skladiště. Společnost sídlí v Kladně ve Středočeském kraji, který sousedí s Ústeckým krajem, a proto by mohl být významným konkurentem podniku KOVO Děčín při získávání zakázek z Německa. (pzsk.cz, 2019)

3) Zakázkové obrábění

Z tabulky č. 8 lze vyčíst, že čtyři z pěti podniků poskytují zakázkové obrábění, nicméně pouze podniky KOVO Děčín a První železářská společnost Kladno používá jako hlavní činnost. Určitá konkurenční výhoda podniku KOVO Děčín se nachází v menší nabídce sortimentu služeb, jelikož První železářská společnost Kladno dále nabízí výrobu tlakových nádob, výrobu pro stavby a automobil. (pzsk.cz 2019; kokvodecin.cz, 2019)

4) Nástrojárna

Tabulka č. 8 nám ukazuje, že všechny podniky vlastní nástrojárnu, proto tady nevzniká velká konkurenční výhoda.

5) Výroba elektrod

Po přidání výroby elektrod do sortimentu služeb se podnik KOVO Děčín dostal do konkurenční výhody, jelikož pouze podnik Style line nabízí službu výroby elektrod.

6) Certifikace

Firma První železářská společnost Kladno má oproti ostatním firmám navíc certifikaci OHSAS 18001:2007, což je systém bezpečnosti a zdraví při práci. Dále Certifikaci AD 2000 Merkblatt HP 0 a DG-0967.2018.001 pro výrobu tlakových nádob a talkových zařízení a EN ISO 3834-2 certifikát vyšší jakosti při svařování. (pzs.k.cz, 2019)

6.1.2. Odběratelé

Podnik KOVO Děčín se specializuje především na zakázkovou výrobu, což dává zákazníkům velkou sílu. Zákazník si určuje požadavky na výrobek a firma má minimální vliv na jeho změnu. Hrozbu pro podnik představuje změna požadavku zákazníka na finální výrobek v průběhu jeho výroby.

Podnik má velké množství odběratelů a nemohl o nich poskytnout podrobnosti. Proto byly pouze určité firmy v rámci regionu, které s podnikem spolupracují již dlouhou dobu.

- píсты do motorů – KS Kolbenschmidt a.s.
- obráběcí stroje – TOS Varnsdorf a.s.
- plástové výlisky – Interplast s.r.o.
- vstřikovny – Ros Czech s.r.o. (konzultace se zaměstnancem podniku, 2019)

6.1.3. Dodavatelé

Pro zakázkovou kovovýrobu, výrobu forem na vstřikování plastů a výrobu elektrod je důležité mít potřebný materiál, nástroje, mít kooperaci s jinými podniky a mít výhodné ceny u společností poskytující energie. Při výběru dodavatele podnik klade důraz na kvalitu, cenu a doprovodné služby. Podnik spolupracuje především s českými podniky a

zahraničními podniky. Jelikož firma splňuje požadavky norem ISO, kde je uvedeno, že podnik musí mít minimálně 2 dodavatele ke každému materiálu, aby se předešlo havarijním situacím.

Seznam dodavatelů:

- materiál – VALBRUNA CE s.r.o., FERONA a.s.
- nástroje – Pramet Tools s.r.o., SEKO TOOL, s.r.o.
- kooperace – Bodycote HT s.r.o. (tepelné zpracování), Denas s.r.o. (povrchové úpravy, lakování)
- energie – CENTROPOL ENERGY, a. s., ČEZ a.s. (konzultace se zaměstnancem podniku, 2019)

6.1.4. Potencionální nová konkurence

Zde se nemusí podnik KOVO Děčín obávat velkého vstupu konkurenčních firem. Nachází se zde komplikovaný vstup, což odrazuje potencionální konkurenci. Jedním důvodem jsou vysoké náklady na nákup přístrojů, jejichž cena se pohybuje i v desítkách milionů korun, dále by měla každá firma projít odběratelským auditem, který většina firem nezvládne. (konzultace se zaměstnancem podniku, 2019)

6.1.5. Substituty

Substituční výrobky nepředstavují riziko, protože se jedná o zakázkovou výrobu, kde si podnik určuje parametry svého výrobku, proto je každý výrobek je jedinečný.

7. Analýza vnitřního prostředí

7.1. Faktory vědeckotechnického rozvoje

Faktory vědeckotechnického rozvoje ovlivní podnik především v investicích do nových a modernějších přístrojů. Poněvadž je pro podnik velmi důležitá investice do nových strojů, tak v roce 2014 byla zřízena nová hala, jejíž výstavba stála okolo dvaadvaceti miliónů korun, a s tím byla nakoupena i nová elektroerozivní drátová řezačka, a dále sem byly předsunuty CNC obráběcí stroje, které se nacházely ve staré hale ze čtyřicátých let. Díky tomu získali navýšení výrobní kapacity a můžou tím uspokojit větší množství zákazníků. (konzultace se zaměstnancem podniku, 2019)

Podnik využívá několik typů softwaru, Software CAD: SolidWorks 2015, CAN: WorkNC, CAM: NX 10

Software CAD: SolidWorks2015 je parametrický 3D modelář, který nabízí výkonné objemové i plošné modelování, vertikální nástroje pro plechové díly, svařence a formy, práci s neomezeně rozsáhlými sestavami a automatické generování výrobních výkresů. (solidvision.cz, 2019)

Software CAN: WorkNC umožňuje rychlou přípravu obráběcích dat složitých tvarových dílů vstřikovacích forem, lisovacích nástrojů a postupových nástrojů. (worknc.cz, 2019)

CAM NX 10 je podpůrný program, který slouží k podpoře činností v konstrukci a výrobě. Umožňuje provádět ideový návrh, výpočty, simulace a analýzy, modelování dílů i celých sestav, tvorbu výkresové dokumentace, programování NC obrábění, simulaci obrábění, kontrolu kvality, správu dat a integraci do podnikového informačního systému. (wikipedia.cz, 2017)

Dále využívá software ERP Helios, který slouží k vyhodnocování zakázek, podpoře obchodní a nabídkové činnosti, účtování nedokončené výroby, plánování a optimalizace kapacitních zdrojů, evidence a sledovanost výroby, kalkulace nákladů, propojení s CAD systémy. (helios.eu, 2019)

Tyto systémy jsou pro podnik velice důležité, protože bez nich by nebylo možné vykonávat činnosti na přístrojích.

7.2. Marketingové faktory

Marketingové faktory ovlivňují též podnik. Podnik KOVO Děčín díky tomu, že operuje na trhu dvacet let, tak si získal velice dobrou pověst na trhu.

Jelikož se jedná o zakázkovou výrobu, tak neprezentuje svoje výrobky, ale využívá své webové stránky, kde prezentuje obecné obrázky, poskytuje informace o sobě a své činnosti.

Dále podnik využívá public relations, díky kterému se dostává do povědomí veřejnosti. Podnik KOVO Děčín sponzoruje Divadlo Děčín a sponzoruje zájmové a sportovní kluby, ve kterých se angažují jejich zaměstnanci nebo jejich děti. Dále sponzoruje a spolupracuje se Střední Školou řemesel v Děčíně, Průmyslový škola Děčín a odborné učiliště U Panského Dvora. (konzultace se zaměstnancem podniku, 2019)

7.3. Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Jak již bylo zmíněno výše, podnik KOVO Děčín byl založen 16. listopadu 1999 Ing. Ladislavem Burešem a p. Pavel Burešem, kde Ing. Ladislav Bureš a p. Pavel Bureš jsou jednateli společnosti a jsou jedinými členy valné hromady.

