

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza faktorů úspěšnosti vybraného podniku

Analysis of success factors of selected company

Tereza Dvorská

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Tereza DVORSKÁ**
Osobní číslo: **K17B0025P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Téma práce: **Analýza faktorů úspěšnosti vybraného podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

1. Charakterizujte vybraný podnik.
2. Definujte pojem úspěšný podnik a faktory úspěšnosti.
3. Analyzujte vliv vnitřních a vnějších faktorů na úspěšnost vybraného podniku.
4. Zhodnoťte úspěšnost vybraného podniku.
5. Formulujte závěr.

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

Seznam doporučené literatury:

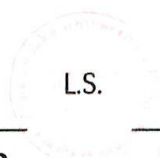
- BLAHA, Z. S. a JINDŘICHOVSKÁ, I. (2006). *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3., rozšířené vydání. Praha: Management Press.
- COLLINS, J. C. a PORRAS, J. I. (2016). *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu: úspěšné návyky vizionářských společností: překlad bestselleru Built to last*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing.
- DVOŘÁČEK, J. a SLUNČÍK, P. (2012). *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí?* 1. vydání. Praha : C. H. Beck.
- KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2014). *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: V globální světové ekonomice*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck.
- KUBÍČKOVÁ, L. a RAIS, K. (2012). *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vydání. Praha: Grada.
- NEUMAIEROVÁ, I. a NEUMAIER, I. (2002). *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vydání. Praha: Grada.
- SYNEK, M.; KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2015). *Podniková ekonomika*. 6. přepracované a doplněné vydání. Praha : C. H. Beck.

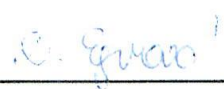
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Mičudová, Ph.D.**
Fakulta ekonomická

Datum zadání bakalářské práce: **22. října 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2020**



Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka





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

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza faktorů úspěšnosti vybraného podniku“

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

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Kateřině Mičudové, Ph.D. za metodické vedení, odbornou pomoc a poskytnutí užitečných rad a připomínek. Dále děkuji své rodině za podporu a poskytnuté zázemí. V neposlední řadě bych ráda poděkovala jednatelům společnosti STREICHER, spol. s r.o. Plzeň Ing. Lumíru Vágnerovi a Ing. Jiřímu Lopatovi a speciálně Mgr. Ing. Janě Kaslové vedoucí ekonomického oddělení za veškerý poskytnutý materiál, milý přístup a velmi vstřícnou spolupráci.

Obsah

Úvod.....	9
1 Cíle práce a použitá metodika.....	10
2 Teoretická část	11
2.1 Úspěšnost podniku.....	11
2.2 Faktory ovlivňující prosperitu společnosti	13
2.2.1 Analýzy prostředí.....	15
2.3 Základní hodnoty společnosti	15
2.4 Měření výkonnosti firem	17
2.4.1 Klasické přístupy	18
2.4.2 Moderní přístupy.....	26
2.4.3 Komplexní přístupy	26
2.5 Porovnávání výsledků finanční analýzy	28
3 Praktická část	29
4 Charakteristika společnosti	30
4.1 Základní informace.....	30
4.2 Historie	30
4.3 Organizační struktura a předmět podnikání.....	31
5 Hodnocení podniku.....	34
5.1 Posouzení z finančního hlediska.....	34
5.1.1 Analýza struktury účetních výkazů.....	34
5.1.2 Absolutní ukazatele.....	41
5.1.3 Poměrové ukazatele	42
5.2 Nefinanční hledisko	48
5.2.1 PEST analýza.....	48

5.2.2	SWOT analýza	51
5.3	Model excellence EFQM	53
5.3.1	Hodnocení kritérií	54
5.3.2	Bodové ohodnocení.....	62
5.4	Celkové zhodnocení výsledků	62
Závěr.....		66
Seznam použité literatury		67
Seznam obrázků		71
Seznam tabulek		72
Seznam použitých zkratk.....		73
Seznam příloh.....		74
Přílohy		
Abstrakt		
Abstract		

Úvod

V současné době neustále se měnícího podnikatelského prostředí je po firmách vyžadována zejména rychlá přizpůsobivost, modernizace výrobních technologií, společenská odpovědnost a finanční zdraví. Nejen tyto nároky ztěžují společnostem dosahovat stabilní a dlouhodobé prosperity. Pro vybudování trvale úspěšného podniku je zapotřebí umět se prosadit na trhu, což lze díky speciálním přednostem dané společnosti, a následně udržovat svou konkurenceschopnost.

Důležité, pro zachování si postavení na trhu, je pravidelné vyhodnocování podnikatelské činnosti, analyzování výkonnosti a následné porovnávání s konkurencí v odvětví. Dříve byla prováděna pouze finanční analýza podniku patřící do tzv. klasického přístupu hodnocení výkonnosti. Postupem času byly vytvořeny moderní přístupy, jež začlenily do posuzování i nefinanční hledisko. Kombinace analýzy z finanční a nefinanční perspektivy dala vzniknout komplexním modelům sloužících společnostem k identifikaci oblastí, které vyžadují zvýšenou pozornost, zlepšení či v nich spatřují příležitosti. Rychlé a účinné reagování na možné změny by následně mohlo vést ke zvýšení efektivity, případně produktivity a tím celkové úspěšnosti.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je vymezen pojem úspěšnosti podniku a faktory, které mohou prosperitu společnosti ovlivňovat. Dále jsou uvedeny postupy analýzy prostředí společnosti a definovány jednotlivé metody měření výkonnosti podniku a způsoby následného porovnávání.

Praktická část bakalářské práce je sestavena z prvotní části popisující základní informace o společnosti STREICHER, spol. s r. o. Plzeň, a následně jsou při zpracování účetních výkazů z období 2015–2018 vybrané společnosti aplikovány poznatky získané z teoretické části. Zvolené metody pro posouzení faktorů, jež ovlivňují prosperitu společnosti, jsou popsány v následující kapitole *Cíle práce a použitá metodika*.

Závěrečná část je věnována celkovému zhodnocení úspěšnosti podniku a návrhu možných opatření.

1 Cíle práce a použitá metodika

Hlavním cílem této bakalářské práce je provést analýzu faktorů úspěšnosti vybraného podniku. Pro hodnocení jsem zvolila společnost STREICHER, spol. s r. o. Plzeň. Hlavní cíl lze rozdělit na cíle dílčí, a to podle odlišného způsobu zkoumání situace v podniku, konkrétně z finančního a nefinančního hlediska.

Jako první je provedena finanční analýza podniku, přičemž je na základě výsledných hodnot posuzována struktura položek účetních výkazů, rentabilita společnosti, platební schopnost, stabilita ad. Jedná se o zhodnocení vertikální a horizontální analýzy, výpočet čistého pracovního kapitálu a poměrových ukazatelů (rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity). Tato část také obsahuje porovnání v rámci odpovídajícího odvětví.

Prostřednictvím PEST a SWOT analýzy jsou v rámci posouzení úspěšnosti z nefinančního hlediska popsány vnější a vnitřní faktory ovlivňující chod společnosti. Následná kapitola se zabývá Modelem excelence EFQM, jenž slouží k identifikaci prosperity firmy skrze charakterizaci devíti základních oblastí. Zakončení práce je věnováno celkovému zhodnocení výsledků jednotlivých analýz, též slovních posudků a případnému návrhu opatření.

Analytická část je vypracována za použití teoretických poznatků, vzorců a postupů definovaných v teoretické části bakalářské práce, v kombinaci s daty získanými z výročních zpráv vybrané společnosti z roku 2015–2018, konkrétně z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a přílohy k účetní závěrce. Firemní informace byly také čerpány z webových stránek společnosti. Pro porovnání v odvětví byly použity výsledné průměrné hodnoty vybraných ukazatelů jednotlivých kategorií podniků, čerpaných z finančních analýz vyhotovených Ministerstvem průmyslu a obchodu. Slovní hodnocení vznikalo za spolupráce s vedoucí ekonomického oddělení společnosti.

2 Teoretická část

2.1 Úspěšnost podniku

Definovat pojem „úspěšnost podniku“ lze dle literatury několika možnými způsoby. V průběhu let došlo mnohokrát ke vzniku nových definic úspěšnosti podniku, přičemž se autoři zabývali především faktory, které úspěšnost mohou ovlivňovat a způsoby, jakými je možné ji měřit a hodnotit.

Podle Součka (2003) „úspěch firmy v současném globálním, super-konkurenčním světě je založen na tom, jaké má firma specifické přednosti. Jsou to osobité vlastnosti, jimiž se firma odlišuje od ostatních firem a jimiž si zajišťuje svou celosvětovou **konkurenceschopnost**.“ Tyto přednosti by měly být zpracovány ve strategii společnosti a dále prosazovány strategickým řízením firmy, což je dle jeho názoru fundamentální pro budování úspěšného podniku. Za strategii považujeme dlouhodobý rámec, „který sjednocuje ve firmě její hlavní cíle, priority a aktivity, přizpůsobuje zdroje firmy měnícímu se okolí, zejména zákazníkům a uspokojuje očekávání zainteresovaných skupin“. (Souček 2003)

Úspěšnost firmy může být mimo jiné hodnocena podle cesty, jež je zvolena pro **naplňování vymezených cílů** podniku. Dále je také v rámci hodnocení zkoumáno, zda bylo těchto cílů dosaženo. Nelze určit jeden všeobecný cíl, k jehož dosažení by bylo směřováno všemi podniky. Hlavním důvodem odlišných cílů je rozdílná činnost jednotlivých podniků. Cíle mají úzkou spojitost s posláním a vizí společnosti. Podle významu jsou rozlišeny na cíle primární a na dílčí, které musí být splněny, aby mohlo být dosaženo cíle primárního. Další dělení je dle časového hlediska, přičemž vznikají nejprve cíle dlouhodobé, podle kterých jsou zhotoveny cíle střednědobé a následně cíle krátkodobé. Cesta k úspěchu začíná u dosažení krátkodobých cílů, skrze které dojde k plnění těch střednědobých a dlouhodobých. (Taušl Procházková a kol. 2017)

Z pohledu Maxwella (2015) je u lidí zejména zásadní postoj, který k úspěchu zaujímají. Úspěch, by dle jeho názoru, neměl být spojován s dosažením konkrétního cíle, který byl určen. Takto by to mělo být vnímáno nejen z pohledu jednotlivce, ale i společnosti. Například nahromaděné bohatství, nebo vlastnictví něčeho, ať už určité věci či moci, nemusí znamenat, že je podnik úspěšný. Definici úspěchu stanovil takto: „*Úspěch je...poznat smysl života, využít maximálně svého potenciálu a ukázat cestu ostatním.*“

Pokud bychom tuto definici aplikovali do podnikového prostředí, dalo by se říci, že je podstatné znát **smysl podnikání**, který bude prosazován napříč společnostmi, přičemž všichni budou ze sebe vydávat to nejlepší. Na základě toho bývá budováno silné povědomí o společnosti, které svou významností a trvanlivostí také představuje úspěch podniku.

Úspěšnost podniku lze také chápat jako **výkonnost**. Je však nutné si pojem výkonnosti vymežit, neboť na základě rozdílných perspektiv může být výkonnost rozdílně vnímána, posuzována a hodnocena. Dle Šuláka a Vacíka (2005) bývá výkonnost chápána jako schopnost společnosti zhodnotit vložený kapitál do podnikání, jinak řečeno jako snaha dosahovat dobrého hospodářského výsledku. Avšak je nutno podotknout, že nelze nahlížet na tuto definici jako na úplnou. Tento koncept, který má za cíl maximalizaci tržní hodnoty podniku, je známý pod odpovídajícím anglickým názvem *shareholder value*, neboť shareholder znamená vlastník, akcionář a value je hodnota.

Nestačí nahlížet na výkonnost pouze z pohledu vlastníků, ale je důležité dívat se na ni prostřednictvím všech stakeholders. Stakeholders představuje skupina lidí složená z interních či externích ekonomických subjektů, kteří projevují zájem o podnik a mají určitý neopomenutelný vliv na dosahování cílů podniku. Jedná se o zákazníky, zaměstnance, speciálně manažery a dále vlastníky, investory, dodavatele, ale i stát a ostatní zainteresované články veřejného sektoru. Z pohledu zákazníka je možné soudit výkonnost podniku podle schopnosti předvídat jeho potřeby a přání v okamžiku kdy vzniknou, a následně nabídnout kvalitní výrobky či služby za odpovídající cenu. Tato cena by se měla shodovat s částkou, kterou je zákazník ochoten zaplatit za daný výrobek či službu. Podle manažera se výkonnost rovná prosperitě podniku, přičemž je tato společnost nízkonákladová, získala si loajalitu zákazníků, dosahuje likvidního a rentabilního hospodaření a především má dlouhodobý stabilní podíl na trhu. Třetím subjektem jsou již zmínění vlastníci, kterým především záleží na zhodnocení jimi vloženého kapitálu do vybrané společnosti, tudíž je pochopitelné, že se jejich hodnocení výkonnosti odvozuje od schopnosti v co nejvyšší možné míře a v co nejkratším časovém období valorizovat vložený kapitál. (Taušl Procházková a kol. 2017)

Manažer je další tematikou, kterou se v poslední době autoři zabývají při zkoumání faktorů ovlivňující úspěšnost podniku. Plní klíčovou úlohu v podniku, neboť je považován za hlavní vedoucí osobu nesoucí zodpovědnost za výsledky společnosti.

Na jeho bedrech leží řízení určitého chodu společnosti, přičemž rozděluje činnosti podřízeným pracovníkům a deleguje pravomoc v zájmu dosažení vytyčených cílů podniku. Logické myšlení a organizační vlastnosti, či dovednosti technického a manažerského typu nejsou v dnešní době jedinými vlastnostmi, na které by byl kladen důraz. Také je důležité, aby byl manažer nakloněn příležitostem, měl vlastní vnitřní motivaci, kterou je schopen sdílet s ostatními, a především by měl mít chuť učit se novým věcem a inovovat. (Váchal a kol. 2013)

Magazín Forbes ve svém článku uvádí několik pravidel, kterými by se měla řídit tzv. úspěšná firma zítřka, jinak řečeno firma, která chce být dlouhodobě a trvale úspěšná. Mezi tato pravidla spadají již zmíněné **inovace**, u kterých není však nutné, aby měly původ pouze z top managementu. Důležité je nezůstat u pouhých nápadů, ale prosadit jejich realizaci. Dalšími pravidly jsou např. implementace moderních technologií, přizpůsobivost změnám, či vytvoření kreativního a příjemného pracovního prostředí, ve kterém budou zaměstnanci spokojeni. Sami zaměstnanci se tak budou chtít rozvíjet, čímž budou přispívat k budování produktivního zázemí i pro ostatní a společnosti tak pomohou na cestě k stále úspěšnosti. (Forbes 2015)

V případě definic z pohledu manažerské literatury, Veber a kol. (2000) uvádí důležitost vymezení faktorů, které ovlivňují úspěšnost neboli prosperitu organizace. Dané faktory jsou uvedeny v následující podkapitole. Prosperita je v dané knize definována jako „*situace ve vývoji organizace, která zabezpečuje zdárné, úplné a dlouhodobé plnění její funkce*“ (Veber a kol. 2000).

2.2 Faktory ovlivňující prosperitu společnosti

Na faktory, jež ovlivňují úspěšnost podniku, lze pohlížet z pohledu finančního a nefinančního. Obecně jsou **finanční faktory** označovány jako měřitelné na rozdíl od nefinančních, které je nutno v případě potřeby přeformovat do měřitelné podoby. Pro zjednodušené hodnocení bývají **nefinanční faktory** okomentovány pouze slovně, což je pro tuto práci dostačující. Vlivem činitelů z finančního hlediska se zabývá kapitola 1.3 *Měření výkonnosti firem*, neboť právě uvedené analýzy a výpočty obsahují položky, které svými změnami mohou ovlivnit prosperitu podniku a tím se řadí mezi finanční faktory.

Nyní se budeme zabírat nefinančními faktory, které lze dělit na **vnitřní** a **vnější**. U vnitřních faktorů má společnost vliv na jejich provedení a kontrolu nad možnými změnami a nad mírou jejich účinku. Oproti tomu v případě vnějších činitelů, nad kterými organizace nemá takovou moc, je potřeba zajistit jejich monitorování a pokusit se o aktivní působení na tyto faktory. Protože je prostor pro možné aktivní působení společnostmi minimální, firmy se ve většině případů přiklánějí k možnosti uzpůsobení svých vnitřních faktorů vůči vnějším. Do vnějších faktorů řadíme například trh práce, územní správu, trh kapitálu, ale i požadavky spojené s ochranou životního prostředí ad. Jsou to činitelé, kteří působí na vývoj společnosti zvenku prostřednictvím jistých pravidel, či v podobě vládní legislativy a omezení např. daňovými předpisy. Mezi zásadní vnitřní činitele lze zařadit např. strategii, kulturu a strukturu podniku, komunikaci se stakeholders, či personální stabilitu a management. (Veber a kol. 2000)

Šulák a Vacík (2005) uvádí ve své knize konkrétní vnitřní činitele, prostřednictvím kterých dochází k ovlivnění výkonnosti firmy:

- „rozvíjení efektivního marketingu,
- zabezpečení srovnatelné výrobní základny s konkurenčními subjekty,
- nalézání a vytváření konkurenčních výhod; ve většině případů se přitom zdůrazňuje aktivní inovační politika, zaměřená na inovace, které vyvolávají a uspokojí nové potřeby zákazníka“ (Šulák a Vacík 2005).

V dnešní době podniky při strategickém plánování velmi dbají na důležitost marketingu a jsou ochotni poskytnout potřebné finanční prostředky, což má za následek nárůst celkových nákladů. Druhý ovlivňující faktor odpovídá schopnosti přizpůsobovat provoz a výrobu, zvolit vhodnou strukturu jak lidských, tak finančních a materiálních zdrojů, ale i majetku a vybavení podniku. Také se jedná o upravování cen služeb a produktů podle měnících se požadavků trhu, tak aby zůstal podnik konkurenceschopný. Třetí typ činitele se také týká udržení konkurenceschopnosti, přičemž je předpokládán důraz na trvalý rozvoj, podpora inovací a vývoje a snaha o zajištění podnikového prostředí, ve kterém bude docházet ke zlepšování všemi potřebnými směry. Je zapotřebí, aby toto prostředí představovalo tvůrčí místo pro zaměstnance a nabízelo jim tak osobní rozvoj, díky čemuž budou chtít věnovat svůj čas a úsilí na rozvoj celé společnosti.

2.2.1 Analýzy prostředí

V rámci zkoumání vnitřních a vnějších faktorů bývá používána **SWOT analýza**, která slouží k analyzování silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek podniku (souhrnně vnitřních faktorů) a příležitostí (opportunities) či hrozeb (threats) patřících mezi vnější faktory společnosti. Z výsledku provedené analýzy bývá vytvořena SWOT matice obsahující vnitřní a vnější faktory pouze v bodech, což slouží ke snazší orientaci a k následné volbě strategie podniku, podle obsáhlosti jednotlivých faktorů. Vhodná strategie může představovat využití silných stránek k uchopení příležitostí. Tento způsob by byl použit, pokud by společnost dosahovala nejvíce výsledků v rámci silných stránek a příležitostí. Oproti tomu v případě velké škály slabých stránek je nutné, aby se společnost snažila o jejich eliminaci, či v případě značného množství hrozeb o sledování jejich vývoje a následné zajištění vhodných opatření, tak aby v případě změn měl daný negativní vnější faktor co nejnižší dopad na chod společnosti.

V případě, že se chceme zabývat vnějšími faktory podniku detailněji, je vhodné použít **PEST analýzu**. V rámci jednotlivých oblastí jsou zkoumány faktory politicko-legislativní, ekonomické, sociální a technologické. V tomto případě jde především o identifikaci činitelů vnějšího prostředí, u kterých by měl podnik průběžně sledovat jejich vývoj a připravit se možné změny, tak aby měly co nejslabší vliv na podnikovou činnost. (Neumaierová a kol. 2005; Veber a kol. 2000)

2.3 Základní hodnoty společnosti

Oproti autorům (jako je např. profesor Souček) prosazujících připravenost podnikatelského nápadu a zakladatelského projektu obsahujícího počáteční podnikatelský záměr a strategický plán, na jejichž základě podle těchto autorů stojí možnost zahájit podnikání a jeho řízení, se v posledním desetiletí můžeme setkat i s autory upřednostňujícími jiné priority při budování dlouhodobě úspěšné společnosti. Tito autoři mají spíše názor, že odklonění se od původního podnikatelského záměru, nezanedbání náhodných příležitostí, a naopak jejich využití je hlavní pohnutkou pro úspěšné podnikání. (iPodnikatel.cz 2011)

Při budování společnosti, by dle úvah těchto autorů, nemělo být podstatné, zda je daný zakladatel schopný vymyslet strategii, ale jestli obsahuje fundamentální hodnoty společnosti a jestli je takto prosazována všemi zaměstnanci. Mezi takové autory se řadí

například Collins (1994), který se ve své knize „*Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu*“ zaobírá trvalým úspěchem v globálním a multikulturním světě. Jeho kniha není zaměřena pouze na poskytnutí určitého vzoru v oblasti podnikání, ale na vytváření trvale úspěšných a významných institucí jakéhokoliv typu. Jedná se o budování úspěšného podniku cestou, jež nemusí obsahovat zmíněné zakladatelské strategie a plány, ale svůj důraz klade na jiné hodnoty.