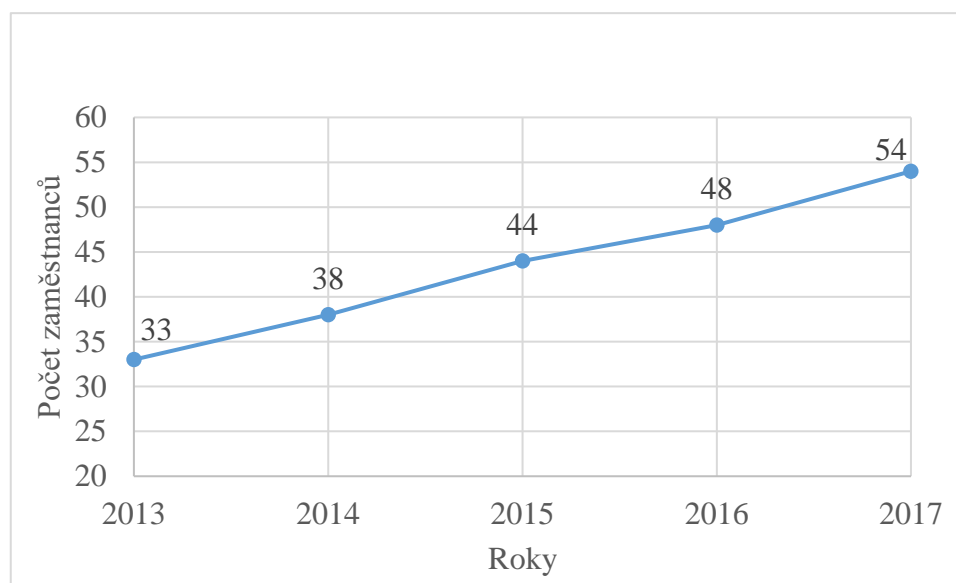
Obchodní zastoupení a příjem poptávek se stará p. Pavel Bureš a Ing. Pavel Doležal a finanční oddělení, fakturace a platby má na starosti Ing. Eva Doležalová. (kovodecin.cz, 2019)

Jak bylo zmíněno v PEST analýze, tak se podnik potýká s problémem nedostatku kvalitní a kvalifikované pracovní síly. Důvodem může být neatraktivnost technických oborů pro studenty. Podnik KOVO Děčín spolupracuje se středními školami: Střední Školou řemesel v Děčíně, Průmyslový škola Děčín a odborné učiliště U Panského Dvora.

Při náboru nových zaměstnanců dbá podnik na dostatečnou kvalifikaci uchazeče a dále jeho odbornou praxi a osobnostní profil. Toto vše vypovídá o podniku, že shání pouze kvalifikované pracovníky s odbornou praxí a s dobrými osobnostními rysy. Dále má pro studenty nebo čerstvé absolventy připravený Trainee program, díky kterému získají zaškolení ve firmě. Díky tomuto programu mohou získat čerstvé absolventy z technického oboru a sami si ho vyškolit, aby patřil později mezi leadery ve společnosti. Zaměstnanci společnosti dále postupují školení, jedním z nich jsou zákonná školení na obory např. svářeč nebo školení BOZP a další jsou profesní typy školení. Nábor nových zaměstnanců probíhá na webových stránkách společnosti, tedy na internetovém portále k tomu určeným. (konzultace se zaměstnancem podniku, 2019)

Podnik KOVO Děčín zaměstnává pracovníky z České republiky, ale zaměstnává i pracovníka ze Srbska, z Ukrajiny nebo Slovenska. (konzultace se zaměstnancem podniku, 2019)

Graf č. 3: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2013-2017



Zdroj: Interní informace podniku, 2018

Zpracoval: Jakub Veselý, 2019

Graf č. 3 nám zobrazuje vývoj počtu zaměstnanců společnosti v letech 2013-2015. Z grafu je zřejmé, že každý rok se zvyšuje počet zaměstnanců. Každý rok přibude ve společnosti 5-6 zaměstnanců z důvodu zvětšujících se tržeb společnosti. Aktuálně v roce 2018 (březen) zaměstnává společnost 61 pracovníků.

Finanční analýza

V této kapitole se autor zabývá finančními ukazateli a porovnává je s doporučenými hodnotami. Data jsou čerpána z výročních zpráv společnosti, které jsou uvedeny v přílohách. Vzorce jednotlivých ukazatelů jsou uvedeny v teoretické části bakalářské práce.

Ukazatele likvidity

Autor se pomocí účetních výkazů a informací z Ministerstva průmyslu a obchodu zhodnotí okamžitou, pohotovou a běžnou likviditu podniku.

Obrázek č. 9: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2013-2016

Ukazatele likvidity	Roky			
	2013	2014	2015	2016
Okamžitá likvidita	3,58	2,85	1,35	0,14
Okamžitá likvidita (oborový ukazatel)	0,24	0,23	0,26	0,26
Pohotová likvidita	6,65	4,86	3,04	0,92
Pohotová likvidita (oborový ukazatel)	1,16	1,15	1,18	1,13
Běžná likvidita	7,17	5,75	3,59	1,35
Běžná likvidita (oborový ukazatel)	1,72	1,76	1,87	1,8

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2018, účetní výkazy společnosti, 2013–2016

Zpracoval: Jakub Veselý, 2018

Na obrázku č. 9 jsou zobrazeny hodnoty likvidity podniku KOVO Děčín. Doporučená hodnota okamžité likvidity je 0,2 – 0,5. Z obrázku vypovídá, že mezi lety 2013-2015 je hodnota okamžité likvidity násobně větší než doporučená hodnota, jinak řečeno vysoké množství pohotových platebních prostředků na úhradu krátkodobých závazků. Až v roce 2016 se snížila pod doporučenou hodnotu. Doporučená hodnota pohotové likvidity je 1,0 – 1,5 a obrázku č. 9 je zřejmé, že opět v letech 2013-2015 je hodnota mnohonásobně větší než doporučená hodnota, postupně ale klesá a v roce 2016 se dostává pod doporučenou hodnotu. Doporučená hodnota pro běžnou likviditu je 1,8 – 2,5. Z obrázku č. 9 vypovídá, že opět podnik měl několikrát větší běžnou likviditu mezi lety 2013-2015 než je doporučená hodnota a až v roce 2016 se snižuje pod doporučenou hranici.

Z obrázku č. 9 je jasné, že mezi lety 2013-2015 dosahovala okamžitá, pohotová a běžná likvidita vysoce lepších výsledků, než byl oborový průměr. V roce 2016 se hodnoty podniku KOVO Děčín výrazně snížily, a tím se dostaly až pod oborový průměr.

Ukazatele rentability

Autor aplikuje na podnik rentabilitu celkového vloženého kapitálu (ROA), rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) a rentabilitu tržeb (ROS)

Obrázek č. 10: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2013-2016

Ukazatele rentability	Roky			
	2013	2014	2015	2016
ROA	18,41%	12,24%	5,67%	4,31%
ROA (oborový ukazatel)	8,79%	10,88%	10,65%	9,39%
ROE	20,86%	16,62%	9,30%	5,94%
ROE (oborový ukazatel)	17,92%	21,39%	20,43%	17,56%
ROS	19,59%	15,32%	9,19%	5,71%
ROS (oborový ukazatel)	6,89%	8,37%	8,23%	7,50%

Zdroj: Český statistický úřad, 2018, účetní výkazy společnosti 2013–2016

Zpracoval: Jakub Veselý, 2018

Na obrázku č. 10 jsou vidět hodnoty rentability, které mají sestupnou tendenci. Doporučená hodnota pro rentabilitu celkového vloženého kapitálu je 5 %, v letech 2013 a 2014 vysoce převyšuje doporučenou hodnotu i oborový průměr. V roce 2015 se nachází v doporučené hodnotě, ale nachází se pod oborovým průměrem a v roce 2016 se nachází pod doporučenou hodnotou, tak i pod oborovým průměrem. Doporučená hodnota pro rentabilitu vlastního kapitálu je více než 12 %. V letech 2013 a 2014 se dostává podnik do doporučených hodnot, ale pouze v roce 2013 má větší hodnotu, než je oborový průměr. V dalších letech se dostává pod oborový průměr. Rentabilita tržeb mezi lety 2013-2015 vysoce převyšuje oborový průměr.

Ukazatele zadlužení

Autor využije k hodnocení podniku ukazatel věřitelského rizika, ukazatel samofinancování a ukazatel úrokového krytí.

Obrázek č. 11: Vývoj ukazatelů zadlužení v letech 2013-2016

Ukazatele zadluženosti	Roky			
	2013	2014	2015	2016
Debt ratio	11,78%	26,38%	39,02%	27,53%
Koeficient samofinancování	88,22%	73,62%	60,98%	72,47%
Ukazatel úrokového krytí	246,88	110,11	24,79	8,22

Zdroj: účetní výkazy společnosti 2013–2016

Zpracoval: Jakub Veselý, 2018

Obrázek č. 11 nám ukazuje, že společnost KOVO Děčín je málo financována cizími zdroji, což je příznivé pro dlouholeté věřitele. Doporučená hodnota je kolem 50 %. (portal.pohoda.cz, 2014)

V roce 2013 byl podnik financován cizími zdroji pouze 11,78 %, potom v roce 2014 a 2015 nastal nárůst z důvodu investice do technologie. V roce 2016 se snížil o 12 %, což vypovídá o schopnosti podniku splácet své závazky. Dále je z obrázku č. 11 patrné, že v letech 2013 a 2014 zisk vysoce převyšoval úroky. Nicméně od roku 2015 se postupně ukazatel úrokové krytí snižoval, vzhledem k vyšším úrokům plynoucích z úvěru.

Ukazatele aktivity

Autor se zabývá obratem aktiv, dobou obratu zásob a dobou splatností pohledávek a krátkodobých závazků.

Obrázek č. 12: Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2013-2016

Ukazatele aktivity	Roky			
	2013	2014	2015	2016
Obrat aktiv	0,94	0,8	0,62	0,75
Doba obratu zásob	12	12	12	17
Doba obratu zásob (oborová hodnota)	47	48	48	49
Doba splatnosti pohledávek	97	63	97	67
Doba splatnosti krátkodobých závazků	32	32	58	87

Zdroj: Český statistický úřad, 2018, účetní výkazy společnosti 2013–2016

Zpracoval: Jakub Veselý, 2018

Doporučená hodnota pro obrat aktiv je 1. Z obrázku č. 12 je zřejmé, že v žádném roce nedosahovala hodnota doporučené hodnoty, z čehož vyplývá, že podnik nevyužíval svůj majetek efektivně, kvůli investicím do technologie. Doba obratu zásob znamená, jak dlouho leží zásoby na skladě, než se prodají, v každém roce podnik dosáhl výrazně lepších výsledků, než je oborový průměr. Standardně je doba pro splatnost pohledávek a závazku doba 30 dnů. Z toho vyplývá, že podniku jsou zaplacené pohledávky později, než je 30 dnů. V letech 2013 a 2014 splácel podnik své závazky mírně nad 30 dnů, v dalších letech nastalo prodlužování splatnosti závazků vlivem pozdější splatností pohledávek. (finalanalysis.cz, 2019)

8. SWOT analýza

Na základě zpracovaných analýz autor bakalářské práce sestavil SWOT analýzu, která informuje o silných a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách a následně jsou rozebrány.

Tabulka č. 2: SWOT analýza

STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none">• 20 let působení na trhu• kvalitní zaměstnanecký tým• vysoký podíl vysokoškolsky vzdělaných THP pracovníků (80 %)• zajištěné provozní financování bez potřeby úvěru i při dlouhých dobách splatnosti, které vyžadují zákazníci,• výhodná logistická pozice v Evropě• dobrý dojem při odběratelských auditech• ISO 9001:2016	<ul style="list-style-type: none">• v zakázkovém obrábění bez možnosti přímo ovlivnit objem zakázek, závislost na rozhodnutí odběratele,• nedostatečná nabídka pracovní síly,• vyšší věkový průměr klíčových zaměstnanců,• obtížné získání nového zákazníka• cena je v mnoha případech určena zákazníkem
OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none">• volné místo na trhu – specializace na složité díly• nabídka širšího spektra v obrábění,• možnost získání nových kvalitních pracovníků ze zahraničí• vytvoření stálé pozice trhu obrábění složitých dílů dříve, než zahraniční konkurence	<ul style="list-style-type: none">• konec „jednoduchých dotací“• makroekonomické efekty• dlouhá splatnost pohledávek• nedostatek „připravených“ obráběčů na trhu práce• elektrifikace

Zpracoval: Jakub Veselý, 2019

Silné stránky

Mezi silné stránky podniku patří dlouholetá zkušenost v kovoobrábění, know how v obrábění tvarově a technologicky složitých dílů a vybudována určitá prestiž u firem. Další silnou stránkou podniku jsou vysoce kvalifikovaní zaměstnanci, kteří jsou vysokoškolsky vzdělání. Díky dobré lokalitě České republiky, která se nachází ve středu Evropy, má podnik výbornou logistickou pozici oproti zahraniční konkurenci. Podnik dodržuje mezinárodní formu ISO 9001:2016, která dokazuje o podniku, že splňují požadavky na systém managementu kvality a jakosti.

Mezi nejvýznamnější silné stránky patří především schopnost provozu podniku bez větších úvěrů, což dokazují účetní výkazy společnosti a dále dobré výsledky při odběratelských auditech, které dokazují, že podnik vyrábí kvalitní výrobky.

Slabé stránky

Slabou stránkou podniku v zakázkovém obrábění je, že podnik nemůže ovlivňovat objem zakázek, jelikož objem zakázek je na rozhodnutí odběratele, protože se jedná o zakázkovou výrobu. Další slabou stránkou podniku je nedostatečná nabídka pracovní síly, což je způsobeno nezájmem mladých lidí o technické obory nebo vlivem blízkých hranic s Německem dochází k odlivu pracovní síly. Dále dochází k odlivu mladistvých mimo kraj, kvůli vzdělání a následně zde pak zůstávají. Následkem toho dochází k vyššímu věkovému průměru klíčových zaměstnanců a absence střední věkové vrstvy, což může mít v budoucnu problém při zavádění nové technologie nebo odchodem zaměstnanců do důchodu.

Významnými slabými stránky je dlouhé trvání dodavatelských auditů, jelikož velké firmě si nejdříve chtějí prověřit své dodavatele, aby zjistili, zda jim je podnik schopný dodat pouze kvalitní výrobky. Další slabou stránkou je stanovení ceny, které velice ovlivněno zákazníkem, protože zákazník si v poptávkovém řízení stanoví maximální cenu, kterou je ochotný zaplatit za výrobek.