V podnikání by totiž mělo jít o samotnou společnost jako o hlavní výtvar. Základní hodnoty společnosti by měly pocházet z myšlenky vytvořit organizaci, která se bude dále a dále rozvíjet, v průběhu času se adaptovat a bude schopna přehodnotit či zavrhnout nevhodné nápady. Zásadním faktorem úspěchu je tyto základní hodnoty prosazovat přes generace, stát si za svým přesvědčením a podřídit mu politiku, strategii a cíle organizace. Znakem úspěšné organizace by neměl být pouze skvělý nápad na konkrétní produkt či určitou službu. V takovém případě se jedná pouze o něco dočasného, o něco čehož „sláva“ pomine, daný produkt či postup zastará. Znakem úspěšnosti je vybudování trvale významné společnosti, jež prosazuje rozvoj celého podniku. Nejedná se pouze o rozvoj jednoho nápadu, či konkrétního výrobku apod. Tato dlouhodobě perspektivní společnost zajišťuje prostředí, ve kterém se vytváří nové nápady na další produkty a služby, které jsou prostředkem pro společnost, nikoliv že by společnost byla prostředkem pro produkt. Takovou představu o společnosti lze shrnout do zásady, **že z výjimečné organizace se rodí výjimečné produkty, ne naopak.** (Collins 1994)

Základní ideologie společnosti by měla být pro podnik do takové míry zásadní, že by u ní docházelo k úpravám jen v krajních případech a ojediněle, pokud vůbec. Jestliže bychom se zabývali možným obsahem, měl by tento obsah přesahovat čistě ekonomické úvahy. Je pochopitelné, že má podnik za cíl „maximalizaci zisku“ nebo „maximalizaci tržní hodnoty podniky“, nicméně by to neměl být cíl primární, ale jeden ze souboru cílů společnosti. Lépe řečeno **by se výdělečnost podniku měla brát jako prostředek, který slouží k dopracování se významnějších cílů.** Základní hodnoty společnosti jsou principy zahrnující prvky – zaměstnanci, zákazníci, produkty, zisk a další. Na základě těchto hodnot je vybudována **kultura společnosti**, která by jako důkaz úspěšného podniku měla být **silná a neměnná.** (Taušl Procházková a kol. 2017)

2.4 Měření výkonnosti firem

Hlavním charakteristickým znakem ekonomiky nynějšího období je především zaměření se na vývoj a aplikace nových technologií, u kterých je kladen důraz na redukci nákladů a udržitelný rozvoj ve značně vysokém tempu. Společnosti se od počátku XXI. století nachází v prostředí, kde dochází k velkým změnám. Je tedy zapotřebí se přizpůsobovat měnícím se podmínkám, přičemž firmy nemohou dále spoléhat na pouhé vyvození možných trendů z minulosti a očekávat jejich průběh v budoucnu. Na základě toho byly vytvořeny nové přístupy k měření výkonnosti, které by v kombinaci s předešlými měly posloužit jako dostatečně vhodné metody pro predikci úspěšného vývoje společnosti. K měření i z nefinanční perspektivy docházelo u podniků již předtím (např. u kvality), avšak nyní je tomuto hledisku kladena větší váha, podnik zkoumá více oblastí a detailněji. Výsledky bývají při strategickém plánování a rozhodování zahrnuty s větším důrazem. (Šulák a Vacík 2005; Knápková, Pavelková a Chodúr 2011)

Nyní si představíme jednotlivé přístupy pro měření a řízení výkonnosti podniku, které si podrobněji popíšeme v následujících podkapitolách. Jednotlivé přístupy zahrnují ukazatele, analýzy a výpočty, jež představují finanční faktory, které mohou svými změnami značně ovlivňovat úspěšnost podniku. Stále velmi podstatná finanční analýza je řazena mezi **klasické přístupy**, u kterých se k výpočtu používá řada finanční ukazatelů, mezi které patří např. absolutní ukazatele, rozdílové ukazatele, souhrnné ukazatele aj. Další kategorií jsou **moderní přístupy**, jejichž cílem je posoudit ekonomický zisk skrze odstranění nedostatků klasických přístupů. Jedná se např. o diskontované cash flow či ukazatele EVA a MVA. **Komplexní přístupy** jsou třetí kategorií přístupů, jež v rámci svého hodnocení spojují ukazatele finanční a nefinanční, zaměřující se na zákazníky, a dále na zaměstnance, či na firemní procesy ad. Do této kategorie spadá např. BSC neboli Balanced Scorecard, což je komplexní model měřící výkonnost pomocí čtyř hledisek – finančního, zákaznického, učení se a růstu a interních podnikových procesů. A dále velmi významný Model excelence označovaný EFQM aplikující principy TQM neboli Total Quality Management, modelu zaměřeného na řízení kvality a redukci výrobních vad, které jsou příčinou zvyšování nákladů a snížení spokojenosti zákazníků. (Šulák a Vacík 2005; Vochozka, Vrbka, Hašková, Rowland a Machová 2017)

2.4.1 Klasické přístupy

Klasické neboli tradiční přístupy jsou založené hlavně na účetních datech pocházejících z rozvahy (stavový výkaz), výkazu zisku a ztráty a cash-flow (tokové výkazy), ale můžeme se setkat i s ukazateli založenými na tržních datech. Měření výkonnosti z finančního hlediska v tomto případě nezahrnuje vliv inflace a není zatíženo rizikem. Je zásadní, aby v podnikání bylo měřeno, co právě probíhá, zatímco tyto klasické přístupy měří pouze to, co se již uskutečnilo. Dochází tedy k posouzení minulého období, na jehož pouhém výsledku nelze zcela postavit budoucí očekávaný vývoj úspěšnosti podniku. Proto je vhodné použít i další přístupy. (Knápková a kol. 2011)

Šulák a Vacík (2005) uvádějí, že lze klasické přístupy rozdělit do pěti základních skupin ukazatelů:

1. „absolutní ukazatele,
2. rozdílové ukazatele,
3. paralelní soustava poměrových ukazatelů,
4. pyramidová soustava poměrových ukazatelů,
5. souhrnné ukazatele pro měření výkonnosti firem“ (Šulák a Vacík 2005).

Na základě výsledků z kalkulací klasických ukazatelů jsou vytvářeny určité predikce budoucího vývoje, s pomocí kterých je možné utvořit věcný pohled na potenciální vývoj společnosti, a dále lze vytvořit představu o eventuálním růstu výkonnosti firmy. Finanční analýza je důležitá pro určení konkurenceschopnosti podniku, také slouží v případě investorů k upoutání jejich zájmu a v neposlední řadě je zásadní součástí při rozhodování ohledně financí, investic apod., či při stanovení podnikatelské strategie.

Výsledné hodnoty jednotlivých ukazatelů lze vyjádřit pomocí peněžních či časových jednotek, dále v procentuálních hodnotách a eventuálně i bezrozměrně.

Absolutní ukazatele představují základní východisko při posuzování výkonnosti podniku. Jsou to hodnoty, které jsou přímo k nalezení v již zmíněných účetních výkazech. Pomocí těchto referenčních dat je tvořena horizontální a vertikální analýza. **Horizontální analýza**, nazývaná také analýzou vývojových trendů, slouží pro porovnání dvou po sobě jdoucích období, jinak řečeno slouží k vyhodnocení změn, které u jednotlivých položek účetních výkazů nastanou v čase, a k odhalení určitého dlouhodobého trendu zásadních položek konkrétního výkazu. **Vertikální analýza**, taktéž známá jako analýza struktury,

představuje rozbor stavového či tokového výkazu v jednotlivých sledovaných letech, ve kterém se zabýváme uspořádáním složek výkazu v daném roce skrze procentuální podíl položek vůči základní položce. Základní položku si zvolí původce analýzy sám. Jedná se tedy o zkoumání, jak se na vybrané souhrnné veličině podílely veličiny dílčí v průběhu jednoho hospodářského období. Používá se obzvláště k dílčí analýze aktiv a pasiv, tedy ke zkoumání majetkové a kapitálové struktury, a dále také např. k analýze struktury zásob, či tržeb. V případě analýzy výkazu zisku a ztráty je hlavním cílem zjistit jaké položky se zásadním způsobem podílejí na tvorbě hospodářského výsledku. Výsledky daných analýz jsou zobrazeny v procentech. Pro lepší představu bývá použita tabulka, ve které se nachází hodnoty finančních položek ze zkoumaných let a procentuálně zobrazené poměry vybraných položek. (Dluhošová 2006; Kislíngrová 2001)

Prostřednictvím absolutních ukazatelů lze dopočítat **rozdílové ukazatele**, a jak už název napovídá, jedná se o odčítání (rozdíl) popřípadě sčítání určitých absolutních ukazatelů. Za jeden z hlavních je považován **čistý pracovní kapitál** (dále jen ČPK), který dle Šuláka a Vacíka (2005) „představuje vysoce frekventovaný pojem výkonnosti při stanovování tržní hodnoty společnosti“ a lze ho dopočítat dvěma způsoby. V obou případech se jedná o shodný výsledek vyjádřený v absolutní hodnotě. Hlavním důvodem, proč podniky mají ČPK, je to že díky němu dojde k zajištění potřebné míry likvidity. Pokud podnik vykazuje optimální funkčnost, v rámci které má zabezpečený pracovní kapitál, je velikost tohoto pracovního kapitálu odvozena od velikosti tržeb. (Vochozka 2011)

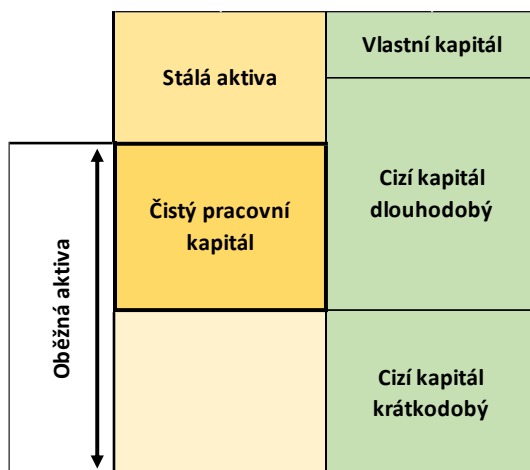
První způsob je tzv. přístup finančních manažerů společnosti, jenž bývá také označován jako čistý pracovní kapitál z pozice aktiv (viz obrázek 1). Oproti tomu čistý pracovní kapitál z pozice pasiv je znám jako přístup vlastníka společnosti, a to především z důvodu výhradního práva vlastníka (akcionáře) ohledně možnosti rozhodování o dlouhodobém kapitálu (viz obrázek 2).

Dle vzorce lze odvodit, že ČPK představuje takovou část oběžných aktiv, která může být financována jak vlastními tak cizími zdroji, avšak v obou případech se jedná o zdroje dlouhodobé. ČPK bývá nazýván tzv. finančním polštářem, neboť slouží jako jistá „pojistka“ peněžních prostředků, se kterou podnik financuje svůj chod v případě potíží, a tím snižuje finanční riziko. Eventuální nevýhodou jsou vyšší náklady na kapitál, neboť cizí kapitál je relativně dražší než vlastní.

Vzorec pro výpočet čistého pracovního kapitálu z pozice aktiv (Šulák a Vacík 2005):

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Cizí krátkodobý kapitál}$$

Obrázek 1: Čistý pracovní kapitál z pozice aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování dle Šuláka a Vacíka (2005), 2020

Druhý přístup z pozice pasiv, je založen na výhradním právu vlastníka společnosti rozhodovat o dlouhodobém finančním kapitálu. Mělo by být dodrženo, aby dlouhodobý kapitál byl vyšší než stálá aktiva, přičemž tento rozdíl poté slouží k financování obvyklé činnosti podniku. V tomto případě je naopak snahou zajistit levnější finance, snížit nákladové úroky z úvěrů a tudíž zajistit více jmění pro vlastníka. (Šulák a Vacík 2005)

Vzorec pro výpočet čistého pracovního kapitálu z pozice pasiv (Šulák a Vacík 2005):

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Vlastní kapitál} + (\text{Cizí dlouhodobý kapitál} + \text{Rezervy}) - \text{Stálá aktiva}$$

Obrázek 2: Čistý pracovní kapitál z pozice pasiv



Zdroj: Vlastní zpracování dle Šuláka a Vacíka (2005), 2020

Další typem ukazatele je **poměrový**, který slouží k analýze souvislostí ukazatelů; ke zkoumání vazeb mezi absolutními ukazateli. Hlavním důvodem použití poměrových ukazatelů při finanční analýze je jejich značně využitelný potenciál v praxi. Soustava ukazatelů je složena z několika konkrétních poměrových ukazatelů v rámci jednotlivých skupin uvedených v tomto odstavci, a má buď uspořádání paralelní či pyramidové. U paralelní soustavy se setkáme s bloky ukazatelů významově shodnými, a v rámci jednotlivého bloku měřícími určitý finanční stav podniku. (Vochozka 2011)

Kislingerová (2001) uvádí že „v paralelní soustavě ukazatelů se lze setkat nejčastěji s následujícími základními skupinami ukazatelů:

- ukazatele rentability (výnosnosti),
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele kapitálového trhu.“

Ukazatele rentability jsou také označovány jako ukazatele výnosnosti či návratnosti. Významem použití tohoto ukazatele je ukázat, jaký užitek je vlastníkům přinášén na základě vloženého kapitálu. Mezi čtyři základní ukazatele patří (viz tabulka 1):

Tabulka 1: Vzorce ukazatele rentability

$ROCE = \frac{\text{Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)}}{\text{Vlastní kapitál} + \text{Rezervy} + \text{Dlouhodobé závazky} + \text{Bankovní úvěry dlouhodobé}}$
$ROA = \frac{\text{Zisk před úroky a zdaněním}}{\text{Celková aktiva}}$
$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$
$ROS = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}}$

Zdroj: Vlastní zpracování dle Vochozky (2011), 2020

Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE – Return on Capital Employed) slouží k posouzení efektu dlouhodobého investování. Daný ukazatel zkoumá, jaký dopad na výnosnost vlastního vloženého kapitálu má využití cizího dlouhodobého kapitálu.

Rentabilita aktiv (ROA – Return on Assets) může mít několik způsobů výpočtu. Vzorce se liší pouze ve změně čitatele, v použití rozdílné formy zisku. Jedná se o vzorec, na základě kterého dojde k poměření zisku před úroky a zdaněním vůči veškerým aktivům, přičemž nezáleží na tom, jakým způsobem jsou tato aktiva financována

(vlastní/cizí zdroj). Je používán především k měření tzv. produkční síly majetku, neboli jaký efekt přináší podniku jedna jednotka aktiva.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity) vyjadřuje výši dosaženého zisku na 1 Kč investovaného kapitálu vlastníkem či akcionářem.

Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales) je používána za účelem posouzení ziskovosti a na základě toho určení efektivnosti podniku. (Kislingerová 2001)

Druhým typem ze skupiny ukazatelů, jsou **ukazatele aktivity** (viz tabulka 2), zobrazující způsob využití majetku podniku. Dochází k měření, jak je s částmi majetku nakládáno v poměru k tržbám či jiným položkám, a k hodnocení zda je zvolená technika pro využití vhodná a výnosná. U tohoto typu ukazatele je velmi důležité posuzovat výsledky v rámci odvětví, neboť jejich struktura je zásadně ovlivněna tím, v jakém sektoru podnik působí. Při použití se setkáme s dvěma metodami měření. Jednou metodou dopočteme počet dní potřebných na průběh jedné obrátky, známé jako doba obratu, a druhým způsobem obrátkovost neboli počet obrátů za rok.

Tabulka 2: Vzorce ukazatele aktivity

$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$
$\text{Obrat dlouhodobého hmotného majetku} = \frac{\text{Tržby}}{\text{DHM v zůstatkové ceně}}$
$\text{Relativní vázanost stálých aktiv} = \frac{\text{Stálá aktiva}}{\text{Tržby}}$
$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$
$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{Aktiva}}{\text{Tržby}} * 360$
$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}} * 360$
$\text{Doba úhrady závazků z obchodních vztahů} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} * 360$
$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} * 360$

Zdroj: Vlastní zpracování dle Dluhošové (2006), 2020

Obrat celkových aktiv informuje o míře využití veškerého majetku podniku, přičemž čím vyšších výsledných hodnot ukazatel dosahuje, tím účinnější a efektivnější je zvolená technika využití majetku. Výsledek roven 1 představuje minimální doporučenou hodnotu. Je vhodný pro mezipodnikové porovnání. (Kislingerová 2001)

Dalším používaným ukazatelem zabývajícím se konkrétně stálými aktivy, je obrat dlouhodobého majetku, jenž slouží jako nástroj pro měření kompletní produkční

efektivnosti a míry využití dlouhodobého hmotného majetku, především budov či strojů. Ukazatel, jehož vzorec je zapsán v opačném tvaru, se nazývá relativní vázanost stálých aktiv. U tohoto typu ukazatele je snahou dosahovat výsledných hodnot s klesající tendencí v čase. Při výsledcích snižujících se v průběhu po sobě jdoucích sledovaných let lze konstatovat, že podnik při stejném rozsahu stálých aktiv dosahuje většího objemu tržeb. V případě ukazatele prvního typu je žádoucí nabývat vysokých hodnot, neboť podnik poté dosahuje rozvoje bez nutnosti navyšovat finanční kapitál.

Pro přehled, zda firma nedrží přebytečně moc financí ve formě zbytečně velkého množství nelikvidních zásob, je vhodné použít výpočet pomocí obratu zásob. Pokud je výsledná hodnota nižší než průměr, je nutné, aby podnik přehodnotil své požadavky na držbu zásob a snížil tak vázanost kapitálu podniku na nepřínosných zásobách. Navazujícím ukazatelem je doba obratu zásob sloužící k dopočtení potřebných dnů, v průběhu kterých jsou zásoby vázány v podniku. Výsledný průměrný počet dnů zobrazuje dobu, kdy se dané množství zásob nachází v podniku do doby, než dojde ke spotřebě či prodeji. (Kislingerová a Hnilica 2008; Vochozka 2011)

Ukazatel, jenž vypovídá o strategii řízení pohledávek, se nazývá doba splatnosti pohledávek a zobrazuje průměrný počet dnů, než dojde ke splacení faktur odběrateli od doby, kdy došlo k vystavení této faktury za výrobek, zboží či službu. Oproti tomu ukazatel, jenž vypovídá o platební kázni společnosti vůči dodavatelům, se nazývá doba úhrady závazků z obchodních vztahů. (Dluhošová 2006)

Třetím typem a velmi důležitým jsou **ukazatele zadluženosti**, jejichž použití slouží k zobrazení finanční situace podniku z pohledu zadluženosti, a dále slouží ke sdělení informací ohledně míry rizika a míry výnosnosti v případě vložení cizího kapitálu do firmy např. akcionářem. Snahou je vzbudit zájem o uzavření závazku a zajistit si tak financování podniku i skrze cizí kapitál. Bývá zvykem, že firmy své aktivity a činnosti nehradí pouze vlastním kapitálem, ale snaží se o určitou přiměřenou kombinaci obou zdrojů. Účelem hledání takovéto rovnováhy mezi vlastním a cizím kapitálem je dosažení jisté finanční struktury, která zajistí prosperitu a pozitivní finanční zdraví podniku. Hlavním předpokladem použití cizího kapitálu je, že výnos a s tím spojená výnosnost veškerého vloženého kapitálu bude dosahovat vyšších hodnot, než činí náklady vázané na použití tohoto kapitálu. Jedná se o úroky hrazené z cizího kapitálu. Využívání vlastního kapitálu je také všeobecně považováno za obvykle dražší způsob a může

způsobit pomalé reagování na změny ve finančních potřebách podniku. Pokud by firma používala pouze vlastní zdroje, došlo by k redukci výnosnosti vlastního vloženého kapitálu. Naopak v případě financování pouze z cizího kapitálu mohou vzniknout určité komplikace spojené s uzavíráním smluv. Zadluženost nelze brát pouze jako něco negativního, neboť při vhodném poměru kapitálu (vlastní/cizí) se mohou v případě stabilního a finančně zdravého podniku dostavit pozitivní důsledky též u dalších poměrových ukazatelů. (Valach a kol. 1999)

Ukazatele zadluženosti dělíme na tři základní výpočty (viz tabulka 3), přičemž se jejich názvy či postupy výpočtů mohou lišit dle literatury. První typ zadluženosti je ukazatel, který vyjadřuje podíl věřitelů na veškerém kapitálu a s tím spojené určité věřitelské riziko. Čím ukazatel celkové zadluženosti dosahuje vyšších hodnot, tím věřitelé podstupují větší riziko. Podnik tak značí situaci velkého zadlužení. V případě ukazatele dlouhodobé zadluženosti vlastního kapitálu se výslednou hodnotou dozvíme proporcí mezi vlastními a cizími zdroji. I když je obecně doporučováno dodržovat poměr 1:1, je za podmínek možného finančního rizika pro podnik lepší dosahovat pouze 40% míry zadluženosti cizího kapitálu vůči vlastnímu. Jako poslední typ je zobrazen ukazatel úrokového krytí, jenž svým výsledkem udává, kolikrát by úroky byly hrazeny výší provozního zisku. Lze konstatovat, že čím úrokové krytí dosahuje vyšších hodnot, tím se podnik nachází v lepší finanční situaci. (Dluhošová 2006; Vochozka 2011)

Tabulka 3: Vzorce ukazatele zadluženosti

$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$
$\text{Dlouhodobá zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Vlastní kapitál}}$
$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}}$

Zdroj: Vlastní zpracování dle Šuláka, Vacíka (2005), 2020

Sledování **ukazatelů likvidity** je zásadní pro fungování podniku z dlouhodobého hlediska. K udržení výkonnosti je zapotřebí, aby podnik splňoval určité hodnoty, které jsou měřeny jednotlivými ukazateli. Nestačí pouze, aby byl podnik rentabilní, ale musí také disponovat dostačujícími finančními prostředky a dalšími likvidními aktivy, neboť musí být schopen hradit své závazky. Tato aktiva spadají do kategorie oběžných aktiv, a jsou děleny podle likvidnosti, od nejméně likvidních – zásob, přes krátkodobé pohledávky, až po nejlikvidnější – hotovost (krátkodobý finanční majetek v pokladně).

Mezi základní ukazatele patří běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá neboli peněžní likvidita (viz tabulka 4).

Tabulka 4: Vzorce ukazatele likvidity

$Běžná\ likvidita = \frac{Oběžná\ aktiva}{Krátkodobé\ závazky}$
$Pohotová\ likvidita = \frac{Oběžná\ aktiva - Zásoby}{Krátkodobé\ závazky}$
$Okamžitá\ likvidita = \frac{Peněžní\ prostředky}{Krátkodobé\ závazky}$

Zdroj: Vlastní zpracování dle Vochozky (2011), 2020

Jednotlivé ukazatele propojuje společný rys, a to stejný jmenovatel (krátkodobé závazky) vůči kterému je porovnáván čísel odlišný podle likvidnosti zahrnujících aktiv. U běžné likvidity jsou v čitateli zahrnuta veškerá oběžná aktiva. Výsledná hodnota nám tudíž udává, kolikrát je podnik schopen hodnotou oběžných aktiv uhradit vzniklé krátkodobé závazky. V případě pohotové likvidity se čísel liší v hodnotě oběžných aktiv snížených o hodnotu zásob. Tento výsledek, jakým je podnik schopen pokrýt své krátkodobé závazky, je považován za přesnější. Avšak za nejpřesnějšího ukazatele je pokládána okamžitá likvidita, přičemž je do čísel použita pouze hodnota peněžních prostředků. Udává schopnost podniku dostát svým závazkům v dané chvíli. (Vochozka 2011)

U všech tří zmíněných ukazatelů likvidity je určeno doporučené rozmezí hodnot, které se může v rozdílných literaturách lišit. Dle Vochozky (2011) se interval výsledných hodnot běžné likvidity nachází mezi 1,6–2,5, přičemž by průměrná hodnota nikdy neměla být nižší než 1. V případě pohotové likvidity se jedná o interval 0,7–1,0. Pokud by se hodnota rovnala 1, podnik by byl schopen pokrýt závazky i bez prodání zásob. Nevýhodu takto vysokých hodnot (okolo 1) může představovat přílišná vázanost aktiv v podobě pohotových prostředků, jež přináší podniku nepatrný úrok. Nízkých hodnot je doporučováno dosahovat pouze v případě hotovostní likvidity. Výsledná hodnota by se měla pohybovat kolem 0,2.