Příležitosti

Příležitostí pro podnik je volné místo na trhu se složitějšími díly, kde je především poptávka ze sousedního Německa, kde je naší výhodou i lokalizace. Další příležitostí je nabídnout širší spektrum v obrábění, jelikož má podnik kvalitní výrobní základnu, díky tomu by podnik získal silnější pozici na trhu.

Významnou příležitostí je získání kvalitní a kvalifikované pracovní síly ze zahraničí, jelikož firma již zaměstnává zaměstnance z jiných zemí, a to dává dobrou zkušenost s nimi.

Hrozby

Hrozbou pro podnik je konec tzv. jednoduchých dotací, protože pro podnik nyní bude těžké získat dotace na nové technologie, jelikož budou muset dokázat, že nová technologie slouží k inovaci, úspoře energie. Dále jsou to makroekonomické efekty jako daňové zatížení a zvyšující se úrokové sazby, které ovlivňují finanční stránku podniku.

Další hrozbou je dlouhá doba splatnost pohledávek, která překračuje šedesát dní, a to může mít při větším množství nemohoucnost placen svých závazků.

Hlavní hrozbou je nedostatek kvalitních obráběčů, což mělo za následek přípravu vlastního zaškolovacího programu, díky kterému se zvýšily náklady podniku a další hrozbou by naložení času a financí na přípravu zaměstnance, který to ukončí před dokončením programu. Další hlavní hrozbou je přechod z dieselových motorů na elektrické, což bude mít za následek větší vynaložení finančních prostředků na koupi nových přístrojů.

9. Návrhy opatření na zlepšení konkurenceschopnosti

V předchozí kapitole byly řečeny informace o silných a slabých stránkách podniku, o jeho příležitostech a hrozbách. Ve SWOT analýze jsou uvedeny nejdůležitější hrozby a příležitosti, které mají vliv na konkurenceschopnost podniku. Hlavním cílem bakalářské práce je návrh, jak zvýšit jeho konkurenceschopnost, aby podnik dosáhl konkurenční výhody. Proto bude doporučeno využít silných stránek a příležitostí ke snížení vlivu slabých stránek, a vyhnout se hrozbám.

Utlumení slabých stránek

Mezi slabé stránky podniku patří, že podnik má nízký objem zakázek v obrábění. Podnik díky tomu, že v obrábění se soustředí na zakázkovou výrobu, tak má nízký objem zakázek. Řešením pro společnost je větší orientace na zahraniční trh, jelikož zahraniční trh tvoří pouze 15 % obrátu společnosti. V současné době, kdy díky členství EU je volný pohyb zboží, tak by podnik měl využít více této výhody. Dalším řešením je větší podpora marketing. Podnik příliš nevyužívá marketingový potenciál. Inzeruje pouze obecné obrázky na svých webových stránkách. Podnik se musí zúčastňovat různých technologických akcí, kde se dostanou do podvědomí zákazníků a díky tomu je pak bude oslovovat více zákazníků.

Nedostatečná nabídka pracovní síly a vyšší věková struktura klíčových zaměstnanců. To je způsobené především nezájmem mladých lidí o technické obory nebo jejich odlivem do zahraničí. Společnost využívá inzercí o volných místech na svých webových stránkách a dále využívá různé portály, které inzerují jejich nabídku. Řešením této situace může být představení výhod technického oboru, jejich práce, kterou by vykonávali na základních školách, kde si mladí lidé vybírají střední školy, na které se přihlásí. Dále mohou tuto situaci vyřešit spoluprací s Vysokými školami, díky které by získali studenti praxi a dostali podvědomí o firmě, jak se v ní pracuje a po absolvování by se mohli zde i přihlásit o práci nebo by ji práce byla nabídnuta. Dalším řešením je nabídka brigád, jelikož brigádníci si chtějí především získat praxi, oslovení pracovních agentur nebo účast na různých veletrzích.

Dlouhé získávání zákazníka je také slabou stránkou podniku. V současné době si velké firmy nejdříve chtějí prověřit svého dodavatele, tak se díky tomu prodlouží doba získávání nového zákazníka. Řešením pro podnik by mohlo být větší budování vztahu se zákazníkem. V současnosti je kladen větší důraz na vybudování vztahu se

zákazníkem. Pokud si vybudujeme určitý vztah se zákazníkem, tak nám to pomůže k získání dalších zákazníků, jelikož společnosti se mohou zeptat jiných společností, se kterými mají určitou spolupráci na náš podnik, nebo zaměstnanec z určité firmy přejde k jiné firmě a může nás oslavit z té jiné firmy.

Poslední slabou stránkou podniku je, že cena je určena zákazníkem. Podnik využívá poptávková řízení, kde si zákazník určí maximální cenu, kterou je ochotný zaplatit. Řešením pro společnost je nabídnutí doprovodných služeb, které ovlivní a přesvědčí zákazníka zaplatit vyšší cenu. Další možností podniku je komunikaci se zákazníkem, zda podnik může dále pracovat s výrobkem a díky tomu může zákazník využít další služby podniku a díky tomu vzroste i cena.

Eliminace hrozeb

První hrozbou pro je konec „jednoduchých dotací“, díky kterým bylo pro podnik snadné získat finanční prostředky pro financování projektů. Podnik může tento problém vyřešit tím, že bude více investovat ze svých prostředků do automatizace a do modernější technologie, která dále dokáže, že následná žádost o získání dotace na nový přístroj je opodstatněná, že slouží k inovaci.

Další hrozbou je vývoj makroekonomických efektů. Tyto efekty podnik nemůže ovlivnit, ale může se na ně připravit. Současné době narůstají úrokové sazby u úvěrů, a kvůli tomu musí společnost vynaložit více finančních prostředků na splacení těchto závazků. Řešením tohoto problému je vytvoření určité rezervy.

Dlouhá doba splatnosti pohledávek je hrozbou pro firmu, že by potom nebyla schopná splácet své závazky. Nyní se snaží firmy prodlužovat splatnosti svých závazků. Pro společnost je řešením, že zkrátí splatnost svých pohledávek o 40 %, aby podnik dostal zapláceno do 40 dnů a mohl být nadále finančně schopný splácet své závazky.

Významnou hrozbou je nedostatečná „připravenost“ obráběčů na trhu práce a musela. Většina řešení, již byla zmíněna v utlumení slabých stránek, resp. byla nedostatečná nabídka pracovní síly. K eliminaci této hrozby může být dále připravený Trainee program, kde dojde k zaškolení těchto pracovníků a sám podnik si rozplánuje jejich trénink, tak jak bude potřebovat.

Poslední hrozbou pro podnik je elektrifikace přístrojů. Tato hrozba představuje pro podnik větší vynaložení finančních prostředků na koupi nových přístrojů. Ke zmenšení

této hrozby může být postupné vytvoření rezervy na tyto přístroje a postupné výměně strojů z dieselového motoru na stroje s elektrickým motorem.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo především zhodnocení konkurenceschopnosti podniku KOVO Děčín s. r. o. Díky zpracovaným analýzám vnějšího, oborového a vnitřního okolí byla navržena opatření ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku. Pro analýzu vnějšího okolí byla použita PEST analýza, kde bylo zjištěno, že podnik by se měl nejvíce obávat stárnutí svých klíčových zaměstnanců elektrifikace a výhodou podniku forwardové obchody, díky kterým mám stabilní kurz eura. Pro analýzu oborového okolí byl využit Porterův model pěti sil, kde byl porovnán podnik s konkurencí a byli představeni odběratelé a zákazníci. Hrozbou substitutů a vstupu nové konkurence se podnik nemusí zabývat.