Díky **ukazatelům kapitálového trhu** se na finanční analýzu podniku můžeme podívat nejen z pohledu účetních výkazů, ale jak název napovídá, i prostřednictvím informací z kapitálového trhu. Výsledné hodnoty jsou zásadní pro udržení zájmu stávajících investorů a pro zaujetí těch potencionálních, neboť tak mohou posoudit, zda jejich investice bude mít adekvátní návratnost.

Investoři svůj očekávaný profit z návratnosti vloženého kapitálu dostanou skrze dividendy neboli podíly na zisku podniku, nebo v rámci růstu cen akcií. Mezi ukazatele patří např. účetní hodnota akcie, čistý zisk na akcii, dividendový výnos či výplatní poměr. (Kislingerová a Hnilica 2008; Vochozka 2011)

2.4.2 Moderní přístupy

V současné době, kdy je ekonomické prostředí ovlivněno globalizací, liberalizací či hyperkonkurencí, dochází k přizpůsobení se změnám ve finanční situaci podniku a s tím spojenému rozvoji nových metod a trendů pro posuzování výkonnosti společnosti. Jedná se o využívání tzv. hodnotových kritérií pro měření výkonnosti podniku. Kislingerová (2001) uvádí, že „zásadní odlišnost proti tradičním ukazatelům opírajícím se především o informace účetních závěrek spočívá ve dvou základních momentech:

- zavádí myšlenku tzv. oportunitních nákladů, tj. nákladů ušlé příležitosti do měření výkonnosti, které vystupují v podobě ceny, resp. nákladů kapitálu (WACC – weighted average cost of capital)
- pracuje s provozním hospodářským výsledkem (net operating profit after tax).“

Pokud se provozní zisk koriguje o daň, jedná se o čistý provozní výsledek hospodaření tzv. NOPAT (net operating profit after tax). Mezi nejnámější ukazatele patří např. finanční nástroj CFROI (cash flow return on investment), ukazatel MVA (market value added) a nejpoužívanější ekonomická přidaná hodnota neboli ukazatel EVA (economic value added), která svým výpočtem zahrnuje náklady na veškerý kapitál, jak na cizí tak vlastní, který není uváděn v účetních nákladech. Zásadní předpoklad tohoto ukazatele je, že zkoumaný podnik považuje za hlavní cíl maximalizaci ekonomického zisku, přičemž jsou do výsledku hospodaření zahrnuty jak náklady explicitní (účetní náklady), tak implicitní neboli oportunitní náklady. Tyto náklady jsou zásadní odlišností při výpočtu ekonomického a účetního zisku. (Kislingerová 2001; Vochozka 2011)

2.4.3 Komplexní přístupy

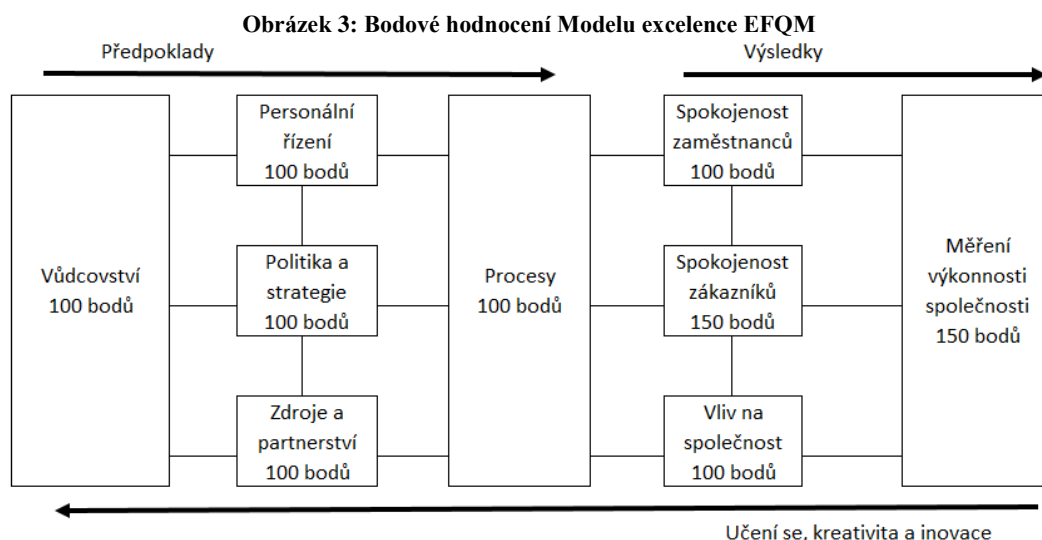
Komplexní přístupy jsou postaveny na zkoumání pomocí kombinace kritérií ekonomických a tzv. mimoekonomických. Mezi ekonomické se řadí ukazatele, které jsou uvedeny v klasických a moderních přístupech, a jak již bylo zmíněno, jsou to ukazatelé zabývající se analýzou podnikové kapitálové a majetkové struktury z finančního pohledu.

Hlavním problémem, který se na základě jejich použití naskýtá, je možná omezená vypovídací schopnost o současné situaci a budoucím vývoji společnosti. Tento problém je při zkoumání řešen zavedením mimoekonomických ukazatelů, jako je hodnocení postavení firmy na trhu neboli tržní podíl, posouzení konkurenceschopnosti, či inovační schopnosti, úroveň lidských zdrojů aj. Použitím komplexních metod se do hodnocení zahrnuje i kvalitativní posouzení firmy a především velmi zásadní časové hledisko. (Šulák a Vacík 2005)

Ucelené systémy hodnocení výkonnosti podniku, tvořené na základě propojení finančního a nefinančního hlediska, vycházejí z podnikových cílů dlouhodobého charakteru. Tyto cíle slouží k vytvoření strategického modelu, podle kterého dochází ke zkoumání příčin a následků mezi jednotlivými činnostmi podniku. Dále jsou posuzovány plánované výsledky a skutečně dosažené výsledné hodnoty. V některých případech je zapotřebí data převést do podoby, ve které je lze měřit, aby mohlo dojít k vyhodnocení. Dosažené výsledky by poté neměly sloužit pouze k analytickému účelu, ale i jako podklady pro následné rozhodování. (Kislingerová a kol. 2014)

Mezi nejdůležitější nástroje komplexního přístupu jistě patří Model Evropské ceny za kvalitu známý pod názvem Model excellence označovaný EFQM (viz obrázek 3). Hlavním účelem tohoto modelu je hodnocení úspěšnosti podniku prostřednictvím posouzení konkrétních kritérií a možného souladu těchto kritérií, přičemž je společnost zkoumána jako celek. Model EFQM je složen z devíti hlavních kritérií, přičemž prvních pět spadá do souboru „Předpoklady“, které představují činnosti a s tím spojené způsoby, jakými je podnik vykonává, aby vykazoval úspěšnost. Zbýlá čtyři kritéria náleží do souboru „Výsledky“, kterých podnik dosahuje. „Předpoklady“ mají za následek „Výsledky“, jež díky zpětné vazbě napomáhají ke změně, inovaci a zlepšení kategorie „Předpokladů“.

Každý podnik, ať už malý či velký, rozdílné struktury a v odlišném odvětví, by měl mít vytvořený svůj vlastní manažerský rámec, na základě kterého se bude společnost snažit budovat dlouhodobě udržitelnou prosperitu. (Kislingerová a kol. 2014; Šulák a Vacík 2005; Model excellence EFQM 2012)



Zdroj: Vlastní zpracování dle Modelu excelence EFQM (2012), 2020

2.5 Porovnávání výsledků finanční analýzy

Na základě finanční analýzy, jednotlivých výpočtů a dle hodnocení vybraných oblastí je důležité provést následný krok, a to je celkové vyhodnocení. Vyhodnocování je vhodné spojit se srovnáváním výsledků, a to lze několika způsoby. Jedním ze způsobů je *porovnávání vůči hodnotám ustanovených normou*. Tyto doporučené normované hodnoty mohou být vyjádřené jako průměry, minima, mediány apod., či jako určité intervaly. Při porovnávání nelze srovnávat podnikové hodnoty s doporučenými a vyvozovat závěry bez toho, aniž by bylo bráno na vědomí prostředí, ve kterém se podnik nachází a další faktory, které mohou firemní výsledky ovlivňovat. Není vhodné soudit podnik, podle odlišností od doporučených hodnot, bez znalosti celé situace. Dalším způsobem je *srovnání v prostoru* neboli mezipodnikové porovnání, které může být provedeno jen na základě splnění předpokladů tří typů srovnatelnosti: časová srovnatelnost (porovnání ve vymezeném časovém období), legislativní srovnatelnost (porovnání postupů v rámci vedeného účetnictví podniky) a oborová srovnatelnost. V neposlední řadě je zde způsob *srovnání v čase*, jehož podstatou je posuzování změn výsledných hodnot zkoumaných finančních ukazatelů v průběhu konkrétního sledovaného období. (Dluhošová 2006)

Mezi již zmíněné způsoby srovnání též náleží postup zvaný benchmarking. Jedná se o metodu, jejímž záměrem je podrobné prozkoumání činnosti podniku, na základě čehož lze určit pozici daného podniku oproti konkurenci. Dále tato metoda zahrnuje zjištění, v čem podnik vyniká a naopak, kde má své rezervy a v čem by se mohl od jiných podniků poučit. (Veber a kol. 2000)

3 Praktická část

Praktická část bakalářské práce je sestavena z části charakterizující společnost STREICHER, spol. s r. o. Plzeň, následně z části zahrnující výpočet a hodnocení jednotlivých faktorů ovlivňující úspěšnost podniku a ze závěrečné části celkového zhodnocení.

V rámci první části jsou uvedeny základní informace o společnosti, dále je popsána firemní historie, objasněna organizační struktura plzeňské společnosti, a vymezen předmět podnikání.

Prostřednictvím následné kapitoly by mělo být dosaženo hlavního cíle této bakalářské práce, jež představuje posouzení faktorů úspěšnosti podniku. Zkoumání je provedeno nejprve z hlediska finančního skrze vyhodnocení finančních ukazatelů a porovnání s výsledky z náležitého odvětví, a dále z hlediska nefinančního pomocí analýzy SWOT a PEST určující vnější a vnitřní faktory ovlivňující podnik.

V následující kapitole se zabírám Modelem excelence EFQM, jež slouží k posouzení výkonnosti společnosti prostřednictvím charakterizace základních devíti oblastí.

Zakončení této praktické části je věnováno celkovému zhodnocení výsledků jednotlivých analýz, výpočtů a slovních posudků a případným návrhům opatření.

Výpočty jsou vyhotoveny za použití poznatků uvedených v teoretické části této práce – vzorců a postupů, v kombinaci s daty, potřebnými k provedení analýz a výpočtů jednotlivých ukazatelů, jež byla čerpána z výročních zpráv z roku 2015–2018 společnosti STREICHER, spol. s r. o. Plzeň, konkrétně z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a přílohy k účetní závěrce. Použitá data se nacházejí v přílohách A-C v upravené podobě, a výsledky vertikální a horizontální analýzy jsou uvedeny v příloze D-I. Pro porovnání v odvětví byly použity výsledné průměrné hodnoty vybraných ukazatelů jednotlivých kategorií podniků získaných z finančních analýz vyhotovených Ministerstvem průmyslu a obchodu. Slovní ohodnocení vzniklo za spolupráce s vedoucí ekonomického oddělení společnosti. (Veřejný rejstřík a Sběrka listin 2020b; Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020)

4 Charakteristika společnosti

4.1 Základní informace

Společnost STREICHER, spol. s r. o. Plzeň je společnost s ručením omezeným se sídlem ve Štěnovicích a identifikačním číslem 147 06 768, jež je 100% dceřinou společností nadnárodní skupiny STREICHER. Ovládající osobou je nadnárodní koncern MAX STREICHER GmbH & Co. KG aA se sídlem v Deggendorfu, který je společníkem firmy a od 23. července 2014 má ve společnosti podíl vkladem 2 000 000,- Kč. Tento nadnárodní koncern má zastoupení po mnoha zemích Evropy i mimo ni. Hlavní činnosti skupiny STREICHER jsou v rámci domácích i mezinárodních projektů v následujících odvětvích: stavba potrubí a zařízení, strojírenství, stavební inženýrství a stavebnictví, zpracování surového a stavebního materiálu. (STREICHER, spol. s r. o. Plzeň 2020a)

Obrázek 4: Logo společnosti STREICHER



Zdroj: Převzato ze STREICHER, spol. s r. o. Plzeň, 2020a

4.2 Historie

Společnost STREICHER byla založena již v roce 1909 stavitelem Maxem Streicherem a nejprve se orientovala především na oblast výstavby silnic. V průběhu let došlo k vybudování dalších poboček, přidružených společností a dceřiných společností v Německu a dalších evropských státech. Roku 1971 došlo ke změně právní formy společnosti na komanditní společnost pod vedením pana Maxe Gallingera. V roce 2001 došlo opět k zásadní změně právní formy podnikání společnosti MAX STREICHER KG na akciovou společnost se společností MAX STREICHER Beteiligungsgesellschaft mbH & Co. KG aA jako osobně odpovědným partnerem. Na obrázku 5 lze vidět pobočky nadnárodního koncernu STREICHER, které jsou znázorněné v jednotlivých státech pomocí značek tvarově na způsob loga skupiny STREICHER (viz obrázek 4).

Obrázek 5: Pobočky nadnárodního koncernu MAX STREICHER GmbH & Co. KG Aa



Zdroj: Převzato ze STREICHER, spol. s r. o. Plzeň, 2020a

25. března roku 1991 byla založena společnost STREICHER, spol. s r. o. Plzeň zápisem do Obchodního rejstříku na základě notářského zápisu sepsaného u Státního notářství Plzeň – město s povolením k založení podniku se zahraniční majetkovou účastí, která byla poskytnuta od koncernu MAX STREICHER v hodnotě 360 000,- Kč. (STREICHER, spol. s r. o. Plzeň 2020b)

V průběhu let společnost vystřídala několik sídel, přičemž došlo také ke změnám ve výrobní činnosti a nabízených služeb. Od roku 2011 má společnost sídlo ve Štěnovicích v ulici Plzeňská. Orgány společnosti představuje valná hromada a jednatelé. Od roku 2014 jsou jednateli společnosti pan Ing. Lumír Vágner a pan Ing. Jiří Lopata. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin 2020a)

4.3 Organizační struktura a předmět podnikání

Dle organizační struktury dělíme společnost do základních útvarů, které jsou následující: Stavební divize, Strojírenská divize, Ekonomický útvar a Útvar energetiky.

Stavební divize společnosti se zaměřuje na výstavbu inženýrských sítí, pozemní stavby, na speciální technologie (např. řízení horizontální vrtání HDD, pluhování) a elektro výrobu. Inženýrské sítě zajišťují přívod a odvod energií, vody a plynu. V případě společnosti STREICHER se jedná především o rozvody vody a plynu. (STREICHER, spol. s r. o. Plzeň, 2020c)

Firma má dlouholetou zkušenost s výstavbou těchto inženýrských sítí a stavebních i technologických částí čistíren odpadních vod. Dále se také zabývají stavbou průmyslových hal a bytových či administrativních objektů.

Strojírenská divize má dlouholeté zkušenosti v oblasti výroby speciálních strojů, zařízení a jejich komponent v oblastech s využitím vakuové techniky. V rámci jejich nabídky služeb poskytují zpracování prvotního designového návrhu, dále výrobu a konstrukci, a následnou montáž jednotlivých skupin nebo celých zařízení. (STREICHER, spol. s r. o. Plzeň, 2020d)

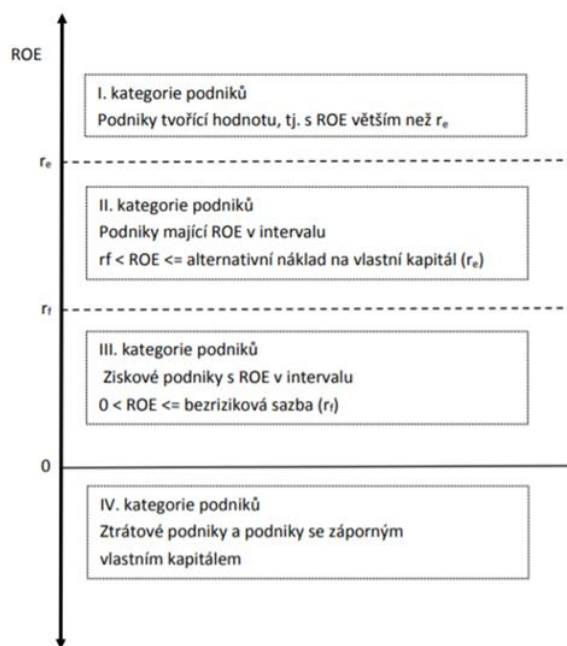
Předmět podnikání:

- kovoobrábění
- zámečnictví
- stavba strojů s mechanickým pohonem
- hornická činnost (v určitém rozsahu)
- projektová činnost ve výstavbě
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených plynových zařízení a plnění nádob plyny
- silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí
- montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených elektrických zařízení
- zemní práce
- výkon zeměměřičských činností
- opravy pracovních strojů
- opravy ostatních dopravních prostředků
- výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví
- montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2020a)

Společnost STREICHER má také dvě dceřiné společnosti se 100% majetkovou účastí. Jedná se o Stavební společnost obce Štěnovice, spol. s r. o., která se zabývá výstavbou rodinných domů a dále o firmu ELEKTRO ELAP SLS s. r. o., jejíž pracovní činností je montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení.

Společnost díky svému diverzifikovanému portfoliu působí v několika odvětví naráz. Strojní divizí odpovídá tzv. průmyslu B+C+D+E a zpracovatelskému průmyslu. V rámci stavební divize by byl podnik řazen do odvětví stavebnictví, konkrétně inženýrského stavitelství, a malou částí své činnosti i do specializované stavební činnosti. V letech 2016–2018 převyšoval obrat i zisk strojní divize hodnoty divize stavební. I když se nejedná o velký rozdíl v poměru jednotlivých divizí (r. 2016 – 53 %: 47 %; r. 2017 – 51 %: 49 %; r. 2018 – 62 %: 38 %), došlo v průběhu sledovaných let k nárůstu. Pro zjednodušení postupu při porovnání v odvětví, je zvoleno pouze jedno odvětví, konkrétně odvětví průmyslu B+C+D+E, kam patří odvětví zpracovatelského průmyslu; dobývání a těžba; výroba, rozvod el., plynu a chladu; voda a odpady. Při porovnávání, v odpovídajícím odvětví v rámci finanční analýzy, je použito čtyř kategorií podniků. Podniky jsou do jednotlivých kategorií rozděleny na základě míry výnosnosti vlastního kapitálu (viz obrázek 6), přičemž ukazatel *ROE* značí rentabilitu vlastního kapitálu, r_e značí alternativní náklad na vlastní kapitál a r_f představuje součet bezrizikové sazby. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020)

Obrázek 6: Rozdělení podniků do čtyř kategorií (při porovnání v odvětví ve finanční analýze)



Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva průmyslu a obchodu, 2020

5 Hodnocení podniku

5.1 Posouzení z finančního hlediska

V této části kapitoly se podíváme na výkonnost společnosti STREICHER, spol. s r. o. Plzeň skrze analýzu finančních ukazatelů za roky 2015–2018, přičemž pro výpočty budou použita data z výročních zpráv společnosti z daných let (viz příloha A-C) a dále data z finanční analýzy za rok 2015–2018 vyhotovené ministerstvem průmyslu a obchodu sloužící pro porovnání v odvětví. Jako první je uvedeno vyhodnocení horizontální a vertikální analýzy rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Následně je dopočítán čistý pracovní kapitál. Na závěr finančního hodnocení jsou výpočty vybraných poměrových ukazatelů (rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity) porovnány s výsledky v odvětví.

5.1.1 Analýza struktury účetních výkazů

Analýza struktury účetních výkazů, v tomto případě nejprve rozvahy a poté výkazu zisku a ztráty (VZZ), je rozdělena na analýzu vertikální a horizontální. Vertikální analýza je rozbor prováděný v jednotlivých sledovaných letech, který je prováděn za účelem zjištění procentuálního podílu položek výkazu vůči zvolené základní položce v průběhu jednoho hospodářského období. Horizontální analýza slouží pro porovnání dvou po sobě jdoucích období nebo k vyhodnocení změn, které nastanou u položek účetních výkazů v čase. Zkoumaná data, jak již bylo uvedeno, jsou z výročních zpráv společnosti z let 2015–2018. Pro vyhotovení finanční analýzy byl použit MS Excel. Výsledné tabulky se nachází v příloze této práce. (Špička, 2017)

Zhodnocení vertikální analýzy

Jako první je provedena **vertikální analýza rozvahy**, jež je dále rozdělena na část zaměřenou na aktiva a poté na pasiva. Cílem je vyhodnocení struktury majetku, zdrojů jeho krytí, a sledování možných změn. Prvotní rozbor je zaměřen na **aktiva** (viz příloha D), přičemž jsou základní položkou určena aktiva celkem neboli suma všech aktiv, která má v analýze 100 %, a vůči které budou ostatní položky porovnávány. Na základě provedené analýzy můžeme určit, že největší podíl mají oběžná aktiva, která během sledovaných let nejprve zaznamenaly nárůst o celkových 7,05 %, a to z podílu 54,58 % v roce 2015 na 61,53 % v roce 2017. Poté došlo během roku 2018 k poklesu o 4,95 %. I přes drobné změny má položka oběžných aktiv stále mírnou převahu (jen v roce 2017 výraznější) nad dlouhodobým majetkem, avšak ne tak podstatnou, a proto budou

jednotlivě popsány obě tyto skupiny aktiv. Dvě významné položky, jež ovlivňují procentuální podíl oběžných aktiv, jsou zásoby a pohledávky. V letech 2015–2017 byl procentuální podíl u pohledávek vyšší než u zásob. V roce 2015 byl rozdíl necelých 8 %, poté se začal snižovat, konkrétně v roce 2016 byly pohledávky s podílem 23,1 % a zásoby o nepatrné procento nižší s podílem 22,03 %, a podobně tomu bylo i v roce 2017. V průběhu těchto let krátkodobé pohledávky a pohledávky z obchodních vztahů ještě o procento narostly. Shodné závěry platí také u zásob. Zde došlo k významnému nárůstu nedokončené výroby a polotovarů z 17,7 % v letech 2016 a 2017 na 24,5 % v roce 2018, což ovlivnilo nárůst celkové položky zásob z 22 % na 28,5 %. Nedokončená výroba a polotovary mají nepříznivý vliv na likviditu organizace, neboť nejsou použitelné k prodeji, a tudíž je nelze považovat za likvidní prostředky. V roce 2018 došlo ke změně, a podíl zásob převýšil podíl pohledávek, který oproti předešlým rokem začal klesat a to z 24,5 % na 17,7 %. Jednalo se především o úbytek krátkodobých pohledávek a pohledávek z obchodních vztahů.