Pro analýzu vnitřního prostředí firmy bylo využito celkem 5 faktorů, ze kterých byla vypracována SWOT analýza, která nám určila silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Mezi významné silné stránky podniku patří schopnost podniku pracovat bez nutnosti větších úvěrů a splňující normy ISO a mezi slabé stránky podniku patří nedostatečná nabídka pracovní síly a nemohoucnost ovlivnění ceny.

Cílem bakalářské práce bylo navržení opatření pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku. Společnost se potýká s problémem nízkého objemu zakázek v zakázkovém obrábění, kde bylo doporučeno zvětšení orientace na zahraniční trh a podpora marketingu. Dále se podnik potýká s problémem nedostatku pracovních sil a zvyšujícím se věkovým průměrem klíčových zaměstnanců, který se dá vyřešit prezentací technického oboru na základních školách a spoluprací s vysokými školami. K dlouhodobému získávání zákazníků bylo doporučeno, aby podnik budoval silnější vztah se zákazníkem. Poslední slabou stránkou bylo, že podnik nemůže příliš ovlivnit cenu výrobku, zde bylo doporučeno větší komunikace se zákazníkem k zjištění dalšího pokračování výrobku a nabídce dalších služeb. Proti hrozbám bylo doporučeno vytvoření rezervy k pokrytí zvětšující se hodnotám úrokových sazeb a k investicím do elektrických strojů. Další hrozbou je konec „jednoduchých dotací“, kde je řešením větší investice vlastních prostředků do strojů. Poslední hrozbou je nedostatečná „připravenost“ obráběčů, kterou podnik začal řešit vlastním Trainee programem a dalším řešením je orientace na zahraniční pracovní trh.

Navržená opatření by mohli sloužit ke zmírnění slabých stránek a k eliminaci hrozeb.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Majetkoprávní vztahy v rámci.....	33
Tabulka č. 2: SWOT analýza	51

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Porterova analýza pěti sil	17
Obrázek č. 2: Struktura poměrových ukazatel	24
Obrázek č. 3: SWOT analýza	31
Obrázek č. 4: Protlačovací matice	35
Obrázek č. 5: Formy na vstřikování plastů	35
Obrázek č. 6: Kloubní protézy	35
Obrázek č. 7: Turbínové lopatky	36
Obrázek č. 8: Porovnání konkurence se společností KOVO Děčín	42
Obrázek č. 9: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2013-2016.....	48
Obrázek č. 10: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2013-2016.....	49
Obrázek č. 11: Vývoj ukazatelů zadlužení v letech 2013-2016.....	49
Obrázek č. 12: Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2013-2016.....	50

Seznam grafů

Graf č. 1: Vývoj měnového kurzu 2010–2018	39
Graf č. 2: Vývoj průměrného věku obyvatelstva Ústeckého kraje	40
Graf č. 3: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2013-2017.....	47

Seznam použitých zkratek

apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
č.	číslo
ČNB	Česká národní banka
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
EU	Evropská unie
Ing.	Inženýr
Kč	koruna česká
např.	například
p.	pan
PEST	politicko-legislativní, ekonomické, sociální, technologické prostředí
příp.	případně
ROA	rentabilita výnosnosti celkového vloženého kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
s.	strana
sb.	sbírka
spol.	společnost
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby
tzn.	to znamená

Zdroje

Knižní zdroje

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

COOPER, John, LANE, Peter. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. Praha: Grada, 1999, 230 s. ISBN 80-7169-641-2.

DAVID, Fred R. *Strategic management*. 4th ed. New York: Macmillan Publishing Company, 1993, 931 s. ISBN 0-02-327841-2.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku: učební texty pro inženýrské studium*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 157 s. ISBN 80-7079-713-4.

DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KANTNEROVÁ, Liběna. *Základy bankovníctví: teorie a praxe*. Praha: C. H. Beck, 2016, 232 s. ISBN 978-80-7400-595-4.

KAŇOVSKÁ, Lucie, SCHÜLLER David. *Základy marketingu: studijní text pro bakalářské obory*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2015, 131 s. 978-80-214-5107-0.

KAŠÍK, Milan, HAVLÍČEK, Karel. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012, 262 s. ISBN 978-80-7408-060-9.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2004, 184 s. ISBN 80-7179-885-1

KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck, 2008, 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

- KOUDELKA, Jan, VÁVRA, Oldřich. *Marketing: principy a nástroje*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, 267 s. ISBN 978-80-86730-13-4.
- KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka, SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, Šteker, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KUBÍČKOVÁ, Dana, JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C. H. Beck, 2015, 342 s. ISBN 978-80-7400-538-1.
- MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomie: základní kurs. Libuše Macáková a kolektiv*. Praha: Linde, 2003, 275 s. ISBN 80-86175-38-3.
- MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování: formulace, implementace, hodnocení a kontrola strategie: klíčové koncepce strategického myšlení: případové studie a příklady z ČR i ze světa*. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- POŠVÁŘ, Zdeněk, TOMŠÍK, Pavel, Žufan, Pavel. *Management*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2004, 125 s. ISBN 80-7157-748-0.
- ROJÍČEK, Marek, SPĚVÁČEK, Vojtěch, Vejmělek, Jan, et al. *Makroekonomická analýza: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2016, 543 s. ISBN 978-80-247-5858-9.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2015, 152 s. ISBN 978-80-247-5534-2.
- RŮČKOVÁ, Petra, ROUBÍČKOVÁ, Michaela. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012, 290 s. ISBN 978-80-247-4047-8.

SABOLOVIČ, Mojmir. *Oceňování podniku*. Brno: Rašínova vysoká škola, 2008, 119 s. ISBN 978-80-87001-13-4.

SCHILLER, Bradley R. *The micro economy today*. 5th ed. New York: McGraw-Hill, 1991, 591 s. ISBN 0-07-056170-2.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing, 2017, 271 s. ISBN 978-80-271-0413-0.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000, 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2002, 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

TOMEK, Jan. *Základy strategického marketingu*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2001, 307 s. ISBN 80-7082-821-8.

TYLL Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck, 2014, 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.

VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VLČEK, Josef. *Ekonomie pro neekonomy*. Praha: Codex, 2000, 372 s. ISBN 80-85963-66-3.

ZLÁMAL, Jaroslav, BELLOVÁ, Jana. *Marketing: učební texty pro distanční studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 274 s. ISBN 978-80-244-3510-7.

Internetové zdroje

(2017). *Wikipedia*. Cit. 18.3.2019, dostupné z:
[https://cs.wikipedia.org/wiki/NX_\(program\)](https://cs.wikipedia.org/wiki/NX_(program))

(2018). *Český statistický úřad*. Cit. 18.3.2019, dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61692387/150141-1838.pdf/fff18104-f788-49e8-af8a-64a96474b70d?version=1.0>

(2018). *Český statistický úřad*. Cit. 18.3.2019, dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61692387/150141-1839.pdf/a2356f6d-f029-4281-8ca7-7d3188ef8a7b?version=1>.

(2018). *Český statistický úřad*. Cit. 18.3.2019, dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61692387/150141-1840.pdf/0aab3214-42a6-4da3-8f81-c02e3e5fc5?version=1.0>

(2018). *Český statistický úřad*. Cit. 18.3.2019, dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61692387/150141-1843.pdf/d51379c6-1a35-49e8-afd0-fce97180f0a6?version=1.0>

(2019). *Český statistický úřad*. Cit. 12.3.2019, dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xu/obyvatelstvo-xu>

FinAnalysis. Cit. 27.2.2019, dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

Gabriela Štvrtňová, Karolína Oškěrová, Denis Chripák (2018). *Hospodářské noviny* Cit. 10.3.2019, dostupné z: <https://infografiky.ihned.cz/cesti-vysokoskolaci-a-pracovni/r~c347247a959011e88bcd0cc47ab5f122/>

Helios. Cit. 13.3.2019, dostupné z: <https://www.helios.eu/>

Hexagon. Manufacturing intelligence. Cit. 14.3.2019, dostupné z: <http://www.worknc.cz/worknc-designer>

Ing. Jaromír Chlada (2014), *portál Pohoda*. Cit. 27.2.2019, dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/zaklady-ucetnictvi-a-financi-pro-podnikatele-%E2%80%93-6-c/>

KOVO Děčín. Cit. 16.2.2019, dostupné z: <http://www.kovodecin.cz/o-nas/>

KOVO Děčín. Cit. 21.3.2019, dostupné z: <http://www.kovodecin.cz/zakazkove-obrabeni/>

KOVO Děčín. Cit. 21.3.2019, dostupné z: <http://www.kovodecin.cz/nastrojarna/>

KOVO Děčín. Cit. 21.3.2019, dostupné z: <http://www.kovodecin.cz/vyroba-elektrod/>

KOVO Děčín. Cit. 19.3.2019, dostupné z: <http://www.kovodecin.cz/cad-cam/>

Kovosreal. Cit. 21.3.2019, dostupné z: <http://www.kovosreal.cz/index.php/cz/>

Kovosreal. Cit. 21.3.2019, dostupné z: <http://www.kovosreal.cz/index.php/cz/iso-nabidka/certifikace>

Martin Zikmund, (2010). *Businessvize*. Cit. 14.3.2019, dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-rizeni/jak-na-kurzove-riziko-pri-obchodovani-se-zahranici-zakladni-metody>

Odbor ekonomických analýz (2018). *Ministerstvo obchodu a průmyslu*. Cit. 9.3.2019, dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2017--237570/>

První železářská společnost Kladno. Cit. 13.3.2019, dostupné z: <http://www.pzsk.cz/o-spolecnosti>

První železářská společnost Kladno. Cit. 13.3.2019, dostupné z: <http://www.pzsk.cz/certifikace>

SolidVision. Cit. 15.3.2019, dostupné z: <https://www.solidvision.cz/solidworks/>

Styleline. Cit. 21.3.2019, dostupné z: <https://www.styleline.cz/>

Styleline. Cit. 21.3.2019, dostupné z: <https://www.styleline.cz/?s=vyroba>

Varfertools. Cit. 21.3.2019, dostupné z: <http://www.varfertools.cz/o-nas>

Varfertools. Cit. 21.3.2019, dostupné z: <http://www.varfertools.cz/kovoobrabeni>

Varfertools. Cit. 21.3.2019, dostupné z: <http://www.varfertools.cz/servis-nastroju>

Varfertools. Cit. 21.3.2019, dostupné z: <http://www.varfertools.cz/vyroba-nastroju>

Seznam příloh

Příloha A: Účetní výkazy za rok 2013

Příloha B: Účetní výkazy za rok 2014

Příloha C: Účetní výkazy za rok 2015

Příloha D: Účetní výkazy za rok 2016

Příloha A: Účetní výkazy za rok 2013

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb

ROZVAHA
v plném rozsahu

ke dni **31.12.2013**
(v celých tisících Kč)

IČ
25409824

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
KOVO Děčín spol. s r. o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Ústecká 64/19a

Děčín 5

40502

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	74 235	-19 786	54 449	46 267
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	40 712	-19 065	21 647	21 722
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	1 992	-1 553	439	
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	1 992	-1 553	439	
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	38 618	-17 512	21 106	21 620
B. II. 1.	Pozemky	014	918		918	918
2.	Stavby	015	3 945	-1 627	2 318	2 101
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	33 590	-15 885	17 705	18 472
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	51		51	51
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	34		34	78
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	80		80	
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	102		102	102
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených jednotkách	024	102		102	102
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	32 907	-721	32 186	24 312
C. I.	Zásoby	032	2 313		2 313	3 490
C. I. 1.	Materiál	033	274		274	564
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	451		451	1 728
3.	Výrobky	035	1 588		1 588	1 198
4.	Zvířata	036				
5.	Zboží	037				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společnosti, členy družstev a za účastníky sd	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	14 495	-721	13 774	13 448
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	13 715	-721	12 994	11 585
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	9		9	
4.	Pohledávky za společnosti, členy družstev a za účastníky sd	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054				
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	156		156	1 271
8.	Dohadné účty aktivní	056	433		433	538
9.	Jiné pohledávky	057	182		182	54
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	16 099		16 099	7 374
C. IV. 1.	Peníze	059	1 063		1 063	561
2.	Účty v bankách	060	15 036		15 036	6 813
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	616		616	233
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	551		551	233
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066	65		65	

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	067	54 449	46 267
A.	Vlastní kapitál	068	48 032	38 876
A. I.	Základní kapitál	069	100	100
A. I. 1.	Základní kapitál	070	100	100
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073	14	14
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	14	14
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	10	10
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	10	10
2.	Statutární a ostatní fondy	080		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	37 884	33 046
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	37 884	33 046
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	10 024	5 706
B.	Cizí zdroje	085	6 417	7 391
B. I.	Rezervy	086	429	
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	429	
2.	Rezervy na důchody a podobné závazky	088		
3.	Rezerva na daň z příjmu	089		
4.	Ostatní rezervy	090		
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	1	
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093		
3.	Závazky - podstatný vliv	094		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
6.	Vydané dluhopisy	097		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
8.	Dohadné účty pasivní	099		
9.	Jiné závazky	100	1	
10.	Odložený daňový závazek	101		
B. III.	Krátkodobé závazky	102	4 492	4 264

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	1 450	2 323
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	41	40
5.	Závazky k zaměstnancům	107	692	680
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	405	418
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	1 704	489
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	68	265
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112	87	
11.	Jiné závazky	113	45	49
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	1 495	3 127
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	1 495	3 127
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení	118		
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119		
2.	Výnosy příštích období	120		

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni **31.12.2013**
(v celých tisících Kč)

IČ
25409824

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
KOVO Děčín spol. s r. o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Ústecká 64/19a

Děčín 5

40502

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže	03		
II.	Výkony	04	51 169	48 525
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	52 056	50 687
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-887	-2 162
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba	08	21 437	23 228
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	12 640	13 107
B. 2.	Služby	10	8 797	10 121
+	Přidaná hodnota	11	29 732	25 297
C.	Osobní náklady	12	16 045	16 498
C. 1.	Mzdové náklady	13	11 624	11 952
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	3 819	3 941
C. 4.	Sociální náklady	16	602	605
D.	Daně a poplatky	17	53	54
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	3 157	2 928
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	156	60
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	156	60
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních ná	25	271	867
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 585	2 640
H.	Ostatní provozní náklady	27	353	665
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	11 594	6 985