U dlouhodobého majetku došlo během prvních tří let ke změně v podobě poklesu podílu ze 45,21 % na 37,81 %, avšak na rok 2018 došlo k nárůstu o necelých 6 % na 43,1 %. Výrazný přírůstek nastal u dlouhodobého hmotného majetku, konkrétně u samostatných movitých věcí, kde došlo dle výroční zprávy k důležitému pořízení hodnotného stroje. Nárůst byl rovněž způsoben nedokončenou nástavbou administrativní budovy, jejíž hodnota k 31. 12. 2018 činila 21 mil. Kč. Hlavní podíl připadá v průběhu let stále pozemkům a stavbám. Pozemky, jež společnost vlastní, se podílejí 1-2 % na hodnotě celkových aktiv. Dlouhodobý finanční majetek je nejmenší položkou dlouhodobého majetku, avšak v průběhu let vzrostl z 1,23 % na 9,28 %. Položkou, kde došlo ke změnám v podobě konkávní křivky, jsou peněžní prostředky, které v prvním roce tvořily 5,76 % aktiv, poté vzrostly a v průběhu let 2016–2017 se pohybovaly okolo 15 %. V roce 2018 došlo k poklesu na pouhých 10,4 %, a to snížením zůstatku na bankovních účtech. Na celkových aktivech má svůj téměř zanedbatelný podíl i časové rozlišení, které v průběhu let prošlo změnou ze zaokrouhlených 0,3 % v letech 2015–2016 na 0,66 % v roce 2017, a to kvůli nárůstu příjmů příštích období. V roce 2018 se podíl opět navrátil na 0,3 %.

Následná část vertikální analýzy je zaměřena na **pasiva** (viz příloha E), u které jsou základní položkou pasiva celkem neboli suma všech pasiv, jež má v analýze 100 %, a dle předešlé části je zřejmé, že vůči této položce budou ostatní položky pasiv porovnávány.

Nejvýznamnější položkou pasiv je vlastní kapitál, jehož podíl v průběhu sledovaných čtyř let 2015–2018 poklesl ze 77,27 % na 71,18 %. Na základě značného převýšení podílu vlastního kapitálu nad cizími zdroji, lze usoudit podstatnou míru samofinancování. Zásadní položkou, jež má hlavní vliv na podíl vlastního kapitálu, je výsledek hospodaření minulých let. Ten svou proporcionalitu vůči celkovým pasivům v období 2015 až 2018 snížil o 16,45 % na 51,78 %. Podíl na celkových pasivech se v průběhu let snížil také v případě základního kapitálu. Pokles mohl být zapříčiněn podstatnou změnou u kapitálových fondů, jež z nulového podílu vzrostly na 6,88% podíl. Tento jev může značit příznivé hospodaření společnosti a snahu zajistit zdroje pro budoucí možné investice do rozvoje podniku. Další významnou položkou pasiv jsou cizí zdroje, které během sledovaných let vzrostly o 6,23 %, a to kvůli zvýšení závazků, které v roce 2018 měly podíl 22,04 %, o 5,68 % větší než v roce 2015. U závazků se společnost zaměřuje spíše na ty krátkodobé, a především v rámci obchodních vztahů. Závazky k úvěrovým institucím tvořily v roce 2015 1,71% podíl, který se během následujících let snížil na pouhých 0,62 %. Můžeme pozorovat rostoucí trend u cizích zdrojů, který představuje postupný zájem společnosti o použití cizího kapitálu v rámci podnikové činnosti. Využití cizích zdrojů, může přinést příležitost zhodnocení vlastního kapitálu vhodnějším způsobem. Podobně jako u krátkodobých je tomu také u dlouhodobých závazků, jež v případě úvěrových institucí poklesly během prvních tří sledovaných let o 2,57 % až na nulový podíl. V roce 2018 došlo k nárůstu na 1,68 %. Dle změn v položce rezerv, by se dalo říci, že do roku 2017 probíhalo jejich tvoření a následně převažovalo čerpání. Opět závěrem zmiňme časové rozlišení, které tvoří min. podíl pasiv v průběhu všech sledovaných let do 1 %, a na jeho hodnotě se podílejí zejména výdaje příštích období.

U **vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty** (viz příloha F) je první část zaměřena na **výnosy** podniku, přičemž jsou základní položkou určeny výnosy celkem neboli suma všech výnosů určitého roku, která má v analýze 100 %, a vůči které budou ostatní položky porovnávány. Nejpodstatnější položkou, která má zásadní vliv při tvorbě hospodářského výsledku, jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, jež se během prvního sledovaného roku, tedy roku 2015, pohybovaly ve výši 580 983 tis. Kč a tvořily tak 97,78% podíl. V následujícím roce vzrostla zmíněná položka tržeb o 62 tis. Kč, a taktéž vzrostl podíl položky a to o 1,06 %. V roce 2017 došlo k nárůstu těchto tržeb na částku 758 380 tis. Kč, avšak dále se tato hodnota kvůli nově sledované položce tržeb

(tržby za prodej zboží) snížila v tabulce na 96,93% podíl. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb zobrazují celkovou sumu v rámci tuzemska a zahraničí. V průběhu let 2015 až 2018 lze pozorovat nárůst v tržbách v tuzemsku, avšak k výraznějšímu navýšení došlo u tržeb ze zahraničí. Rozdíl mezi podíly není tak výrazný, neboť na podnikovou činnost jak v tuzemsku, tak v zahraničí je kladen stejný důraz. Od roku 2015, kdy byl podíl na tržbách z tuzemska 51,07 % oproti 48,93 % tržeb ze zahraničí, došlo ke změně vlivnější položky a to v poměru 47,79 % tuzemských tržeb oproti 52,51 % zahraničních. Nově vyhrazenou položkou od 2017 jsou tržby za prodej zboží. Tato položka má od roku 2017 podíl mezi 1–2 %. Celkové výnosy v rámci sledovaných let rostou, ale u položek dochází spíše k poklesu jednotlivých podílů, a to kvůli rozlezení poměru mezi více položkami. Položkou VZZ, u které lze sledovat pozvolný nárůst v posledních sledovaných letech, jsou ostatní finanční výnosy, a jedná se o nárůst z 0,07 % z roku 2016 na 1,3% podíl v roce 2018. Hlavní příčinou daného nárůstu jsou kurzové zisky. V roce 2015 podíl této položky dosahoval 0,40 %.

Zajímavou položkou, u které byl především v roce 2018 zaznamenán nárůst hodnoty, jsou ostatní provozní výnosy, které zahrnují tržby z prodeje dlouhodobého majetku, tržby z prodaného materiálu a jiné provozní výnosy. V letech 2016–2018 lze u prvních zmíněných položek sledovat rostoucí trend.

Nyní se budeme zabývat **nákladovou částí VZZ**, přičemž jsou za základní položku zvoleny náklady celkem neboli suma všech nákladů určitého roku, která má v analýze 100 %, a vůči které budou ostatní položky porovnávány. U celkových nákladů dochází v průběhu let k nárůstu. Od roku 2015, kdy jejich suma dosahovala částky 549 866 tis. Kč, vzrostla do konce roku 2018 o 152 013 tis. Kč. Při porovnání lze uvést, že došlo k nižšímu nárůstu nákladu nežli nárůstu výnosů, které se od roku 2015 do roku 2018 zvýšili o 195 078 tis. Kč. Nejpodstatnější položkou nákladů je jednoznačně výkonová spotřeba, která již v roce 2015 tvořila 69,42% podíl nákladů a v roce 2018 až 74,46% podíl. Do této položky spadají náklady vynaložené na prodané zboží, a dále spotřeba materiálu a energie a náklady spojené se službami, jež tvoří značnou část této položky nákladů. Náklady vynaložené na prodané zboží tvoří pouze procento výkonové spotřeby, a to až od roku 2017. U osobních nákladů dochází k nárůstu, a to především u mzdových nákladů. Nákladové úroky se v letech 2015 až 2018 snižovaly, tak jak docházelo ke splacení závazků k úvěrovým institucím.

Zhodnocení horizontální analýzy

Tak jako tomu bylo u vertikální analýzy, i zde je pro srozumitelnější vyhodnocení získaných dat **horizontální analýza rozvahy** rozdělena na dvě části. První částí je analýza orientovaná na **aktiva** (viz příloha G). Mezi rokem 2015 a 2016 došlo k zásadnímu nárůstu celkových aktiv o 87 023 tis. Kč. I v dalších letech docházelo k navyšování aktiv, a celkem došlo k nárůstu v letech 2015–2018 o 195 432 tis. Kč. I když lze pozorovat u dlouhodobého majetku růstový trend, nebyl prokázán u všech dílčích položek. V případě dlouhodobého nehmotného majetku (DHM) se hodnota položky od roku 2015 snížila z 1 392 tis. Kč na 472 tis. Kč. Ke snižování docházelo v průběhu všech let, i když byl v roce 2016 zaznamenán nárůst investic do softwaru a ocenitelných práv. Zásadní položkou aktiv je dlouhodobý hmotný majetek, u kterého nejprve došlo ke snížení na přelomu let 2015/2016 o 17 710 tis. Kč, avšak v dalších letech naopak k nárůstu až do výše 245 887 tis. Kč, což bylo v roce 2018 o 12 936 tis. Kč více než v roce 2015. Významnou položkou DHM, u které došlo k značnému nárůstu v roce 2018, představují samostatné movité věci, které byly navýšené o nový stroj s pořizovací cenou 25 725 tis. Kč. Hlavní příčinou poklesu hodnoty DHM tvoří trvalé úpravy hodnot hmotných movitých věcí neboli odpisy. Velkou změnou si do roku 2018 prošel dlouhodobý finanční majetek, u kterého se od roku 2015 počáteční hodnota zvýšila z 6 540 tis. Kč na 67 546 tis. Kč. Hlavní příčinou tohoto významného nárůstu je změna metody oceňování podílu na dceřiných společnostech, kdy do roku 2015 byl podíl stanoven ve výši základního kapitálu dceřiné společnosti, a od roku následujícího je použita pro ocenění metoda ekvivalence, kdy podíl je stanoven ve výši rovnající se hodnotě vlastního kapitálu.

Nejvýznamnější položkou aktiv, jak bylo již zmíněno u vertikální analýzy, jsou oběžná aktiva. Jejich suma se v průběhu let 2015–2018 zvýšila o 121 748 tis. Kč na hodnotu 412 001 tis. Kč. Konkrétně se jedná o velký nárůst zásob jak u materiálu, tak u nedokončené výroby a polotovarů. Položkou, která začala narůstat až od roku 2017, jsou poskytnuté zálohy na zásoby. V rámci pohledávek došlo v průběhu let nejdříve k nárůstu, a to především v roce 2017, následně pak k poklesu v roce 2018. Podstatný vliv na změnu měl pokles krátkodobých pohledávek. U stavební divize dochází k dokončení většiny staveb v měsíci říjnu či listopadu. Vzhledem k 60denní splatnosti

faktur je objem pohledávek k 31. 12. vysoký. Výše krátkodobých pohledávek také závisí na termínu dokončení zakázek ve strojní divizi. Pokud vydodání a fakturace zakázek většího rozsahu proběhne na konci účetního období, dosahuje výše pohledávek k rozvahovému dni vyšších hodnot. To může být hlavní příčina rozdílných výsledků v průběhu sledovaných let. U peněžních prostředků došlo nejprve k význačnému navýšení z 30 697 tis. Kč na 87 538 tis. Kč během let 2015–2016, a to především v případě peněz na účtech. Následně byly peněžní prostředky navýšeny o 18,88 %, opět hlavně v rámci účtu, avšak poté došlo ke snížení těchto peněz na účtech o 27,24 %.

Druhou částí je horizontální analýza **pasiv** (viz příloha H), kde lze na základě zvýšení sumy pasiv v průběhu vybraných let, usuzovat za hlavní příčinu nárůst cizích zdrojů. Číselně se jedná o změnu od roku 2015 ve výši 195 432 tis. Kč, kdy v roce 2018 dosahovala pasiva hodnoty 728 232 tis. Kč. U vlastního kapitálu došlo ke změně o necelých 100 tis. Kč, a to především díky nárůstu ážia a kapitálových fondů. Fondy ze zisku zůstaly v průběhu let ve stejné výši 1 846 tis. Kč. Jak již bylo uvedeno, hlavní změna se týkala zejména cizích zdrojů, u kterých ze 117 238 tis. Kč došlo k nárůstu během tří let na hodnotu ve výši 205 608 tis. Kč. Ke zvyšování docházelo průběžně, nejdříve o 30,34 %, poté pouze o 11,73 % a mezi rokem 2017 a 2018 došlo k nárůstu o 20,43 %. Rezervy se od roku 2017 snížily o 31,84 % a významný vliv na tento pokles měla výše vykázané rezervy na daň z příjmu PO. Rezerva na daň z příjmu je tedy v pasivech vykázána v nulové hodnotě. Přeplatek na zálohách je vykázan jako daňová pohledávka v aktivech společnosti. V letech 2016 a 2017 došlo k ponížení stanovené rezervy na daň z příjmu PO o uhrazené zálohy, kdy tento zůstatek je vykázan v pasivech společnosti.

U celkových závazků nastal pouze nízký pokles mezi lety 2016 a 2017, v ostatních letech docházelo k nárůstu. V roce 2015 byly dlouhodobé závazky ve výši 14 889 tis. Kč nejvyšší za sledované období. Od té doby do roku 2017 byly zcela uhrazeny závazky vůči institucím, přičemž v roce 2018 byl společnosti poskytnut nový úvěr v hodnotě 12 200 tis. Kč. Závazky z obchodních vztahů poklesly v roce 2017 na 218 tis. Kč, a zůstaly tak i v roce 2018. Naopak u hodnoty krátkodobých závazků, došlo při porovnání mezi roky 2015 a 2018, k jednou takovému nárůstu. Nejvýznamnější položkou jsou krátkodobé závazky z obchodních vztahů, které od roku 2015 do roku 2018 postupně vzrostly o 170,97 % na částku 108 507 tis. Kč

V neposlední řadě je zde **horizontální analýza VZZ** (viz příloha I), a tak jak tomu bylo u rozvahy i v tomto případě je použito dvou částí pro rozlišení změn u výnosů a nákladů. První částí je analýza **výnosů**. Nejvýznamnější položkou výnosů jsou tržby, konkrétně tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Výnosy se po roce 2015 a 2016 rozrostly o položku tržby za prodej zboží. U sumy těchto tržeb došlo mezi lety 2015 a 2016 k nárůstu o 11,67 % a k nárůstu došlo i mezi lety 2016 a 2017 o necelých 19 %. Ke změně došlo v roce 2018, kdy poklesly celkové tržby o 0,24 %, a to z důvodu poklesu obou položek tržeb, na což měl vliv především milionový pokles tržeb za prodej zboží. Důvodem tohoto poklesu by mohl být růstový trend u jiných položek výnosů. Jedná se především o ostatní finanční výnosy, které po prvotním poklesu z let 2015–2016 o 81,78 %, se následně zvýšily na bezmála desetinásobek hodnoty z roku 2016. Do roku 2018 opět přetrvával nárůst až do výše 10 294 tis. Kč (vliv kurzových rozdílů). Ostatní provozní výnosy značí v posledních sledovaných letech nárůst o 35,61 %, což by se dalo nazvat opakem k roků 2015 a 2016, kdy byl zaznamenán pokles o 33,97 %. V letech 2015 a 2016 také poklesly výnosové úroky, a to o necelých 10 %, přičemž došlo k zásadnímu snížení ostatních výnosových úroků o 81 tis. Kč. Mezi lety 2016 a 2017 tyto výnosové položky opět poklesly o více než polovinu, avšak na rok 2018 v obou případech o více než polovinu vzrostly. Souhrnně lze konstatovat každoroční trend v nárůstu celkových výnosů v průběhu sledovaných let.

Druhá část zhodnocení popisuje horizontální analýzu **nákladů**. Významná položka výkonové spotřeby se mezi lety 2015 a 2016 zvýšila o 7,11 %, a následně mezi lety 2016 a 2017 zaznamenala nárůst o 13,41 %. Mezi lety 2017 a 2018 došlo k nárůstu o 12,72 %, kdy došlo k poklesu nákladů vynaložených na prodané zboží. Ostatní položky výkonové spotřeby dále značily nárůst. U osobních nákladů došlo k značnému nárůstu o 14,02 % mezi lety 2016 a 2017. Na přelomu dalších let nebyl nárůst tak významný, až 2017/2018 o 10,32 %. I když všechny položky osobních nákladů zaznamenaly nárůst, hlavní příčinou toho rozdílu je nárůst mzdových nákladů. Ostatní provozní náklady prošly zásadní změnou, a to skrze meziroční nárůst od roku 2015 z hodnoty 7 896 tis. Kč do výše 19 367 tis. Kč, a dále rostly o 5,14 % v roce 2017 na částku 20 363 tis. Kč. Následně nastal značný pokles o 100,19 % kvůli významnému snížení rezerv v provozní oblasti a komplexním nákladům. Mezi lety 2015–2018 došlo u nákladů k celkovému nárůstu v průměru o 8,6 %. Oproti tomu v případě celkových výnosů bylo v daném období dosaženo nárůstu v průměru o 10,18 %. Bylo by vhodné více sledovat dané navyšování.

5.1.2 Absolutní ukazatele

Prvním zkoumaným ukazatelem je čistý pracovní kapitál (dále jen ČPK), který je rozdělen do výpočtů ze dvou pozic – aktiv a pasiv. V obou případech je dosaženo stejných výsledných hodnot, avšak rozdílnost je z pohledu jejich zaměření (daná problematika je rozebrána v teoretické části práce). Tak, aby se výsledné hodnoty ČPK z pozice pasiv rovnaly hodnotám z pozice aktiv, je zapotřebí provést korekci výsledku. Jedná se o zahrnutí časového rozlišení do výpočtu, což dorovná vznikající rozdíl mezi výpočty ČPK z jednotlivých pozic (viz tabulka 5). Vznikající rozdíl ve zdrojích, dopočtený jako časové rozlišení pasiv - časové rozlišení aktiv, představuje přebytek, jenž se připočte k výsledné hodnotě ČPK z pozice pasiv, a tím nastane rovnost ČPK z obou pohledů.

Tabulka 5: Čistý pracovní kapitál společnosti STREICHER, spol. s r. o. Plzeň

Výpočet ČPK z pozice aktiv ve sledovaných letech				
Rok	2015	2016	2017	2018
ČPK [v tis. Kč]	217 954	266 087	320 050	263 908
Výpočet ČPK z pozice pasiv ve sledovaných letech				
Rok	2015	2016	2017	2018
ČPK [v tis. Kč]	215 754	265 832	317 901	261 990
Korekce ČPK [v tis. Kč]				
Rok	2015	2016	2017	2018
ROZDÍL (ČPK z pozice pasiv - ČPK z pozice aktiv):	2 200	255	2 149	1 918
Korekce o časové rozlišení: (čas. rozlišení pasiv - čas. rozlišení aktiv)	2 200	255	2 149	1 918
časové rozlišení pasiv	3 864	1 966	6 683	4 244
časové rozlišení aktiv	1 664	1 711	4 534	2 326

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv spol. STREICHER, 2020

V průběhu sledovaných let docházelo k nárůstu ČPK až do roku 2018, kdy se výsledné hodnoty snížily. V případě ČPK z pozice aktiv se položka oběžných aktiv v průběhu daných let zvyšovala, s výjimkou roku 2018, ve kterém poklesla z důvodu úbytku pohledávek a peněžních prostředků. Hodnota zásob se ve všech letech navyšovala, a stejně tomu bylo u položky krátkodobých závazků, jejíž hodnota se výrazně zvýšila. Příčinou snížení ČPK byl tedy pokles oběžných aktiv se stálým nárůstem cizího krátkodobého kapitálu. ČPK z pozice pasiv klesl po roce 2017 především z důvodu skokových změn cizího dlouhodobého kapitálu, neboť se položky vlastního kapitálu a stálých aktiv podobně a konstantně zvyšovaly. Od roku 2015 se dlouhodobé závazky snižovaly a to především u položky závazků k úvěrovým institucím, které v roce 2017 byly nulové. Oproti tomu v roce 2018 došlo k uzavření smluv s úvěrovými institucemi

ve výši 16 702 tis. Kč. Stejně tomu bylo i v případě rezerv, které až do roku 2017 narůstaly, a poté došlo k významnému snížení. Dále byla příčinou změna způsobu fakturace a délka lhůt splatnosti v rámci stavební divize. Výsledné hodnoty dosahují poměrně stabilních a uspokojivých hodnot, jimiž lze usoudit funkční a plynulý provoz firmy. Lze též konstatovat snahu podniku dosáhnout optimálního rozložení aktiv a jejich zdrojů krytí. Je vhodné dosahovat vyšších hodnot ČPK, avšak ne přespříliš, neboť by to poté značilo neefektivní hospodaření s aktivy a pasivy.

5.1.3 Poměrové ukazatele

Prostřednictvím poměrových ukazatelů posoudím finanční výkonnost společnosti STREICHER. V rámci jednotlivých druhů těchto ukazatelů nejprve ohodnotím vývoj v průběhu sledovaných let pouze u společnosti STREICHER a následně výsledné hodnoty porovnam v rámci odvětví se čtyřmi kategoriemi podniků. Jednotlivé kategorie jsou rozlišeny od ztrátových po ziskové skupiny podniků (rozdělení dle výsledků nejlepších – I. kategorie po nejhorší – IV. kategorie, viz obrázek 6 nacházející se v podkapitole 4.3).

Ukazatele rentability

Výsledné hodnoty, zobrazené v tabulce 6 všech počítaných ukazatelů za sledovaný horizont, mají téměř shodný trend – rostoucí v prvních třech letech a následně mezi lety 2017 a 2018 mírně klesající (viz obrázek 7). Pokles v roce 2018 je zapříčiněn v případě rentability vlastního kapitálu (ROE) a tržeb (ROS) snížením výsledku hospodaření po zdanění oproti předchozím rokům v kombinaci s nižšími nákladovými úroky. Výnosnost vlastního kapitálu vloženého do společnosti dosahuje velmi pozitivních výsledných hodnot. I když silně převažuje podíl vlastního kapitálu na celkových zdrojích, podnik používá vhodnou investiční politiku a adekvátně využívá vytvořených prostředků, tak aby podpořil růst podniku v budoucnu. Střední úroveň výsledných hodnot rentability tržeb představuje velmi dobré řízení firmy a vybudované dobré postavení a jméno na trhu. Ukazatel ROS je pravděpodobně hlavním činitelem poklesu ukazatelů ROA a ROE, neboť obrat aktiv (dopočítaný v tabulce 8) se pohybuje v téměř konstantních hodnotách a v případě finanční páky (aktiva/vlastní kapitál) dochází v průběhu sledovaných let k permanentnímu nárůstu. Rentabilita celkových aktiv (ROA) nabývá v průběhu sledovaného období vysokých hodnot, tudíž lze konstatovat značnou efektivnost při dosahování zisku, bez ohledu na zdroj krytí těchto aktiv.