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách po	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	50	32
N.	Nákladové úroky	43	49	177
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	845	551
O.	Ostatní finanční náklady	45	392	602
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	454	-196
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	2 024	1 083
Q. 1.	- splatná	50	2 024	1 083
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	10 024	5 706
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	10 024	5 706
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	12 048	6 789

Příloha B: Účetní výkazy za rok 2014

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb

ROZVAHA
v plném rozsahu

ke dni **31.12.2014**
(v celých tisících Kč)

IČ
25409824

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
KOVO Děčín spol. s r. o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Ústecká 64/19a

Děčín 5

40502

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	97 874	-23 623	74 251	54 449
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	67 063	-22 902	44 161	21 647
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	2 535	-1 834	701	439
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	2 535	-1 834	701	439
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	64 426	-21 068	43 358	21 106
B. II. 1.	Pozemky	014	918		918	918
2.	Stavby	015	3 945	-1 774	2 171	2 318
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	42 800	-19 294	23 506	17 705
4.	Pěstítecké celky trvalých porostů	017	51		51	51
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	9 210		9 210	34
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	7 502		7 502	80
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	102		102	102
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených jednotkách	024	102		102	102
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	30 209	-721	29 488	32 186
C. I.	Zásoby	032	4 581		4 581	2 313
C. I. 1.	Materiál	033	455		455	274
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	1 700		1 700	451
3.	Výrobky	035	2 426		2 426	1 588
4.	Zvířata	036				
5.	Zboží	037				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společnosti, členy družstev a za účastníky sd	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	10 992	-721	10 271	13 774
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	10 537	-721	9 816	12 994
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				9
4.	Pohledávky za společnosti, členy družstev a za účastníky sd	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054	29		29	
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	207		207	156
8.	Dohadné účty aktivní	056	68		68	433
9.	Jiné pohledávky	057	151		151	182
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	14 636		14 636	16 099
C. IV. 1.	Peníze	059	1 362		1 362	1 063
2.	Účty v bankách	060	13 274		13 274	15 036
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	602		602	616
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	595		595	551
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066	7		7	65

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	067	74 251	54 449
A.	Vlastní kapitál	068	54 661	48 032
A. I.	Základní kapitál	069	100	100
A. I. 1.	Základní kapitál	070	100	100
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073	13	14
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	13	14
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	10	10
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	10	10
2.	Statutární a ostatní fondy	080		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	45 448	37 884
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	45 448	37 884
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	9 090	10 024
B.	Cizí zdroje	085	19 590	6 417
B. I.	Rezervy	086	858	429
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	858	429
2.	Rezervy na důchody a podobné závazky	088		
3.	Rezerva na daň z příjmu	089		
4.	Ostatní rezervy	090		
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	1	1
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093		
3.	Závazky - podstatný vliv	094		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
6.	Vydané dluhopisy	097		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
8.	Dohadné účty pasivní	099		
9.	Jiné závazky	100	1	1
10.	Odložený daňový závazek	101		
B. III.	Krátkodobé závazky	102	5 129	4 492

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	3 313	1 450
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	42	41
5.	Závazky k zaměstnancům	107	868	692
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	511	405
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109		1 704
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	273	68
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112	73	87
11.	Jiné závazky	113	49	45
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	13 602	1 495
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	13 602	1 495
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení	118		
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119		
2.	Výnosy příštích období	120		

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni **31.12.2014**
(v celých tisících Kč)

IČ
25409824

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
KOVO Děčín spol. s r. o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Ústecká 64/19a

Děčín 5

40502

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže	03		
II.	Výkony	04	59 329	51 169
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	57 242	52 056
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	2 087	-887
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba	08	27 719	21 437
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	16 752	12 640
B. 2.	Služby	10	10 967	8 797
+	Přidaná hodnota	11	31 610	29 732
C.	Osobní náklady	12	17 867	16 045
C. 1.	Mzdové náklady	13	13 009	11 624
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	4 247	3 819
C. 4.	Sociální náklady	16	611	602
D.	Daně a poplatky	17	93	53
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	3 836	3 157
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	62	156
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	62	156
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních ná	25	429	271
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 685	1 585
H.	Ostatní provozní náklady	27	378	353
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	10 754	11 594

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách po	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	38	50
N.	Nákladové úroky	43	98	49
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	246	845
O.	Ostatní finanční náklady	45	247	392
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-61	454
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	1 603	2 024
Q. 1.	- splatná	50	1 603	2 024
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	9 090	10 024
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	9 090	10 024
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	10 693	12 048

Příloha C: Účetní výkazy za rok 2015

<p>Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.</p>	<h3>ROZVAHA</h3> <p>v plném rozsahu</p> <p>ke dni 31.12.2015 (v celých tisících Kč)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p style="text-align: center;">IČ</p> <p style="text-align: center;">25409824</p> </div>	<p>Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky KOVO Děčín spol. s r. o.</p> <hr/> <p>Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště Ústecká 64/19a</p> <p>Děčín 5</p> <p>40502</p>
---	--	---

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	124 433	-29 216	95 217	74 251
A.	Pohledávky za upsany vlastní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	89 704	-28 495	61 209	44 161
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	2 883	-2 260	623	701
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	2 883	-2 260	623	701
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	86 719	-26 235	60 484	43 358
B. II. 1.	Pozemky	014	918		918	918
2.	Stavby	015	3 945	-1 915	2 030	2 171
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	66 390	-24 320	42 070	23 506
4.	Pěstičské celky trvalých porostů	017	51		51	51
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	13 727		13 727	9 210
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	1 688		1 688	7 502
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	102		102	102
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených jednotkách	024	102		102	102
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označení a	T F X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	34 353	-721	33 632	29 488
C. I.	Zásoby	032	5 153		5 153	4 581
C. I. 1.	Materiál	033	326		326	455
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	1 046		1 046	1 700
3.	Výrobky	035	3 781		3 781	2 426
4.	Zvířata	036				
5.	Zboží	037				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahu	040				
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společnosti, členy družstev a za účastníky sd	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	16 536	-721	15 815	10 271
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	14 486	-721	13 765	9 816
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společnosti, členy družstev a za účastníky sd	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054	1 828		1 828	29
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	194		194	207
8.	Dohadné účty aktivní	056	25		25	68
9.	Jiné pohledávky	057	3		3	151
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	12 664		12 664	14 636
C. IV. 1.	Peníze	059	1 491		1 491	1 362
2.	Účty v bankách	060	11 173		11 173	13 274
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Pořízovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	376		376	602
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	402		402	595
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066	-26		-26	7

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	067	95 217	74 251
A.	Vlastní kapitál	068	58 066	54 661
A. I.	Základní kapitál	069	100	100
A. I. 1.	Základní kapitál	070	100	100
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073	14	13
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	14	13
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	10	10
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	10	10
2.	Statutární a ostatní fondy	080		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	52 539	45 448
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	52 539	45 448
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	5 403	9 090
B.	Cizí zdroje	085	37 151	19 590
B. I.	Rezervy	086		858
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		858
2.	Rezervy na důchody a podobné závazky	088		
3.	Rezerva na daň z příjmu	089		
4.	Ostatní rezervy	090		
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	1	1
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093		
3.	Závazky - podstatný vliv	094		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
6.	Vydané dluhopisy	097		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
8.	Dohadné účty pasivní	099		
9.	Jiné závazky	100	1	1
10.	Odložený daňový závazek	101		
B. III.	Krátkodobé závazky	102	6 026	5 129