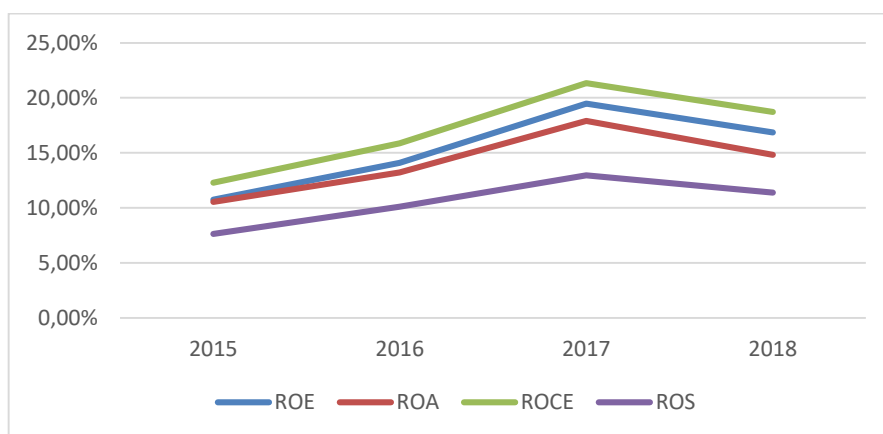
Podobně tomu je i v případě ukazatele rentability dlouhodobých zdrojů (ROCE), jenž vysokými hodnotami zobrazuje příznivou návratnost celkového vloženého kapitálu z dlouhodobého hlediska.

Tabulka 6: Průměrné hodnoty ukazatele rentability ve společnosti STREICHER

Ukazatel	2015	2016	2017	2018
ROE	10,76%	14,09%	19,47%	16,85%
ROA	10,53%	13,22%	17,91%	14,81%
ROCE	12,29%	15,86%	21,34%	18,73%
ROS	7,63%	10,10%	12,96%	11,38%

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv spol. STREICHER, 2020

Obrázek 7: Zobrazení průměrných hodnot ukazatele rentability



Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv spol. STREICHER, 2020

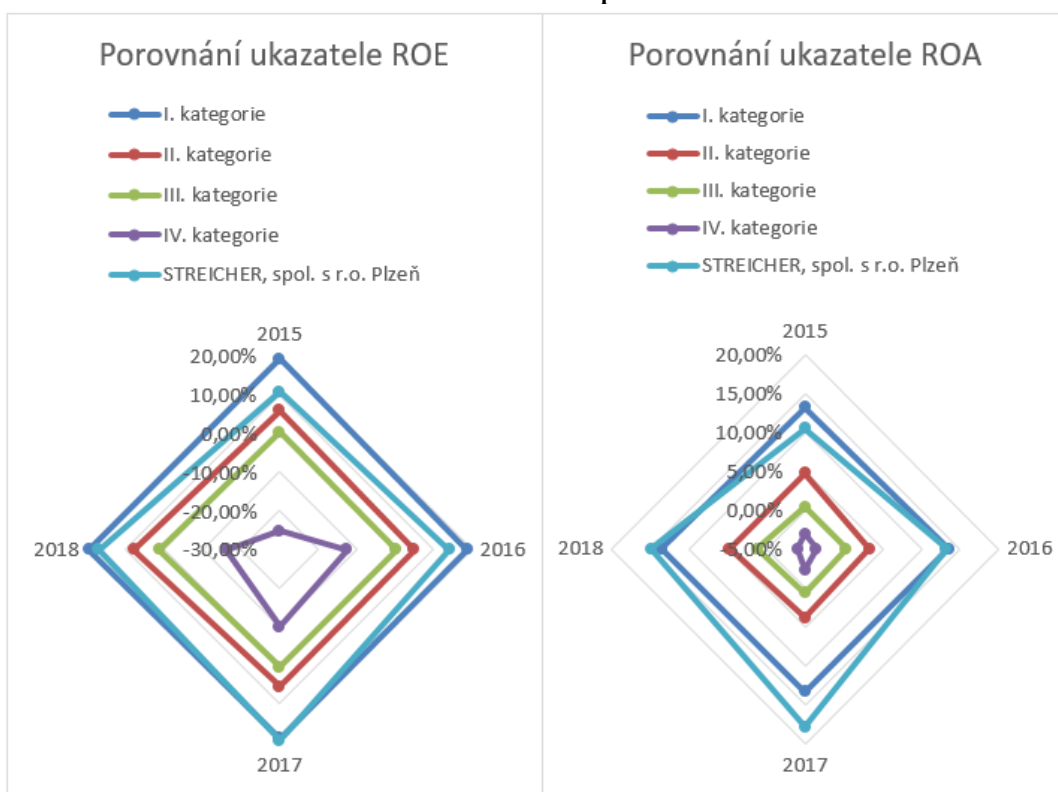
Při porovnání v odvětví (viz tabulka 7 a obrázek 8) se v rámci hodnot ROE společnost nachází nejbližší I. kategorii podniků. Společnost se většinou nachází pod odvětvovým průměrem této kategorie, avšak v průběhu sledovaných let došlo k výraznému snižování rozdílu mezi výsledky podniků I. kategorie a společností STREICHER. Dle vysokých výsledků ROA lze určit, že se společnost nachází v téměř totožných hodnotách jako podniky I. kategorie.

Tabulka 7: Porovnání průměrných hodnot ukazatele ROA a ROE v odvětví Průmyslu B+C+D+E se společností STREICHER

Ukazatel	2015		2016		2017		2018	
	ROE	ROA	ROE	ROA	ROE	ROA	ROE	ROA
I. kategorie	19,38%	13,25%	18,78%	13,51%	18,92%	13,33%	19,33%	13,50%
II. kategorie	6,01%	4,70%	4,99%	3,33%	5,54%	3,86%	7,81%	4,68%
III. kategorie	0,31%	0,40%	0,25%	0,31%	0,47%	0,64%	1,10%	1,13%
IV. kategorie	-25,30%	-3,11%	-12,47%	-3,54%	-9,99%	-2,31%	-16,30%	-4,09%
STREICHER, spol. s r. o. Plzeň	10,76%	10,53%	14,09%	13,22%	19,47%	17,91%	16,85%	14,81%

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv spol. STREICHER a finančních analýz vyhotovených MPO, 2020

Obrázek 8: Grafické zobrazení porovnání v odvětví



Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv spol. STREICHER a finančních analýz vyhotovených MPO, 2020

Ukazatele aktivity

Tabulka 8: Průměrné hodnoty ukazatele aktivity ve společnosti STREICHER

Ukazatel	2015	2016	2017	2018
Obrat celkových aktiv	1,09	1,05	1,12	1,05
Obrat dlouhodobého hmotného majetku	2,41	2,59	2,95	2,45
Relativní vázanost stálých aktiv	0,41	0,39	0,34	0,41
Obrat zásob	5,27	4,75	5,08	3,70
Doba obratu aktiv	330,14	343,93	322,66	341,47
Doba obratu zásob	68,37	75,78	70,87	97,37
Doba úhrady závazků z obchodních vztahů	24,81	25,31	24,92	50,88
Doba splatnosti pohledávek	92,46	79,59	78,98	60,32

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv spol. STREICHER, 2020

V případě ukazatelů aktivity se výsledky obratu celkových aktiv společnosti (viz tabulka 8) pohybují konstantně nad hodnotou 1, neboť dochází k navyšování jak celkových aktiv, tak tržeb, kde je jedinou výjimkou mírný pokles v roce 2018, kdy se výrazně navýšily ostatní finanční výnosy. Obecně je vhodné dosahovat vyšší hodnoty tohoto ukazatele, minimálně rovno 1, tudíž je tento požadavek splněn. Ke stabilním výsledkům dochází i u ostatních sledovaných ukazatelů obrátkovosti. Pouze v případě obratu zásob, lze konstatovat mírné odchylky, jež jsou způsobené změnou tržeb a především navýšením

zásob. Zvyšování množství zásob způsobuje pokles jejich obrátkovosti. Adekvátně ke snížení či zvýšení ukazatele obrátkovosti aktiv, reaguje doba obratu aktiv, u které se změna promítne opačným směrem. Pokles na hodnotu 1,05 u obratu aktiv v roce 2016, se projevil na době obratu aktiv prostřednictvím zvýšením hodnoty ukazatele na necelých 345 dnů. Zvyšování počtů dnů, lze vidět i v případě závazků. Výsledné hodnoty ve sledovaném období kolísaly okolo 25 dnů a následně se výrazně prodloužily na 50 dní, což bylo především způsobeno zásadním nárůstem krátkodobých závazků z obchodních vztahů. Průměrná doba, po kterou jsou společnosti STREICHER její zákazníci dlužní, se v průběhu let významně zkrátila z 92 na 60 dní. Mezi dobou úhrady závazků a splatnosti pohledávek byl v roce 2015 značný rozdíl, který se postupem let snížil, a hodnoty daných ukazatelů se ztelně přiblížily.

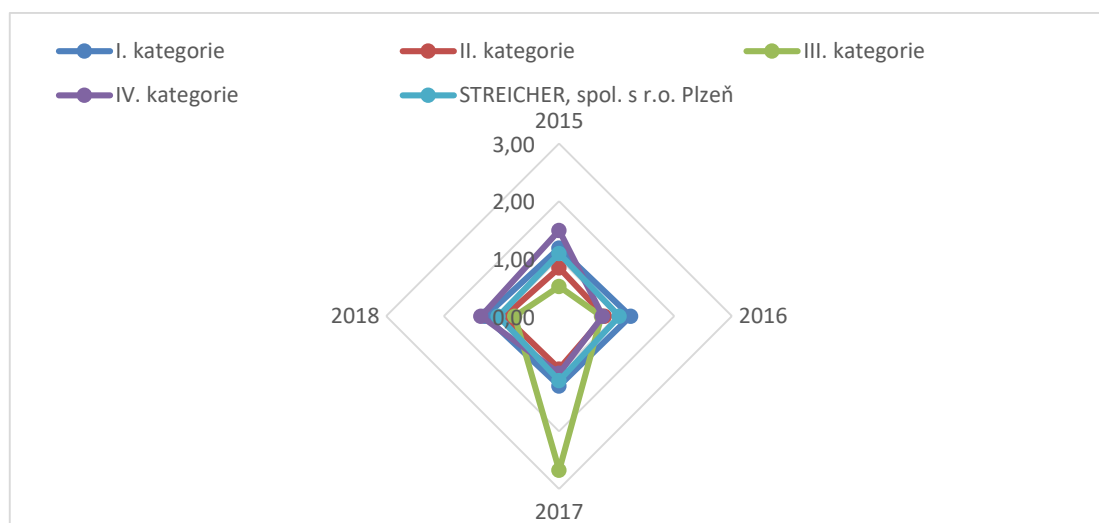
Grafické zobrazení výsledků z tabulky 9 znázorňuje srovnání v rámci odvětví, na základě kterého můžeme společnost STREICHER opět přiřadit k podnikům I. kategorie, neboť společnost téměř kopíruje výsledky této kategorie (viz obrázek 9). Drobné odchylky jsou takřka zanedbatelné.

Tabulka 9: Porovnání průměrných hodnot obratu celkových aktiv v odvětví Průmyslu B+C+D+E se společností STREICHER

Ukazatel obratu celkových aktiv	2015	2016	2017	2018
I. kategorie	1,18	1,24	1,21	1,28
II. kategorie	0,84	0,79	0,91	0,94
III. kategorie	0,52	0,74	2,67	0,77
IV. kategorie	1,49	0,76	0,99	1,35
STREICHER, spol. s r.o. Plzeň	1,09	1,05	1,12	1,05

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv spol. STREICHER a finančních analýz vyhotovených MPO, 2020

Obrázek 9: Grafické zobrazení porovnání průměrných hodnot obratu celkových aktiv v odvětví



Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv spol. STREICHER a finančních analýz vyhotovených MPO, 2020

Ukazatele zadluženosti

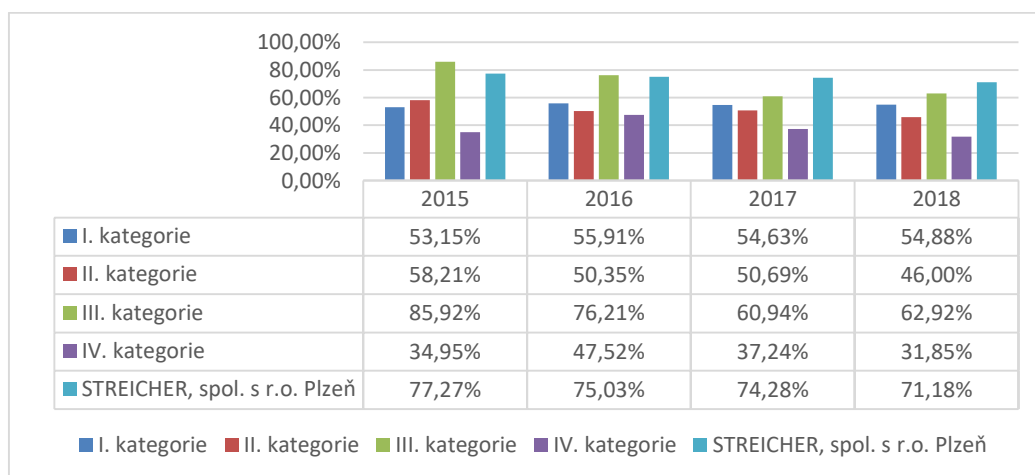
Tabulka 10: Průměrné hodnoty ukazatele zadluženosti ve společnosti STREICHER

Ukazatel	2015	2016	2017	2018
Celková zadluženost	22,00%	24,65%	24,75%	28,23%
Dlouhodobá zadluženost vlastního kapitálu	28,48%	32,86%	33,32%	39,66%
Koeficient samofinancování	77,27%	75,03%	74,28%	71,18%
Ukazatel úrokového krytí	42,81	94,49	292,03	781,74

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv spol. STREICHER, 2020

Výsledné hodnoty ukazatele celkové zadluženosti a dlouhodobé zadluženosti vlastního kapitálu jsou nižší, než bývá doporučováno (viz tabulka 10). Znamená to, že podnik používá především vlastních zdrojů, i když by použití cizích zdrojů mohlo zvýšit výnosnost vlastního kapitálu. Lze předpokládat, že za dané prosperující situace podniku, vedení volí vhodnou finanční strategii. Schopnost společnosti uhradit náklady vznikající z cizího úročeného kapitálu je, jak lze soudit podle rostoucích výsledných hodnot ukazatele úrokového krytí, každým rokem na solidnější úrovni. Je možno konstatovat, že placené úroky ve srovnání s generovaným ziskem nepředstavují pro podnik výraznou zátěž, a proto lze společnost považovat za velmi vhodnou z hlediska „bezpečnosti“ vložených investic potenciálními investory.

Obrázek 10: Grafické porovnání průměrných hodnot koeficientu samofinancování v odvětví Průmyslu B+C+D+E se společností STREICHER

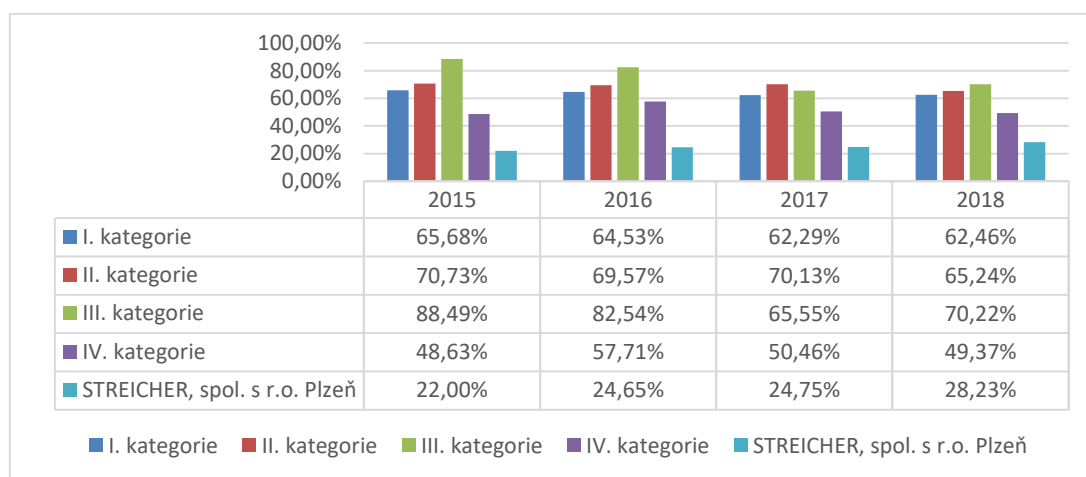


Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv spol. STREICHER a finančních analýz vyhotovených MPO, 2020

Zásadní rozdíl při porovnávání v odvětví je v případě koeficientu samofinancování společnosti (viz obrázek 10), kde se v letech 2015–2016 vysoké výsledné hodnoty přibližují podnikům III. kategorie a následně je i převyšují, i když výsledek poměru vlastního kapitálu a celkových aktiv mírně klesá.

Také při srovnání celkové zadluženosti je zjištěna značná odlišnost od jednotlivých kategorií (viz obrázek 11). V tomto případě se jedná o velmi nízké výsledné hodnoty společnosti, jež se skoro nepřibližují ani jedné z kategorií. Poměr cizích zdrojů vůči celkovým aktivům se v průběhu let mírně zvyšuje.

Obrázek 11: Grafické porovnání průměrných hodnot celkové zadluženosti v odvětví Průmyslu B+C+D+E se společností STREICHER



Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv spol. STREICHER a finančních analýz vyhotovených MPO, 2020

Ukazatele likvidity

Tabulka 11: Průměrné hodnoty ukazatele likvidity ve společnosti STREICHER

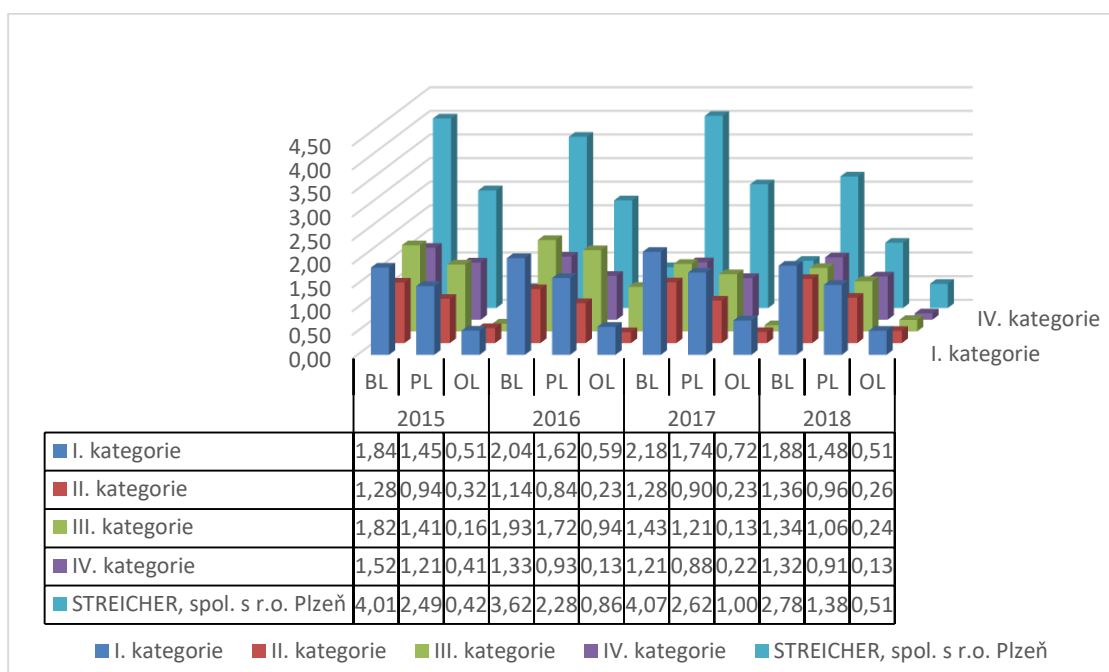
Ukazatel	2015	2016	2017	2018
Běžná likvidita	4,01	3,62	4,07	2,78
Pohotová likvidita	2,49	2,28	2,62	1,38
Okamžitá likvidita	0,42	0,86	1,00	0,51

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv spol. STREICHER, 2020

Společnost STREICHER svými výslednými hodnotami ukazatelů likvidity představuje podnik, jenž je schopen bezproblémově dostát svým závazkům. Platební schopnost firmy je stabilní, a dle tabulky 11 je zřejmé dosahování až přesahování doporučených hodnot. Porovnání těchto hodnot však závisí na odvětví, ve kterém je podnik zařazen, a proto lze určit výsledné hodnoty společnosti za uspokojivé. U běžné a pohotové likvidity je spíše klesající trend, což neznamená zhoršení finanční situace podniku, neboť podnik v průběhu sledovaných let disponoval dostatečnými finančními prostředky. Sice došlo ke kolísání (zvýšení i snížení) těchto finančních prostředků, avšak oběžná aktiva se meziročně stále zvyšovala. Změny peněžních prostředků se promítly do hodnot okamžité likvidity, kde v případě vyššího finančního majetku jsou výsledky vysoké. Právě snižování výsledných vysokých hodnot může být k užítku, neboť si firma může dovolit změnit strukturu oběžných aktiv, aniž by došlo ke zhoršení platební situace.

V rámci celkové srovnání likvidity v odvětví společnost STREICHER dosahuje výsledků pravděpodobně nejbližší hodnot podniků I. kategorie (viz obrázek 12). Lze vidět skokové odlišnosti, avšak odchylky se postupem let snižují, a to především u pohotové a okamžité likvidity.

Obrázek 12: Porovnání průměrných hodnot ukazatele likvidity v odvětví Průmyslu B+C+D+E se společností STREICHER



Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv spol. STREICHER a finančních analýz vyhotovených MPO, 2020

5.2 Nefinanční hledisko

V rámci této podkapitoly, jsem na základě zjištěných informací vytvořila PEST analýzu a SWOT analýzu, která v kombinaci s EFQM modelem poslouží k hodnocení faktorů, jež ovlivňují úspěšnost podniku z nefinančního hlediska, a výsledky poté mohou napomoci při vyhotovení potenciálního návrhu opatření. Cílem těchto strategických analýz je posoudit současný stav společnosti (interně) a jeho podnikatelské prostředí (externě).

5.2.1 PEST analýza

Prostřednictvím PEST analýzy lze určit vnější faktory, které ovlivňují chod společnosti. Popsání jednotlivých faktorů rozdělených do odpovídajících kategorií poslouží k identifikaci těch nejdůležitějších a nejvíce ovlivňujících, a taktéž k určení možných dopadů. Informovanost o okolí podniku je významnou součástí plánování a rozhodování.

Politicko – legislativní faktory:

Činnost podniku je značně ovlivňována politickou situací a legislativou státu. Mezi zákony vztahující se k podnikatelské činnosti společnosti patří obecné zákonné normy pro podnikatele, jako je občanský zákoník, zákon o obchodních korporacích a daňové zákony týkající se podnikové činnosti. Změny v daňových zákonech, zejména změna sazby daně z příjmu PO, mohou přinést značné ovlivnění výsledku hospodaření. Ve shodě se zájmem ostatních je důležité dodržování zákonů na ochranu životního prostředí a ochranu osobní svobody. Při vykonávání podnikové činnosti v souladu s těmito zákony, mohou společnosti vznikat vyšší náklady spojené s plněním potřebných postupů, používáním povolených prostředků a náklady z následné kontroly. Dále se společnost řídí zákonem o zadávání veřejných zakázek, stavebním zákonem a řádem, zákonem o územním plánování, energetickým zákonem, zákonem o odpadech, zákonem o požární ochraně a dalšími normami a certifikacemi, které je všechny povinna dodržovat. Podrobné popsání udělených certifikací se nachází níže v části Modelu excelence EFQM. Jako podnik se sídlem v členském státu Evropské unie, má také společnost povinnost provádět svou činnost v souladu se zákony, vyhláškami, směrnici a právními předpisy ustanovenými orgány EU. Změny v rámci EU, které zasahují také do vývoje legislativních změn v ČR, by mohly negativně ovlivnit rozvoj firmy. Například nárůst požadavků na ochranu životního prostředí, na něž je v současné době kladen značný důraz, je spojen s vyššími náklady apod.

Ekonomické faktory:

Dopady jednotlivých fází ekonomiky ČR jsou společnostmi značně registrovány, a musí se na ně brát velký zřetel. Možné dopady se více projevují ve strojírenské divizi, která vyrábí zařízení pro potravinářský, chemický a farmaceutický průmysl, pro metalurgii a tepelné zpracování ve vakuu, elektrotechniku a povlakování ve vakuu. Dle situace na trhu dochází k růstu či omezení investičních výdajů od zákazníků společnosti. Jedná se totiž o investice do společností vyráběných zařízení, které jsou pro zákazníky další nutnou investicí do jejich výroby. Proto například při aktuální situaci na trhu dochází k vyčkávání zákazníků, což značí omezení investic jak od soukromých tak veřejných investorů. V případě stavební divize dochází k mírné setrvačnosti výše investic v závislosti na kontrolách, obměnách či nových výstavbách potrubních plynovodů, vodovodů a kanalizací. Mezi zásadní faktory patří vývoj inflace a měnového kurzu.

Nárůst inflace může ovlivňovat jak nárůst cen materiálových vstupů, které společnost pro výrobu používá a s tím spojený nárůst nákladů, tak změnu cenové hladiny služeb, čemuž se podnik musí být schopen přizpůsobovat. Rozdíly vzniklé pozitivním nebo negativním vývojem měnového kurzu, způsobují společnosti v rámci uzavření přeshraničního obchodu buď příznivý kurzový zisk či nežádoucí kurzovou ztrátu. Kurzové rozdíly jsou podmíněny dnem vystavení a přijetí faktur vzniklých z obchodních vztahů se zahraničními podniky.

Sociální faktory:

V rámci této skupiny faktorů se zaměříme na jeden s nejdůležitějších činitelů podniku - lidi. Lidé představují zákazníky a zaměstnance, a tím dokáží společnost velmi silně ovlivňovat. Je vhodné, aby se podnik informoval o vývoji obyvatelstva v regionu, nebo oblasti kde působí, o jejich věkové struktuře, či míře vzdělanosti, ať už z pohledu uzavírání zakázek či hledání nových pracovních sil.

V případě společnosti STREICHER je dbáno na kvalifikaci zaměstnanců, přičemž je vzdělání v oboru vzhledem ke specifikaci předmětu činnosti společnosti ve většině případů podmínkou pro přijetí. Vzhledem k nízké míře nezaměstnanosti v rámci ČR, též konkrétně v rámci Plzeňského kraje a také celkově vzhledem k nedostatku kvalifikovaných pracovních sil na trhu práce, dochází k tlaku na navyšování mezd. Nedostatek pracovních sil, jenž může představovat faktor ovlivňující rozvoj podniku, se společnost snaží řešit učňovským střediskem, který pojme cca 12 učňů ze strojírenského a stavebního oboru. Učňovské středisko je velmi přínosné. Téměř všichni učni, kteří ve společnosti absolvují praktickou část vzdělání, do společnosti následně nastoupí. Oboustrannou výhodou této formy spolupráce je mimo jiné získání znalostí o prostředí, výrobních procesech, bezpečnostních předpisech, o nadřízených a ostatních zaměstnancích. Přínosy, které chodem tohoto střediska vznikají, tak vysoce převyšují náklady s tím spojené.

V současné době má společnost navázanou spolupráci s níže uvedenými školami:

- Střední průmyslová škola strojnická a SOŠ prof. Švejcara Plzeň
- Střední průmyslová škola Stavební Plzeň
- SOU stavební Plzeň
- SOU elektrotechnické Plzeň
- Odborná škola výroby a služeb Plzeň (STREICHER, spol. s r. o. Plzeň 2020e)

I když má lidský faktor zásadní vliv na rozvoj firmy, lze konstatovat velmi uspokojivou situaci v podniku, kdy je pro vzbuzení zájmu potenciálních zaměstnanců a udržení motivace těch stávajících, poskytována společností řada benefitů. Dále je snahou zajistit vhodné a kreativní vnitřní prostředí podniku. Více o spokojenosti zaměstnanců je uvedeno v podkapitole *Model excellence EFQM*.

Technologické faktory:

Společnost se zabývá modernizací vybavení, a kontinuálně dochází k obnově majetku, jak hmotného tak nehmotného, jenž postupem času zastarává. Investováno je také do nových technologií umožňující výrobu zařízení ve vysoké kvalitě. V rámci společnosti je zaměstnáno větší množství specialistů, kteří se soustředí na jednotlivé divize. V případě stavební divize pracovníci provádějí například řízené horizontální protlaky, tlakové zkoušky, stresstesty a jiné. V případě strojní divize se zaměstnanci oddělení konstrukce zabývají novými konstrukčními řešeními a pevnostních výpočtů. V rámci skupiny STREICHER působící v mnoha státech slouží pro přenos dat intranet a dále extranet. Podklady pro webové stránky jsou dodávány od společnosti STREICHER, spol. s r. o. Plzeň, avšak jejich obnovou je pověřeno speciální oddělení v mateřské firmě v Německu. Míra zastarávání, potřebné změny a investice představují zásadní technologické faktory, kterým se však společnost svým řízením změn a investic zvládá včasné a uspokojivým způsobem přizpůsobovat.

5.2.2 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k stanovení interních faktorů představující silné a slabé stránky vybrané společnosti a k vymezení příležitostí a hrozeb, jež plynou z analýzy vnějšího prostředí. Na základě vyhotovené PEST analýzy lze určit zmíněné externí faktory. Výsledky této SWOT analýzy mohou posloužit jako základ pro stanovení strategie podniku. V tabulce 12 je k dispozici přehledné shrnutí výsledků analýzy.

Mezi své silné stránky společnost řadí například „dobré jméno společnosti“, komplexnost a kvalitu poskytovaných služeb, spolehlivost, flexibilitu a především profesionalitu. Co se týká zaměstnanců, lze považovat za silné stránky jejich kvalifikovanost, nízkou fluktuaci zaměstnanců a podporu zaměstnanců prostřednictvím odborného vzdělávání a možnosti školení ze strany společnosti. V rámci strojní divize dochází k podpoře ze strany oddělení konstrukce, díky čemuž má společnost možnost poskytovat komplexní

služby a projekty na klíč. U stavební divize dochází k významné podpoře ze strany projekční kanceláře.

Slabou stránkou společnosti je nedostatek pracovních sil, kvůli nízké míře nezaměstnanosti v rámci celé ČR. Omezené lidské zdroje mohou ovlivňovat poskytování služeb a chod podniku. Stejně tak tomu může být v případě omezených kapacit výrobních prostředků – strojů, motorových vozidel a dalších výrobních pomůcek, které jsou klíčovým faktorem při plánování časového harmonogramu realizace jednotlivých zakázek a projektů, aby bylo jejich rozmístění v čase efektivní. V případě již naplněných výrobních kapacit, a s tím spojenému rozvržení strojů a nástrojů, může dojít k odmítnutí poptávky po službách společnosti. Společnost je těmito zdroji (lidskými, výrobními) limitována.

Mezi příležitosti spadá možné další zvyšování produktivity a snižování nákladů. V dnešní době je důležitá snaha o další zefektivnění výrobních činností, které mohou být například zlepšeny díky udržení modernizace používaných výrobních technologií. Další příležitostí by mohlo být udržení zájmu společnosti v případě uzavírání většího množství zakázek v rámci strojní divize v tuzemsku. Jedná se o zakázky především pro veřejné investory zahrnující kontrolu, obměnu, či výstavbu nových potrubních plynovodů, vodovodů a kanalizací. V této podnikové oblasti byl zaznamenán v posledních letech nárůst tržeb, a snaha o udržení stálého přísunu takovýchto zakázek může pro podnik představovat efektivní využití domácího trhu.

Hrozby pro společnost představují podnikatelská rizika zapříčiněná například snížením poptávky, zejména u strojírenské divize, kdy zákazníci snižují své investice kvůli předpokládanému zpomalení růstu české ekonomiky či případné ekonomické krizi. V rámci toho by se za hrozbu dalo také považovat očekávané omezení a snížení exportu. Dalším zmíněným rizikem a hrozbou s velmi významným vlivem je kurzové riziko, kdy v případě strojírenské divize dochází až na malé výjimky k vyúčtování výrobků a služeb v Euroch. Oproti tomuto riziku se společnost snaží zajistit pomocí forwardů, kdy je pro budoucí výměnu EUR na CZK domluvena pevná neměnná výše kurzu. Za hrozbu, lze v neposlední řadě považovat cenu vstupů, do které spadají ceny materiálu či ceny pracovní síly, bez kterých podnik nemůže vykonávat svou činnost. Každoročně dochází k nárůstu těchto vstupů, především u nákladů na pracovní sílu, a není možné, aby se tento nárůst plně promítl do celkové ceny výrobků či služeb. Tudíž vývoj cen

vstupů a výstupů představuje jisté riziko společnosti. V případě konkurenčních firem, které se specializují na jeden konkrétní výrobek, může být pro společnost hrozbou nižší cenová nabídka konkurence, a to díky rozdílné šíři nabízených výrobních možností a s tím spojené výši nákladů. Konkurenční firmy poté mohou zvítězit ve výběrových řízeních na základě této nižší ceny svých výrobků či služeb.

Tabulka 12: Matice SWOT společnosti STREICHER, spol. s r. o. Plzeň

Silné stránky	Slabé stránky
"dobré jméno společnosti" komplexnost a kvalita služeb spolehlivost, flexibilita, profesionalita, kvalifikovanost zaměstnanců	nedostatek pracovních sil omezené výrobní prostředky (stroje, pomůcky)
Příležitosti	Hrozby
zvýšování produktivity, snižování nákladů, zefektivnění výrobních činností (trvalá modernizace technologií), efektivní využití domácího trhu	snížení poptávky, snížení investic, nižší cenová nabídka konkurence, kurzové riziko, nárůst ceny vstupů

Zdroj: Vlastní zpracování dle Taušl Procházkové a kol. (2017), 2020

Vhodný přístup pro vybranou společnost dle výsledků představuje využití silných stránek k eliminaci hrozeb, a k případnému zabezpečení před jejich následky.

5.3 Model excellence EFQM

K hodnocení v modelu EFQM lze využít dvě metody. U první metody se jedná pouze o interní hodnocení podniku, a u druhého způsobu jde o mezipodnikové srovnání, přičemž dochází k porovnání úrovně firmy s okolím. V případě benchmarkingu by byla firma srovnávána mezipodnikově s nejlepší konkurencí. V rámci této práce je použito hodnocení uvnitř společnosti realizované prostřednictvím otázek vlastního zpracování. Tyto otázky ohledně jednotlivých kritérií jsem vytvořila na základě obecného rámce Modelu excellence EFQM 2013. Od roku 2012, kdy vznikl tento koncept, byl upraven a zmodernizován, avšak jeho základní struktura je stále postavena na poskytnutí návodu organizaci, jak být trvale úspěšnou a dlouhodobě se rozvíjející. Výsledky Modelu EFQM uvedené v této práci nelze považovat za exaktní hodnocení, avšak výsledky v jednotlivých kategoriích mohou společnosti posloužit jako podklad pro řízení změn a zlepšování výkonnosti. Pokud by se společnost rozhodla ucházet o Cenu EFQM

za excelenci, bylo by žádoucí provést hodnocení mnohem detailnějším a propracovaným způsobem. Posouzení kritérií je vyhotoveno ve spolupráci s Mgr. Ing. Janou Kaslovou vedoucí ekonomického oddělení společnosti STREICHCER spol. s r. o. Plzeň. Dále jako zdroje informací byly použity webové stránky skupiny STREICHER a společnosti STREICHER spol. s r. o. Plzeň. (Model excellence EFQM 2012; STREICHER Gruppe 2020; STREICHER, spol. s r. o. Plzeň 2020f)

Nyní si popíšeme jednotlivá kritéria, kterým je následně přiřazeno bodové ohodnocení podle stanoveného schématu (viz obrázek 3 v kapitole 1.3.3 komplexní systémy) Modelu excellence EFQM.

5.3.1 Hodnocení kritérií

1. Vůdcovství

Oba jednatelé pracují ve firmě přes 25 let, a i většina ostatních vedoucích pracovníků působí ve společnosti delší dobu. Vysoká loajalita jednatelů i vedoucích pracovníků přispívá ke stabilitě a prosperitě podniku. Oddanost dlouhodobému rozvoji společnosti demonstrují výrazně, prostřednictvím vysoké snahy plnit cíle společnosti, dodržováním firemní kultury, firemní politiky a etického kodexu. Vedoucí pracovníci jsou si vědomi významnosti inovací v současné době. Podporovány jsou tak všechny nové myšlenky a nápady. Zaměstnanci jsou vyzýváni k podávání tzv. „zlepšovacích návrhů“, za které jsou finančně odměňováni. Přínos jednotlivých návrhů je vyzdvižen každoročně na vánočním večíрку před ostatními zaměstnanci firmy.

Vedoucí pracovníci se snaží udržovat vztahy se zákazníky, dodavateli i ostatními externími organizacemi na vysoké úrovni. Při pravidelných setkání dochází ke vzájemné výměně informací ohledně již proběhlých obchodů, a samozřejmě ohledně plánů do budoucna, rozsahu zakázkové náplně, termínových plánů, požadované kvality. Nástroje, které jsou používány k budování pozitivního vztahu s dodavateli a zákazníky, jsou mimo jiné v podobě bonusů a skont. Zvláště v případě zákazníků se vedoucí pracovníci snaží o zkvalitnění a prohloubení spolupráce a udržování vztahů.

Dále jsou vedoucí pracovníci instruováni vedením společnosti, aby poskytovali nejvyšší možnou součinnost a pomoc svým podřízeným. Mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými probíhají pravidelné schůzky, kde dochází k analýze činnosti jednotlivých pracovníků. Přínos zaměstnanců je vyhodnocován při průběhu i ukončení jednotlivých

pracovních operací. Přínos i případné nedostatky jsou zohledňovány finančně. V případě výrazného přínosu zaměstnance dochází k „vzdvižení“ pracovníka mezi kolegy.

2. Politika a strategie

Neboť je společnost STREICHER dceřinou společností, dochází u ní k přebírání cílů a poslání formulovaných mateřskou společností, které platí pro celý koncern. Následná implementace do chodu dceřiných společností a vytváření činností jsou v souladu s těmito definovanými cíli. Bezpečnost, zdraví, ochrana životního prostředí, energetická účinnost a kvalita jsou základními prvky firemní politiky. Pro splnění těchto požadavků zavedla skupina STREICHER integrovaný systém řízení pro celou společnost, který pokrývá aspekty a zásady bezpečnosti, ochrany zdraví, životního prostředí, energie a řízení kvality. Systém slouží k neustálému zlepšování v daných oblastech, na základě jejich monitorování a analyzování. Udělenými certifikacemi se skupina oficiálně zavázala dodržovat zmíněné povinnosti.

Vedení společnosti vytváří strategické plány týkající se dalšího vývoje společnosti. Plány se týkají zejména výše obrátu pro nadcházející období a výše očekávaného zisku. V souladu s tím je vyhotovován plán investic. Zpracovávají jsou dále plány Cash flow, jak z krátkodobého, tak z dlouhodobého hlediska. Plány s kratším časovým horizontem jsou sestavovány v souladu se strategií společnosti. V návaznosti na plány je poté organizována vlastní činnost společnosti. Po skončení daného období jsou plány vyhodnoceny a analyzovány odchytky od očekávaného vývoje.

3. Personální řízení

Lidské zdroje jsou plánovány v souladu s dlouhodobými plány, týkajícími se obrátu a zisku. Filosofii firmy, vzhledem k její zakázkové náplni, je potřeba si vzdělávat zaměstnance a posouvat je na vyšší, kvalifikovanější pozice. I v případě vedení podniku je preferováno umožnit stávajícím zaměstnancům kariéerní postup, a zajistit jim tak možnost vypracování se na lepší a vyšší pozici. Volba zaměstnance pro vyšší pozice z vlastních řad je důležitá a vhodná z hlediska jejich orientace v procesech firmy, která díky rokům praxe je velmi dobrá, a to společnosti může přinést spousty výhod. V rámci rozvoje a udržování schopností zaměstnanců, jsou připravovány školení dle potřeb daného oboru. Dále jsou zaměstnanci povinni účastnit se školení v pravidelných periodách. Kvůli nedostatku pracovních sil vznikla učňovská střediska, která poskytují vzdělávání cca 12 učňům ze strojírenského a stavebního oboru.

Zaměstnanci jsou průběžně seznamováni se strategií firmy a jsou si vědomi významnosti firemní strategie. V rámci společnosti probíhají pravidelné porady na několika úrovních – vedení společnosti, výrobní porady vedoucích pracovníků, kratší porady na pracovištích, kde dochází k participaci zaměstnanců. Směr určují jednatelé a vedoucí pracovníci, avšak nositeli firemní kultury jsou všichni zaměstnanci, a tak je všem udílěna důvěra a inspirace k účasti na aktivitách. Důraz v rámci celé skupiny STREICHER je kladen na „ducha společnosti“. Společným cílem je budování „dobrého jména společnosti“. I vzhledem k velikosti firmy, která čítá cca 260 zaměstnanců, se stále daří komunikovat napřímo. Podnik podporuje a umožňuje sdílení informací, znalostí a praktik. Společnost podněcuje pracovníky, aby neměli obavy se zapojit do zlepšování a inovací, a uznávají a oceňují jejich snahu a úspěchy.

4. Zdroje a partnerství

Ve firmě je především snaha o nejvyšší možnou míru efektivity v rámci řízení zdrojů společnosti. Na finanční zdroje působí značná míra vlivu externích faktorů, avšak to je v rámci podnikatelské činnosti běžné. Ve stavební divizi je známa zakázková náplň na období cca 1 roku, ve strojírenské divizi zhruba na období šesti měsíců. Zakázková náplň je základní faktor pro řízení finančních zdrojů – odliv a příliv financí. Záleží podle situace na trhu, a dle uzavřených smluv na zakázky. Dalšími faktory jsou například výše ceny vstupů, jak materiálových, tak lidských, vývoj kurzu, aj. Řízení informačních zdrojů je v posledních letech velmi významnou záležitostí, a tak byl v loňském roce ve společnosti STREICHER rozšířen počet zaměstnanců v oddělení informačních zdrojů. Ve společnosti je kladen důraz na prohlubování a maximální využití dostupných technologií, případně pořizování technologií nových. Vytvořený SW je přizpůsobený potřebám společnosti, a dbá se na jeho stálou funkčnost. V rámci řízení stávajících budov, vybavení a ostatních aktiv dochází k jejich pravidelné údržbě, se snahou zajistit je trvale udržitelným způsobem. Zároveň se společnost snaží o rozšíření výrobních možností, prostřednictvím pořizování nových aktiv. Každoročně je sestavován plán investic, a je dbáno na investování do nových technologií umožňující výrobu zařízení ve vysoké kvalitě. Například aktuálně je v plánu vytvořit ve strojírenské divizi tzv. „čisté prostory“, které umožní realizovat širší spektrum zakázek, kde je kladen důraz na vysokou míru čistoty během výroby. Vedení společnosti si je vědomo, že úroveň zaměstnanců je klíčová pro úspěch celé společnosti, a proto není podporován rozvoj pouze technických znalostí a dovedností, ale i intelektuální schopnosti. Jak pro pracovníky, tak i pro jiné

zainteresované osoby, je zajištěno zpřístupnění informací, které jim mohou posloužit k efektivní komunikaci a dosažení vzájemného prospěchu. Obzvláště v případě odběratelů či dodavatelů, je hlavním záměrem vedoucích pracovníků zkvalitnění a prohloubení spolupráce.

5. Procesy, výrobky a služby

Klíčové procesy pro úspěch v podnikání jsou identifikovány vedením společnosti a odpovědnými pracovníky skrze průzkum trhu, sledování činnosti konkurence, nových technologií, dbání na požadavky zákazníků, a přizpůsobují se měnícím se potřebám. Procesy jsou řízeny tak, aby byla dosažena optimalizace zdrojů a hodnot zainteresovaných stran. V rámci firmy je využíváno zejména projekční řízení. Vždy je určen odpovědný pracovník, který definuje, řídí, kontroluje a na závěr vyhodnocuje jednotlivé procesní kroky. Společnost se snaží o to, aby veškeré procesy probíhaly co nejefektivněji. Proto dochází k vyhodnocování procesů, a je zde snaha o jejich případné zdokonalení. V případě potřeby, způsobené interním či externím vlivem, jsou procesy odpovídajícím vedoucím pracovníkem přehodnoceny a přizpůsobeny okolnostem, kdy je cílem maximálně možná efektivita. Díky kvalifikovaným vedoucím pracovníkům, je snaha o využití inovací a tvořivosti ve všech procesech, které ve firmě probíhají. Všichni zaměstnanci jsou motivováni k prosazování nápadů na zefektivnění procesů, mimo jiné i finanční odměnou za případný „zlepšovací návrh“. Společnost zajišťuje potřebné zdroje pro své zaměstnance. V případě obou divizí (stavební a strojní) jsou vykonávány služby (výstavba a výroba) ve shodě s předpisy, normami a dle požadavků uvedených ve smlouvě. Jak již bylo uvedeno bezpečnost, veřejné zdraví a ochrana životního prostředí jsou pro skupinu STREICHER prioritou, a tak dbají na dodržování všech zásad a povinností, jejichž plnění deklarují obdržnými certifikacemi.