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahu	103	3 059	3 313
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	43	42
5.	Závazky k zaměstnancům	107	1 025	868
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	609	511
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109		
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	1 129	273
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112	121	73
11.	Jiné závazky	113	40	49
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	31 124	13 602
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	27 770	13 602
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	3 354	
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení	118		
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119		
2.	Výnosy příštích období	120		

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni **31.12.2015**
(v celých tisících Kč)

IČ

25409824

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
KOVO Děčín spol. s r. o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Ústecká 64/19a

Děčín 5

40502

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže	03		
II.	Výkony	04	58 778	59 329
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	58 077	57 242
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	701	2 087
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba	08	26 291	27 719
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	14 744	16 752
B. 2.	Služby	10	11 547	10 967
+	Přidaná hodnota	11	32 487	31 610
C.	Osobní náklady	12	20 573	17 867
C. 1.	Mzdové náklady	13	14 944	13 009
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	4 923	4 247
C. 4.	Sociální náklady	16	706	611
D.	Daně a poplatky	17	56	93
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	5 594	3 836
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	16	62
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	16	62
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálů	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příští	25	-858	429
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 182	1 685
H.	Ostatní provozní náklady	27	626	378
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	7 694	10 754

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílu v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatný	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podí	35		
3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční obl	41		
X.	Výnosové úroky	42	2	38
N.	Nákladové úroky	43	304	98
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	219	246
O.	Ostatní finanční náklady	45	380	247
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-463	-61
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	1 828	1 603
Q. 1.	- splatná	50	1 828	1 603
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	5 403	9 090
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	5 403	9 090
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	7 231	10 693

Příloha D: Účetní výkazy za rok 2016

ROZVAHA ve zkráceném rozsahu

ke dni: 31.12.2016 (v celých tisících Kč)

IČ: 25409824

Název a sídlo účetní jednotky

KOVO Děčín spol. s r.o.

Ústecká 64/19a

Děčín

40502

Právní forma účetní jednotky

SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky

Obrábění

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Sestaveno dne: 22.6.2017

Podpisový záznam

Označ.	AKTIVA	Brutto	Korekce	Netto	Minulé
	AKTIVA CELKEM (A.+B.+C.+D.)	117 899	35 865	82 034	95 217
B.	Dlouhodobý majetek (B.I.+B.II.+B.III.)	97 037	35 865	61 172	61 209
B. I.	Dlouhodobý nehmotný maj. (součet B.I.1. až B.I.5.)	3 178	2 714	464	623
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.)	93 757	33 151	60 606	60 484
B.III.	Dlouhodobý fin. maj. (součet B.III.1. až B.III.7.)	102	0	102	102
C.	Oběžná aktiva (C.I.+C.II.+C.III.+C.IV.)	20 212	0	20 212	33 632
C. I.	Zásoby (součet C.I.1. až C.I.5.)	6 426	0	6 426	5 153
C. II.	Pohledávky (součet C.II.1. až C.II.2.)	11 571	0	11 571	15 815
2.	Krátkodobé pohledávky	11 571	0	11 571	15 815
C. IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	2 215	0	2 215	12 664
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2. + D.3.)	650	0	650	376
Označ.	PASIVA			Běžné obd.	Minulé obd.
	PASIVA CELKEM (A.+B.+C.+D.)			82 034	95 217
A.	Vlastní kapitál (A.I.+A.II.+A.III.+A.IV.+A.V.+A.VI.)			59 450	58 066
A. I.	Základní kapitál (A.I.1+A.I.2.+A.I.3.)			100	100
A. II.	Āžio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2)			14	14
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1.+A.III.2.)			10	10
A. IV.	Výsledek hospodař. min. let (+/-) (A.IV.1. až A.IV.3.)			55 794	52 539
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)			3 532	5 403
B. + C.	Cizí zdroje (B. + C.)			22 584	37 151
C.	Závazky (C.I. + C.II.)			22 584	37 151
C. I.	Dlouhodobé závazky (součet C.I.1. až C.I.9.)			7 659	27 771
C. II.	Krátkodobé závazky (součet C.II.1 až C.II.8.)			14 925	9 380

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění v plném rozsahu

ke dni: 31.12.2016 (v celých tisících Kč)

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

IČ: 25409824

Sestaveno dne: 22.6.2017

Název a sídlo účetní jednotky

KOVO Děčín spol. s r.o.

Ústecká 64/19a

Děčín

40502

Právní forma účetní jednotky

SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky

Podpisový záznam

Obrábění

Označení	Text	Běžné obd.	Minulé obd.
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	61 823	58 077
A.	Výkonová spotřeba	28 168	26 291
2.	Spotřeba materiálu a energie	16 683	14 744
3.	Služby	11 485	11 547
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-757	-701
D.	Osobní náklady	22 380	20 573
D.1.	Mzdové náklady	16 216	14 944
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	6 164	5 629
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	5 389	4 923
2.2.	Ostatní náklady	775	706
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	6 650	4 736
E. .	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	7 371	5 594
.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	7 371	5 594
. .	Úpravy hodnot pohledávek	-721	-858
III.	Ostatní provozní výnosy	435	1 198
. .	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	16
. .	Tržby z prodaného materiálu	40	0
. .	Jiné provozní výnosy	395	1 182
IV.	Ostatní provozní náklady	1 593	682
. .	Zůstatková cena prodaného materiálu	37	0
. .	Daně a poplatky	58	56
. .	Jiné provozní náklady	1 498	626
. .	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	4 224	7 694
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	1	2
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	1	2
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	508	304
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	508	304
VII.	Ostatní finanční výnosy	14	219
K.	Ostatní finanční náklady	65	380
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-558	-463
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	3 666	7 231
L.	Daň z příjmů	134	1 828
L. . .	Daň z příjmů - splatná	134	1 828
. . .	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	3 532	5 403
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	3 532	5 403
	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	62 273	59 496

Abstrakt

VESELÝ, Jakub. Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku. Plzeň, 2019. 66 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a nevýhoda, PEST analýza, Porterův model pěti sil, finanční analýza, SWOT analýza.

Předložená bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenceschopnosti podniku KOVO Děčín s.r.o. Konkurenceschopnost se zabývá zhodnocením podniku pomocí vnějšího, oborového a vnitřního prostředí. Pro analýzu vnějšího okolí je použita PEST analýza, pro oborové prostředí je využit Porterův model pěti sil. V posledním vnitřním prostředí je provedena analýza marketingu, vědecko-technických faktorů a dalších. Ke zhodnocení ekonomické situace podniku jsou využity ukazatele finanční analýzy. Výstupy analýz jsou shrnuty ve SWOT analýze, která popisuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Na konci práce jsou navrženy opatření ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

Abstract

VESELÝ, Jakub. Analysis of competitiveness of the chosen company. Plzeň, 2018. 66 p. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: competitiveness, competitive advantage and disadvantage, PEST analysis, Porter's Five Forces model, financial analysis, SWOT analysis

The presented bachelor thesis is focused on the analysis of the competitiveness of the company KOVO Děčín s.r.o. Competitiveness dealing with evaluation of the company through external, branch and internal environment. For analysis of external environment is used to PEST analysis, for branch environment used to porter model of five forces. In the last internal environment, analysis of marketing, scientific-technical factors and others is performed. Financial analysis indicators are used to evaluate the economic situation of the company. The analysis outputs are summarized in the SWOT analysis, which describes the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company. At the end of the work there are proposed measures to improve the competitiveness of the company.