6. Spokojenost zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců je pro firmu velmi důležitá. Pravidelně ve firmě dochází ke zjišťování její míry u jednotlivých zaměstnanců prostřednictvím dotazníkového šetření na dané téma. Na základě výsledků, lze konstatovat, že je společnost zaměstnanci vnímána jako stabilní společnost, která jim poskytuje nejen jistotu zaměstnání, a to již více než 28 let na trhu. Výkonnost zaměstnanců lze posoudit podle dodržování termínů a kvality zakázek. Jedním ze způsobů měření výkonnosti je porovnání kalkulovaných

hodin se skutečně odpracovanými hodinami na zakázce a analýza případných rozdílů, na základě které jsou popřípadě zavedena opatření do budoucna. Zapojení při navrhování plánů přísluší vedoucím pracovníkům. Po absolvování školení dochází k hodnocení jeho úrovně zaměstnancem, který se ho účastnil, a podle toho je doporučeno i ostatním příslušným kolegům. Co se týče výše ohodnocení pracovníků, nezávisí primárně na stupni vzdělání. Závisí na schopnostech a přístupu daného zaměstnance a samozřejmě na oboru, ve kterém zaměstnanec působí. Odměna je poté ve formě motivační prémiové složky ve mzdě, včetně poděkování nadřízeného.

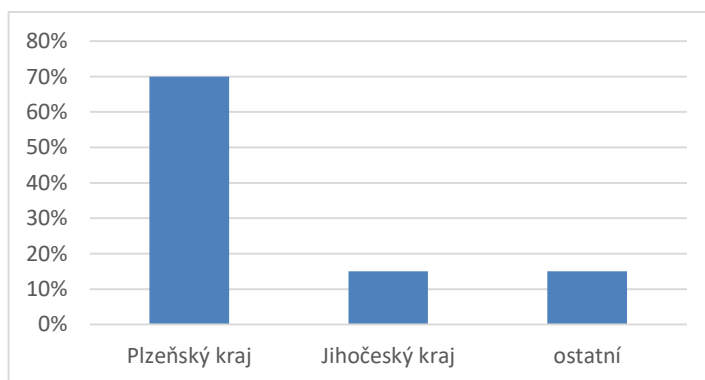
Efektivita komunikace je vysoká, vedení společnosti se snaží o okamžitou reakci a řešení vzniklých situací. Velmi zásadní při pracovní činnosti je dbání na předávání informací, snaha o časovou úsporu, vysokou kvalitu a méně reklamací. U stížností či případných návrhů na zlepšení dochází k jejich vyhodnocení, popřípadě odpovídající nápravě. Vedení společnosti se snaží konstruktivním připomínkám a nápadům vyhovět, avšak ne vždy je vyhověno veškerým požadavkům na zvyšování mzdy. Velmi nízká fluktuace (2 %) vypovídá o nadstandardní spokojenosti zaměstnanců v porovnání s ostatními výrobními firmami. Zaměstnanecké benefity, jež jsou motivátory pro pracovníky, zahrnují např. 5 týdnů dovolené, odměnu formou 13. a 14. mzdy, kompenzace nákladů na dojíždění, příspěvek na penzijní/životní pojištění, závodní stravování a v neposlední řadě odborné a jazykové vzdělávání. Snahou firmy je také zajistit možnost použití nejnovějších pracovních prostředků. Nemocnost a úrazovost je ve firmě sledována představitelem BOZP (bezpečnosti a ochrany zdraví při práci) a následně pravidelně vyhodnocována a porovnávána v rámci plzeňského kraje. Výsledky měření dosahují průměrných hodnot. Ochrana zdraví a bezpečnosti zaměstnanců společnosti, ale i ostatních je nejvyšší prioritou skupiny STREICHER. Nulové nehody jsou proto deklarovaným cílem podniku.

7. Spokojenost zákazníků

Hlavním prioritou, při plnění očekávání zákazníků, je včasné dodání požadovaných produktů a služeb, za konkurenčních podmínek a v nejlepší možné kvalitě. Společnost se snaží vyhovět požadavkům zákazníka na provedení, termín a kvalitu poskytovaných výrobků a služeb. O pozitivním vnímání společnosti vypovídá stabilní okruh zákazníků. A rovněž mimo jiné opětovné přidělení zakázky nebo poptávka na realizaci zakázky jiné. Vztahem se zákazníky se zabývají obchodní oddělení společnosti a zároveň oba jednatelé

společnosti. V obou divizích je prováděno každoroční vyhodnocení podílu jednotlivých zákazníků na obratu a zisku společnosti. Případně dochází k analýze poklesu nebo nárůstu. Společnosti se dostává zpětné vazby od zákazníků. Kladná zpětná vazba se projeví v další poptávce po službách společnosti a v nízkém počtu reklamací. Vzhledem ke smluvním pokutám v SoD (výše vždy individuálně stanovená objednatelům díla) bývá téměř vždy splnění termínu dodrženo. Pokud by byla potřeba, lze dohodnout změnu termínu dokončení dodatkem ke smlouvě. Případné nedodržení termínu, většinou v řádu dnů, je řešeno se zákazníkem, a je zde snaha o nalezení řešení, které je přijatelné pro obě strany. Stejně je tomu tak i v případě stížností, které se objevují ve velmi nízkém počtu, kdy se podnik ihned zabývá jejich vyřízením a hledáním řešení. Při posouzení konkurenceschopnosti se společnost může považovat za velmi silnou. V rámci strojírenské divize se v ČR nenachází jiná společnost, která by nabízela kompletní rozsah takový, jaký je nabízen společností STREICHER. Konkurenční firmy mají většinou užší zaměření na konkrétní činnosti, oblasti. V případě stavební divize se více konkurenčních firem v ČR objevuje. Jedná se o několik stavebních firem, specializujících se na výstavbu plynovodů, které se také účastní veřejných soutěží na získání nových zakázek od investorů.

Obrázek 13: Grafické zobrazení působnosti společnosti STREICHER v krajích ČR (stavební divize)



Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv spol. STREICHER, 2020

Na obrázku 13 lze vidět procentuální rozdělení podle krajů, kde společnost STREICHER působí se svou stavební divizí nejvíce. Především se jedná o Plzeňský kraj (70 %), dále Jihočeský (15 %), a zbylých 15 % je rozděleno mezi ostatní kraje.

U strojní divize je prováděno až 90 % zakázek pro zákazníky ze zemí EU. Konkrétně v ČR jsou práce vykonávány zejména v Plzeňském kraji a v Praze. Navázání dlouhodobě funkčního vztahu se zákazníky je prioritou pro obě divize. 3/4 zakázek je smluveno od stálých zákazníků.

8. Vliv na společnost

Společnost je externími organizacemi, jako je obec, státní instituce ad., vnímána pozitivně. STREICHER, svou vysokou úrovní a profesionální kvalitou poskytovaných služeb a výrobků, představuje stabilní společnost, která zajišťuje svým zájmovým skupinám jistotu, a dlouhodobou a úspěšnou obchodní spolupráci. Podnik dodržuje zásadu splnění oprávněných informačních potřeb zúčastněných stran.

Díky dodržování sociálních a environmentálních zásad, je také společensky odpovědnou firmou. Společnost dbá na životní prostředí, přičemž má v provozu vlastní malou vodní elektrárnu a fotovoltaickou elektrárnu. V rámci regionu firma investuje do nadačního fondu „Podpora technického vzdělávání v Plzeňském kraji“, dále finančně podporuje hiporehabilitace dětí s handicapem v městě Nezvěstice, taktéž finančně podporuje ZŠ a MŠ Štěnovice, TJ Sokol Štěnovice (házená, fotbal) a jiné vybrané kulturní akce v regionu. Smlouvu o reklamě a propagaci společnost uzavřela s kluby: FC Viktoria Plzeň, a.s., HC Plzeň 1929 s.r.o., Roman Kreuziger Cycling Academy, z.s. a SPORT CLUB PLZEŇ, z.s..

Stará se o rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, též o výchovu potenciálních pracovníků, a proto studentům nabízí praxe, či technické vzdělávání i skrze učňovské středisko. Zaměstnanci jsou školeni prostřednictvím pravidelných bezpečnostních pokynů a školení, a jsou vždy vybaveni odpovídajícími pracovním prostředkem a osobními ochrannými prostředky (OOP). Bezpečné provádění úkolů a vykonávání činností by mělo být vždy zajištěno. STREICHER se také zaměřuje na preventivní bezpečnost práce. To zahrnuje analýzu potenciálních nebezpečí, přijímání opatření a rozvoj konceptů pro eliminaci rizik, za což ji opakovaně mezinárodní profesní sdružení ocenilo. Funkčnost systému se odráží v neustále klesajícím počtu nehod, a je dále podporována v podnikové skupině prostřednictvím trvalého závazku k aktivní bezpečnosti a ochraně zdraví.

9. Měření výkonnosti společnosti

Vedení společnosti vytváří firemní cíle, založené na uspokojení potřeb a představ zainteresovaných ekonomických subjektů, v souladu se strategií společnosti. V návaznosti na vytvořené plány a cíle je poté organizována vlastní činnost podniku, která je po skončení určitého období vyhodnocována a analyzována. Dochází ke zjišťování odchylek výsledných hodnot od očekávaného vývoje z finančního i nefinančního hlediska. Prostřednictvím procesů orientovaných na výsledky, dosahuje

firma systematického plnění právních, normativních a zákaznických požadavků, které jsou kladeny. Společná a neustálá optimalizace procesů zajišťuje jejich hladký průběh. Sledování trendů a změn odehrávajících se na trhu slouží k predikci a možnému zlepšení výstupů podnikové činnosti, jež má být dosaženo za ekologické udržitelnosti a energetické účinnosti.

Etické a společensky korektní chování zaměstnanců a smluvních partnerů je předpokladem pro úspěšné podnikání, jež je postaveno na zpracovávání kvalitních vstupních materiálů, a dále na spolupráci s kvalifikovanými partnery, s nimiž je hlavní prioritou zajistit dlouhodobé obchodní vztahy. Cílem společnosti je zajistit ve všech případech veškeré potřebné informace a zdroje.

K měření výkonnosti jsou společností používány finanční ukazatelé, nebo monitorování nákladů na jednotlivé projekty. Podle stabilních a uspokojivých hodnot finančních ukazatelů, lze označit společnost za finančně zdravou s potenciálem dlouhodobé prosperity.

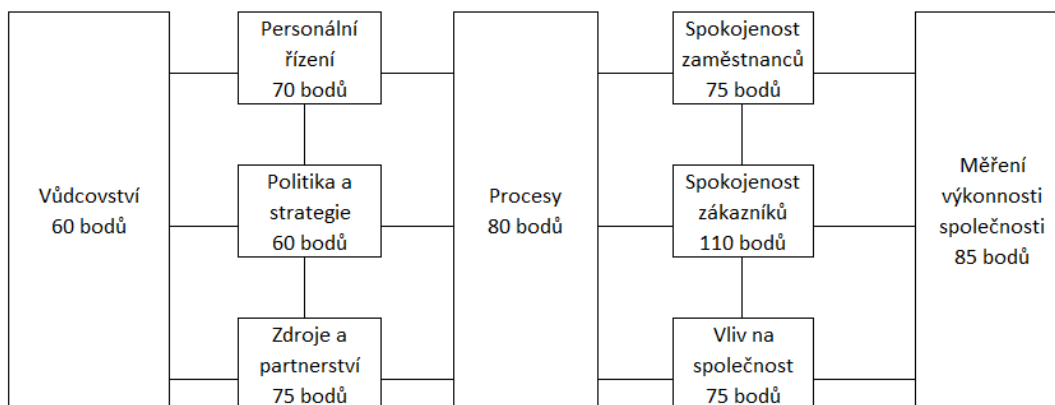
Důraz na inovace je jednou z prosazovaných hodnot společnosti STREICHER. Obzvláště v současné době, je významnost inovací brána v potaz, tudíž je pochopitelné, že se společnost snaží o trvalé zvyšování svých profesních znalostí a schopností v souladu s potřebami firmy. Mezi jejich konkurenční výhodou patří přesvědčení, že vždy je možné nalézt lepší a efektivnější řešení. Svým záplem pro hledání nových možností a způsobů odlišných od stereotypu, se společnost snaží stát atraktivnější pro zákazníky. Zaměstnanci mají veškerou podporu v rozvíjení nových myšlenek a nápadů podporujících zlepšení a růst společnosti.

Společnost disponuje certifikací IMS dle ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001, ČSN EN ISO 45001 a ČSN EN ISO 3834-2. Dále je držitelem certifikátu GAS a členem Svazu podnikatelů ve stavebnictví, v Asociaci stavitelů plynovodů a produktovodů a v Českém plynárenském svazu. Jednotlivé certifikáty umožňují vyrábět a poskytovat služby, v souladu s požadavky mnoha mezinárodních platných předpisů zahrnujících oblasti kvality, ochrany zdraví, bezpečnosti a životního prostředí, a zaručení vysokého technického standardu během realizace projektů.

5.3.2 Bodové ohodnocení

Na základě předešlého vymezení jednotlivých kritérií, jsem ve spolupráci s Mgr. Ing. Janou Kaslovou vedoucí ekonomického oddělení společnosti STREICHER, spol. s r. o. Plzeň bodově ohodnotila výkonnost podniku (viz obrázek 14). Nejvyššího bodového hodnocení dosáhla oblast *Spokojenosti zákazníků* (110 bodů ze 150 bodů možných). Nejlépe poměrově vůči maximálně možným dosaženým bodům bylo přiděleno oblasti *Procesů* (80/100 bodů). Naopak nejméně ze 150 možných bodů bylo uděleno kategorii *Měření výkonnosti společnosti*, a to 85 bodů. Ohodnocení ostatních oblastí se pohybovalo kolem 60–70 % z možných maximálních bodů dané kategorie. V součtu společnost STREICHER, spol. s r.o. Plzeň dosáhla 690 bodů, což lze považovat za velmi pozitivní výsledek. S takto vysokým bodovým ohodnocením, patří k velmi úspěšným a dlouhodobě prosperujícím společnostem. Toto tzv. sebehodnocení uvnitř podniku, lze použít k identifikaci oblastí, na které by se společnost měla více zaměřit, a pokusit se je zlepšit. V případě oblastí, jež dosahují velmi uspokojivých výsledků, usilovat o trvalou udržitelnost vysoké výkonnosti v dané oblasti.

Obrázek 14: Bodové ohodnocení společnosti STREICHER skrze Model excelence EFQM



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Modelu excelence EFQM (2012), 2020

5.4 Celkové zhodnocení výsledků

Analýza faktorů úspěšnosti podniku byla provedena nejprve z finančního hlediska a dále z nefinanční perspektivy, prostřednictvím strategické analýzy a Modelu excelence EFQM.

Na základě výsledků finanční analýzy lze v první řadě prokázat spíše rostoucí trend celkových položek zkoumaných účetních výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztráty) pomocí vertikální a horizontální analýzy, přičemž se v případě aktiv jedná především o převládání

oběžných aktiv, konkrétně zásob. Tento fakt dále v časté míře ovlivňoval výsledné hodnoty finančních ukazatelů. Při hodnocení záleží na druhu odvětví, a proto nelze jednoznačně považovat tuto strukturu aktiv za neúčinnou při snaze provádět podnikovou činnost co nejefektivněji. U celkových stálých aktiv přetrvával během zkoumaných let rostoucí trend, i když bylo u jednotlivých položek pozorováno kolísání hodnot. Dalším významným zjištěním bylo, že vlastní kapitál tvoří přes 70 % pasiv společnosti. V průběhu sledovaných let (2015–2018) došlo ke změnám ve struktuře vlastního kapitálu, které značí příznivé hospodaření firmy, a její snahu zajistit zdroje pro možné investice do rozvoje v budoucnu. Tyto investice jsou mířeny hlavně do modernizace a pořízování nových výrobních zařízení, což umožňuje společnosti setrvat silně konkurenceschopný.

Po celou zkoumanou dobu dosahoval podnik zisku, díky stabilnímu převýšení výnosů nad náklady. Je důležité, aby společnost sledovala míru nárůstu výnosů oproti nákladům, neboť dochází ke stálému a značnému nárůstu výkonové spotřeby. Ta zahrnuje náklady spojené se službami, prodejem výrobků a spotřebou materiálu a energie. V tomto ohledu by se společnost mohla zaměřit na optimalizaci těchto nákladů.

Čistý pracovní kapitál dosahoval v obou případech výpočtu kladných vysokých hodnot, což je způsobeno vyšší hladinou oběžných aktiv – zásob, a značí schopnost podniku splácet okamžitě splatné závazky a skutečnost, že společnost zastává spíše konzervativní typ krátkodobého finančního řízení.

Na základě velmi uspokojivých výsledných hodnot poměrových ukazatelů lze společnost považovat za rentabilní, věrohodnou, stabilní a schopnou dostát svým závazkům. Dostatečně vysoké hodnoty ukazatelů ROE a ROA se při porovnání v odvětví pohybují u podniků I. kategorie, přičemž by mělo ve společnosti zůstat snahou udržet se v rámci této skupiny. Neboť došlo ke změnám výsledků těchto ukazatelů za konstantních hodnot obratu aktiv, je za patrně hlavního ovlivňujícího činitele považován ukazatel rentability tržeb. Snahou by mělo být již zmíněné zaměření se na zvyšování výnosů s úsilím o co nejnížší nárůst nákladů. Jedná se tedy o pravidelnou analýzu nákladů, jež by mohla identifikovat příležitosti úspor v podnikové činnosti. Výsledné hodnoty obratu aktiv, pohybující se v průměru okolo 1,08 během let 2015–2018, představují možnost soustředit se více na efektivnější využívání podnikového majetku. Opět se jedná o vliv stálého navyšování zásob, což zvyšuje hladinu celkových aktiv, přičemž je tempo nárůstu tržeb nižší. V případě zadluženosti se podnik pohybuje ve velmi nízkých hodnotách,

což při porovnání v odvětví značí příležitost navýšit celkovou zadluženost až o 30 %, a naopak u koeficientu samofinancování lze hodnoty snížit až o 20 %, aby se společnost začala pohybovat u hodnot podniků I. kategorie. I když způsob financování podnikové činnosti z podstatné části vlastními zdroji přináší menší zatížení úroky a nižší míru vlivů způsobených poklesem výsledku hospodaření, tak by použití cizích zdrojů mohlo přinést možnost zhodnotit vlastní kapitál výnosnějším způsobem. V případě likvidity je všeobecně podniky usilováno o navyšování hodnot ukazatelů. V současné době je, podle změn od roku 2015, vidět mírný pokles ve výsledných hodnotách ukazatelů likvidity za účelem zvýšení výnosnosti, neboť vysoká platební schopnost zahrnuje neefektivní vázanost finančních prostředků a snižuje tak rentabilitu vlastního kapitálu. Společnost je pravděpodobně již zaměřena na dosažení optimální likvidity a struktury veškerého majetku.

Další část práce zaměřená na analýzu z nefinančního hlediska pomohla identifikovat vnější a vnitřní faktory, jež ovlivňují chod společnosti. Mezi zjištěné vnější faktory, jež působí na výkonnost podniku, patří např. legislativní úpravy, ekonomická situace, kvalifikace zaměstnanců a zajišťování funkční výrobní techniky a její modernizace. Jedná se o vliv zmíněných externích činitelů, který se může projevit skrze nárůst nákladů, pokles výnosů, což mívá negativní dopad na výsledek hospodaření. Tyto informace získané pomocí PEST analýzy se promítají v externích oblastech SWOT analýzy.

Díky své profesionalitě, kvalitě poskytovaných služeb a komplexnosti si společnost vybudovala „dobré jméno“, což je považováno za hlavní silnou stránku podniku. Mezi slabé stránky patří nedostatek pracovních sil. Působení této slabé stránky se společnost snaží eliminovat udržením spokojenosti stávajících zaměstnanců a vzbuzením zájmu těch potenciálních. Za příležitost firma považuje zvyšování produktivity a optimální rozložení nákladů, v rámci čehož by se firma mohla zaměřit na promyšlené snižování nákladů. Hrozbou pro společnost může být např. snížení poptávky, kurzové riziko anebo nižší cenová nabídka konkurence. Opatření proti těmto hrozbám by mohlo být zajištěno pomocí dohodnutí pravidelných zakázek v rámci tuzemska na projekty, jež zahrnují obměnu, kontrolu a výstavbu nových kanalizací, plynovodů či vodovodů, a dále uzavírání přeshraničních smluv s pevně stanovenou výší kurzu. Tato opatření představují způsob jak snížit možný negativní dopad identifikovaných vnějších faktorů. Snahou firmy je poskytovat služby a dodávat výrobky cenově odpovídající konkurenčním podmínkám,

ale zároveň nenabízet služby za podhodnocenou cenou jen za účelem získání zakázek. Společnost STREICHER svou činnost staví především na prioritě kvalitní a včasné provedené práce, poskytnuté na vysoké úrovni technického know-how, s ohledem na bezpečnost a zdraví všech zúčastněných stran.

Na základě určení jednotlivých oblastí Modelu excelence EFQM, došlo k ověření a prokázání stability a spolehlivosti společnosti STREICHER. Prokázáno to bylo na základě zjištěných informací, které poukazují na vybudovanou loajalitu jak zaměstnanců, tak zákazníků. Společnost se o dlouhodobou spokojenost svých zaměstnanců snaží zajištěním vhodného a kreativního prostředí umožňujícího osobní i profesionální růst, a v případě zákazníků skrze budování trvale funkční obchodní spolupráce. Oblastí, na kterou by se společnost měla více zaměřit, je *Měření výkonnosti*, jež by mohla posloužit k uchopení příležitosti v podobě dosahování efektivnější výrobní činnosti. I když firma provádí zjišťování odchylek skutečných výsledků od očekávaného vývoje z finančního a nefinančního hlediska, je zde pravděpodobně prostor pro zlepšení používaných technik vyhodnocování či nastavení jejich pravidelnosti např. v podobě pravidelné analýzy nákladů, díky které by mohlo dojít k objevení možností úspor v rámci podnikové činnosti.

Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit faktory úspěšnosti vybraného podniku z finančního a nefinančního hlediska. Hodnocení, skrze které lze konstatovat dosažení daného cíle, bylo provedeno za velmi vstřícné a ochotné spolupráce ve společnosti STREICHER, spol. s r. o. Plzeň, přičemž mi byla poskytnuta veškerá potřebná data a informace.

Práce vznikla na základě použití odborné literatury a elektronických zdrojů, především webových stránek skupiny STREICHER, a poskytnutých podkladů, konkrétně rozvahy, výkazu zisku a ztráty a přílohy k účetní závěrce z výročních zpráv vybraného podniku ze sledovaných období 2015–2018. Pro porovnání v odvětví byly použity výsledné hodnoty vybraných finančních ukazatelů jednotlivých kategorií podniků získaných z finančních analýz vyhotovených Ministerstvem průmyslu a obchodu.

Na základě výsledků finanční analýzy společnosti byly identifikovány zásadní finanční faktory, čímž byl naplněn první z dílčích cílů. Za jeden z hlavních faktorů ovlivňující finanční úspěšnost podniku lze považovat hodnotu a vývoj aktiv společnosti. Snaha podniku o adekvátní strukturu aktiv se projevuje nárůstem dlouhodobého majetku podniku, obzvláště hodnoty samostatných movitých věcí. Zvyšování hodnoty stálých aktiv snižuje omezenost výrobních prostředků společnosti, čímž dochází ke zmírněné možnosti negativního vlivu omezené výrobní kapacity.

Společnost by měla dbát na zvyšování výnosů ve vyšší míře než je tomu u nákladů. I když ve firmě dochází ke stabilnímu výsledku hospodaření, je zde značný vliv výkonové spotřeby, jež představuje finanční faktor s nežádoucí působností na zhodnocení vlastního kapitálu. V tomto případě je doporučováno provádět pravidelnou analýzu nákladů, která by zajistila jejich optimalizaci.

Výsledné hodnoty ukazatele rentability představují významný finanční ukazatel. Podnik se snaží zajistit vyhovujících hodnot, zejména v rámci rentability vlastního kapitálu a rentability investovaného kapitálu, na základě čehož by vzbudil zájem investorů.

Pro budoucí rozvoj společnosti je důležité zajistit investice na modernizaci dlouhodobého majetku, na pořízení nových výrobních zařízení či pro zabezpečení funkčního řízení podniku. Investice představují významný faktor ovlivňující zachování výrazné konkurenceschopnosti podniku a schopnost přizpůsobit se měnícímu prostředí. V rámci

zajištění investic si společnost vede velmi dobře, přičemž podnik preferuje samofinancování. Tato skutečnost se projevuje ve struktuře pasiv, kde převládá značná část vlastního kapitálu nad cizími zdroji. Podnik se sice touto strukturou prezentuje jako věrohodný, stabilní, není tak zatížen úroky a nehrozí mu zásadní ovlivnění při poklesu výsledku hospodaření, avšak při využití cizích zdrojů by mohl vlastní kapitál lépe zhodnotit např. skrze dluhopisy.

Druhého dílčího cíle bylo dosaženo pomocí SWOT analýzy v kombinaci s PEST analýzou, přičemž byly identifikovány vnější faktory, jež ovlivňují chod společnosti svým působením. Vzhledem k tomu, že podnik není jejich původcem, je zapotřebí přizpůsobit svou činnost možným změnám daných faktorů tak, aby popřípadě nastal co nejmenší negativní dopad na úspěšnost společnosti. Mezi zásadní externí faktory patří např. politická a ekonomická situace, či legislativní úpravy. Vývoj ekonomické situace má značný účinek na inflaci a měnový kurz, což následně může ovlivnit přísun investic do společnosti. Je důležité zajistit vliv těchto faktorů, kdy se jedná např. o sledování dané situace.

Bezpečnost, zdraví, ochrana životního prostředí, energetická účinnost a kvalita představuje prioritní hodnoty, které společnost zastává ve své firemní politice. Úspěšné prosazování daných hodnot skrze celou společnost lze usoudit na základě výsledných silných stránek, jež jsou vnitřními faktory vybrané společnosti. Za tyto pozitivní interní faktory je považována zejména profesionalita, komplexnost, spolehlivost a kvalita. Na hodnotách kvality a vysoké úrovně technického know-how skupiny STREICHER, s ohledem na bezpečnost a zdraví všech zúčastněných subjektů, je vykonávána podniková činnost, jež společnosti zajišťuje stabilní okruh zákazníků. Dle výsledku Modelu excelence EFQM *Procesy* představují klíčovou oblast pro úspěch společnosti. Lidské a výrobní zdroje představují faktor, jež by v případě nedostatku, nebo při nízké úrovni kvalifikace zaměstnanců či zastarání strojů, ovlivnil výkonnost a prosperitu podniku. Proto společnost dbá na modernizaci technologií a zajištění kreativního prostředí.

Závěrem lze společnost, na základě uspokojivých výsledných hodnot zkoumané výkonnosti, považovat za finančně zdravou a příznivě výnosnou. Z pohledu vhodného využití vnitřních silných stránek, a též díky zajištění možného negativního vlivu nefinančních faktorů, je podnik pokládán za spolehlivý a flexibilní. Za faktor úspěšnosti lze také považovat schopnost udržet podnikovou perspektivu dlouhodobě.

Seznam použité literatury

Odborné publikace

COLLINS, J. C. a PORRAS, J. I. (2016). *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu: úspěšné návyky vizionářských společností: překlad bestselleru Built to last*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing.

DLUHOŠOVÁ, D. (2006). *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 1. vydání. Praha: Ekopress.

KISLINGEROVÁ, E. (2001). *Oceňování podniku*. 2., přeprac. a dopl. vydání. Praha: C. H. Beck.

KISLINGEROVÁ, E. a HNILICA, J. (2008). *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2014). *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck.

KNÁPKOVÁ, A.; PAVELKOVÁ, D. a CHODÚR, M. (2011). *Měření a řízení výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Linde.

MAXWELL, J. C. (2015). *Správný postoj 101: co potřebuje každý znát*. Hodkovičky: Pragma.

Model excellence EFQM (2012). Brussels: EFQM a Praha: Česká společnost pro jakost.

NEUMAIEROVÁ, I. a kol. (2005). *Řízení hodnoty podniku, aneb, Nedělejme z podniku záhadu*. 1. české vydání. Praha: Profess Consulting.

SOUČEK, Z. (2003). *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing.

ŠPIČKA, J. (2017). *Finanční analýza organizace z pohledu zájmových skupin*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck.

ŠULÁK, M. a VACÍK, E. (2005). *Měření výkonnosti firem*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P. a kol. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. 3., upravené a rozšířené vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni

VALACH, J. a kol. (1999). *Finanční řízení podniku*. 2. vydání. Praha: Ekopress.

VÁCHAL, J. a kol. (2013). *Podnikové řízení*. 1. vydání. Praha: Grada.

VEBER, J. a kol. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press.

VOCHOZKA, M. (2011). *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vydání. Praha: Grada.

VOCHOZKA, M.; VRBKA, J.; HAŠKOVÁ, S.; ROWLAND, Z. a MACHOVÁ, V. (2017). *Přehled metod komplexního hodnocení podniků*. 1. vydání. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická.

Elektronické zdroje

Forbes, 2015. *14 pravidel, kterými se řídí úspěšné firmy zítřka* [online]. MediaRey, SE, 2020. [cit. 17. 04. 2020]. Dostupné z: <https://www.forbes.cz/14-pravidel-kterymi-se-ridi-uspesne-firmy-zitrka/>

STREICHER, spol. s r. o. Plzeň, 2020a. *Skupina STREICHER* [online]. STREICHER Group, 2020. [cit. 17. 04. 2020]. Dostupné z: <http://www.streicher.cz/cz/nase-spolecnost/skupina-streicher.html>

STREICHER, spol. s r. o. Plzeň, 2020b. *Historie – STREICHER, spol. s r.o. Plzeň* [online]. STREICHER Group, 2020. [cit. 17. 04. 2020]. Dostupné z: <http://www.streicher-machinery.cz/cs/nase-spolecnost/historie>

STREICHER, spol. s r. o. Plzeň, 2020c. *STREICHER, spol. s r. o. Plzeň – stavby potrubí a pozemní stavby* [online]. STREICHER Group, 2020. [cit. 17. 04. 2020]. Dostupné z: <http://www.streicher.cz/cz/nase-spolecnost/profil-spolecnosti.html>

STREICHER, spol. s r. o. Plzeň, 2020d. *Výrobní možnosti – STREICHER, spol. s r.o. Plzeň* [online]. STREICHER Group, 2020. [cit. 17. 04. 2020]. Dostupné z: <http://www.streicher-machinery.cz/cs/zakazkova-vyroba-vakuovych-komor-a-zarizeni/vyrobní-moznosti>

STREICHER, spol. s r. o. Plzeň, 2020e. *Vlastní systém vzdělání – učňovské středisko - STREICHER, spol. s r.o. Plzeň* [online]. STREICHER Group, 2020. [cit. 17. 04. 2020]. Dostupné z: <http://www.streicher-machinery.cz/cs/kariera/ucnovske-stredisko>

STREICHER, spol. s r. o. Plzeň, 2020f. *Management kvality a certifikáty společnosti* [online]. STREICHER Group, 2020. [cit. 17. 04. 2020]. Dostupné z: <http://www.streicher.cz/cz/nase-spolecnost/management-kvality.html>

STREICHER Gruppe, 2020. *Bezpečnost, zdraví, životní prostředí, management kvality – Streicher.de*. [online]. MAX STREICHER GmbH & Co. KG aA, 2020. [cit. 17. 04. 2020]. Dostupné z: <https://www.streicher.de/>

iPodnikatel.cz, 2011. *Předpoklady k úspěšnému podnikání* [online]. iPodnikatel.cz – Portál pro podnikatele, 2015. [cit. 17. 04. 2020]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/Nez-zacnete-podnikat/predpoklady-uspechu-v-podnikani.html>

Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020. *Analytické materiály* [online]. MPO. [cit. 17. 04. 2020]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2020a. *Výpis z obchodního rejstříku společnosti STREICHER, spol. s r. o. Plzeň*. [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2020. [cit. 17. 04. 2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=146064&typ=PLATNY>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2020b. *Výroční zprávy a účetní závěrky společnosti STREICHER, spol. s r. o. Plzeň za roky 2016, 2017, 2018*. [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2020. [cit. 17. 04. 2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=146064>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Čistý pracovní kapitál z pozice aktiv	20
Obrázek 2: Čistý pracovní kapitál z pozice pasiv	20
Obrázek 3: Bodové hodnocení Modelu excelence EFQM	28
Obrázek 4: Logo společnosti STREICHER.....	30
Obrázek 5: Pobočky nadnárodního koncernu MAX STREICHER GmbH & Co. KG Aa	31
Obrázek 6: Rozdělení podniků do čtyř kategorií (při porovnání v odvětví ve finanční analýze).....	33
Obrázek 7: Zobrazení průměrných hodnot ukazatele rentability.....	43
Obrázek 8: Grafické zobrazení porovnání v odvětví	44
Obrázek 9: Grafické zobrazení porovnání průměrných hodnot obrátu celkových aktiv v odvětví	45
Obrázek 10: Grafické porovnání průměrných hodnot koeficientu samofinancování v odvětví Průmyslu B+C+D+E se společností STREICHER.....	46
Obrázek 11: Grafické porovnání průměrných hodnot celkové zadluženosti v odvětví Průmyslu B+C+D+E se společností STREICHER.....	47
Obrázek 12: Porovnání průměrných hodnot ukazatele likvidity v odvětví Průmyslu B+C+D+E se společností STREICHER.....	48
Obrázek 13: Grafické zobrazení působnosti společnosti STREICHER v krajích ČR (stavební divize).....	59
Obrázek 14: Bodové ohodnocení společnosti STREICHER skrze Model Excelence EFQM	62

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vzorce ukazatele rentability.....	21
Tabulka 2: Vzorce ukazatele aktivity.....	22
Tabulka 3: Vzorce ukazatele zadluženosti.....	24
Tabulka 4: Vzorce ukazatele likvidity.....	25
Tabulka 5: Čistý pracovní kapitál společnosti STREICHER, spol. s r. o. Plzeň.....	41
Tabulka 6: Průměrné hodnoty ukazatele rentability ve společnosti STREICHER.....	43
Tabulka 7: Porovnání průměrných hodnot ukazatele ROA a ROE v odvětví Průmyslu B+C+D+E se společností STREICHER.....	43
Tabulka 8: Průměrné hodnoty ukazatele aktivity ve společnosti STREICHER.....	44
Tabulka 9: Porovnání průměrných hodnot obratu celkových aktiv v odvětví Průmyslu B+C+D+E se společností STREICHER.....	45
Tabulka 10: Průměrné hodnoty ukazatele zadluženosti ve společnosti STREICHER ...	46
Tabulka 11: Průměrné hodnoty ukazatele likvidity ve společnosti STREICHER.....	47
Tabulka 12: Matice SWOT společnosti STREICHER, spol. s r. o. Plzeň.....	53

Seznam použitých zkratek a značek

ad.	A další
aj.	A jiné
apod.	A podobně
č.	Číslo
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
EUR	Euro
Kč	Koruna česká
kol.	Kolektiv
max.	Maximálně
min.	Minimálně
např.	Například
PO	Právnícká osoba
r.	Rok
resp.	Respektive
Sb.	Sbírka
SoD	Smlouva o dílo
spol. s r. o.	Společnost s ručením omezeným
tis.	Tisíc
tj.	To je, to jest
tzv.	Tak zvaně

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha společnosti STREICHER, spol. s r. o. Plzeň v letech 2015-2018, vlastní zpracování (2020)

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty společnosti STREICHER, spol. s r. o. Plzeň v letech 2015-2018, vlastní zpracování (2020)

Příloha C: Poměr tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb společnosti STREICHER, spol. s r. o. Plzeň v rámci tuzemska a zahraničí v letech 2015-2018, vlastní zpracování (2020)

Příloha D: Vertikální analýza rozvahy (aktiva) společnosti STREICHER, spol. s r. o. Plzeň v letech 2015-2018, vlastní zpracování (2020)

Příloha E: Vertikální analýza rozvahy (pasiva) společnosti STREICHER, spol. s r. o. Plzeň v letech 2015-2018, vlastní zpracování (2020)

Příloha F: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty společnosti STREICHER, spol. s r. o. Plzeň v letech 2015-2018, vlastní zpracování (2020)

Příloha G: Horizontální analýza rozvahy (aktiva) společnosti STREICHER, spol. s r. o. Plzeň v letech 2015-2018, vlastní zpracování (2020)

Příloha H: Horizontální analýza rozvahy (pasiva) společnosti STREICHER, spol. s r. o. Plzeň v letech 2015-2018, vlastní zpracování (2020)

Příloha I: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty společnosti STREICHER, spol. s r. o. Plzeň v letech 2015-2018, vlastní zpracování (2020)

Přílohy

Příloha A: Rozvaha společnosti STREICHER, spol. s r. o. Plzeň v letech 2015-2018, vlastní zpracování (2020)

Rozvaha vždy k 31. 12. daného roku [aktiva netto v tis. Kč]		2015	2016	2017	2018
	AKTIVA CELKEM	532 800	619 823	689762	728 232
B.	Dlouhodobý majetek	240 883	250 577	260823	313 905
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1 392	1 056	655	472
B.I.2.	Ocenitelná práva	991	1 056	655	472
B.I.2.1	Software	991	1 056	655	472
B.I.5	Poskytnuté zálohy na DNH a nedokončený NM	401	0	0	0
B.I.5.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	401	0	0	0
B.II	Dlouhodobý hmotný majetek	232 951	215 241	217 423	245 887
B.II.1.	Pozemky a stavby	162 295	153 564	146 592	138 476
B.II.1.1	Pozemky	7 215	7 215	7 215	7 220
B.II.1.2	Stavby	155 080	146 349	139 377	131 256
B.II.2	Samostatné movité věci	69 959	60 384	61 252	85 663
B.II.5	Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený majetek	697	1 293	9 579	21 748
B.II.5.1	Poskytnuté zálohy na DMH	-	-	8 763	0
B.II.5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	697	1 293	816	21 748
B.III	Dlouhodobý finanční majetek	6 540	34 280	42 745	67 546
B.III.1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	6 540	34 280	42 745	67 546
C.	Oběžná aktiva	290 253	367 535	424 405	412 001
C.I.	Zásoby	110 341	136 571	151 496	207 651
C.1.1	Materiál	19 506	19 947	20 570	27 721
C.1.2	Nedokončená výroba a polotovary	80 797	105 586	121 960	178 524
C.1.3	Výrobky a zboží	10 038	11 038	8 709	0
C.1.3.2	Zboží	10 038	11 038	8 709	0
C.1.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	-	-	257	1 406
C.II	Pohledávky	149 215	143 426	168 846	128 632
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	7 941	13 467	12 076	12 100
C.II.1.1	Pohledávky z obchodních vztahů	931	5 058	2 483	2 712
C.II.1.4	Odložená daňová pohledávka	7 010	8 409	9 593	9 388
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	141 274	129 959	156 770	116 532
C.II.2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	127 723	120 225	141 033	102 453
C.II.2.2	Pohledávky - ovládající a řídící osoba		748	1 274	1 525
C.II.2.4	Pohledávky - ostatní	13 551	8 986	14 463	12 554
C.II.2.4.1	Pohledávky za společníky	261	0	0	0
C.II.2.4.3	Stát - daňové pohledávky	9 804	5 624	5 899	9 135
C.II.2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 361	1 119	755	1 015
C.II.2.4.5	Dohadné účty aktivní	611	1 275	272	493
C.II.2.4.6	Jiné pohledávky	1 514	968	7 537	1 911
C.IV	Peněžní prostředky	30 697	87 538	104 063	75 718

C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	262	312	348	416
C.IV.2	Peněžní prostředky na účtech	30 435	87 226	103 715	75 302
D.	Časové rozlišení	1 664	1 711	4 534	2 326
D.I.	Náklady příštích období	1 556	1 671	1 103	1 588
D.III.	Příjmy příštích období	108	40	3 431	738

Rozvaha vždy k 31. 12. daného roku [pasiva netto v tis. Kč]		2015	2016	2017	2018
	PASIVA CELKEM	532 800	619 823	689 762	728 232
A.	Vlastní kapitál	411 698	465 049	512 344	518 380
A.I.	Základní kapitál	2 000	2 000	2 000	2 000
A.I.1.	Základní kapitál	2 000	2 000	2 000	2 000
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	0	18 607	31 705	50 117
A.II.2	Kapitálové fondy	0	18 607	31 705	50 117
A.II.2.2	Oceňovací rozdíly z přec.maj.a závazků		18 607	31 705	50 117
A.III	Fondy ze zisku	1 846	1 846	1 846	1 846
A.III.1.	Ostatní rezervní fond	200	200	200	200
A.III.2	Statutární a ostatní fondy	1 646	1 646	1 646	1 646
A.IV	Výsledek hospodaření minulých let	363 550	377 050	377 050	377 050
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	363 550	377 050	377 050	377 050
A.V.	Výsledek hospodaření běžného úč. období	44 302	65 546	99 743	87 367
B. + C.	Cizí zdroje	117 238	152 808	170 735	205 608
B.	Rezervy	30 050	45 855	66 162	45 097
B.II	Rezerva na daň z příjmů	0	4 359	12 179	0
B.IV	Ostatní rezervy	30 050	41 496	53 983	45 097
C	Závazky	87 188	106 953	104 573	160 511
C.I	Dlouhodobé závazky	14 889	5 505	218	12 418
C.I.2	Závazky k úvěrovým institucím	13 681	4 560	0	12 200
C.I.4	Závazky z obchodních vztahů	1 208	945	218	218
C.II	Krátkodobé závazky	72 299	101 448	104 355	148 093
C.II.2	Závazky k úvěrovým institucím	9 121	9 119	4 310	4 502
C.II.3	Krátkodobé přijaté zálohy	5 430	31 080	33 806	17 912
C.II.4	Závazky z obchodních vztahů	40 044	45 605	53 283	108 507
C.II.8	Závazky ostatní	17 704	15 644	12 956	17 172
C.II.8.3	Závazky k zaměstnancům	5 842	6 001	6 414	7 114
C.II.8.4	Závazky ze sociál. zabezpeč. a zdrav. pojištění	3 412	3 540	3 729	4 178
C.II.8.5	Stát - daňové závazky a dotace	994	1 007	1 106	2 310
C.II.8.6	Dohadné účty pasivní	7 348	1 913	1 576	1 271
C.II.8.7	Jiné závazky	108	3 183	131	2 299
D	Časové rozlišení pasiv	3 864	1 966	6 683	4 244
D.I	Výdaje příštích období	3 815	1 353	5 031	3 453
D.II	Výnosy příštích období	49	613	1 652	791

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty společnosti STREICHER, spol. s r. o. Plzeň v letech 2015-2018, vlastní zpracování (2020)

Výkaz zisku a ztráty vždy k 31. 12. daného roku [v tis. Kč]		2015	2016	2017	2018
	Tržby celkem	580 983	648 775	769 586	767 751
I.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	580 983	648 775	758 380	757 703
II.	Tržby za prodej zboží	0	0	11 206	10 048
A.	Výkonová spotřeba	381 701	408 840	463 659	522 646
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-18 885	-24 790	-22 605	-55 145
C.	Aktivace (-)	-1 771	-1 066	-423	-911
D.	Osobní náklady	136 464	139 629	159 210	175 639
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	28 241	31 467	30 720	34 337
III.	Ostatní provozní výnosy	10 647	7 030	8 173	11 083
*	Provozní výsledek hospodaření	57 984	82 358	126 835	102 306
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	183	165	71	118
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	1 311	867	423	138
VII.	Ostatní finanční výnosy	2 355	429	4 560	10 294
K.	Ostatní finanční náklady	4 400	1 033	7 939	4 838
*	Finanční výsledek hospodaření	-3 173	-1 306	-3 731	5 436
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	54 811	81 052	123 104	107 742
L.	Daň z příjmů	10 509	15 506	23 361	20 375
**	Výsledek hospodaření po zdanění	44 302	65 546	99 743	87 367
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	44 302	65 546	99 743	87 367
*	Čistý obrat za účetní období	594 168	656 399	782 390	789 246

Příloha C: Poměr tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb společnosti STREICHER, spol. s r. o. Plzeň v rámci tuzemska a zahraničí v letech 2015-2018, vlastní zpracování (2020)

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb			
Členěno podle hlavních činností [v tis. Kč]:			
2015	Tuzemsko	Zahraničí	Celkem
Stavební	256 946	940	257 886
Strojní	39 238	283 350	322 588
Ostatní	509	0	509
Celkem	296 693	284 290	580 983
Procentuální podíl (místo/celkem)	51,07%	48,93%	100%
2016	Tuzemsko	Zahraničí	Celkem
Stavební	314 308	0	314 308
Strojní	12 281	321 726	334 007
Ostatní	460	0	460
Celkem	327 049	321 726	648 775
Procentuální podíl (místo/celkem)	50,41%	49,59%	100%
2017	Tuzemsko	Zahraničí	Celkem
Stavební	334 509	1 252	335 761
Strojní	18 646	403 451	422 097
Ostatní	522	0	522
Celkem	353 677	404 703	758 380
Procentuální podíl (místo/celkem)	46,64%	53,36%	100%
2018	Tuzemsko	Zahraničí	Celkem
Stavební	284 134	2 457	286 591
Strojní	75 281	395 412	470 693
Ostatní	419	0	419
Celkem	359 834	397 869	757 703
Procentuální podíl (místo/celkem)	47,49%	52,51%	100%

Příloha D: Vertikální analýza rozvahy (aktiva) společnosti STREICHER, spol. s r. o. Plzeň v letech 2015-2018, vlastní zpracování (2020)

Vertikální analýza rozvahy vždy k 31. 12. daného roku [položky aktiv v netto částce v tis. Kč]	2015		2016		2017		2018	
AKTIVA CELKEM	532 800	100,00%	619 823	100,00%	689 762	100,00%	728 232	100,00%
B. Dlouhodobý majetek	240 883	45,21%	250 577	40,43%	260 823	37,81%	313 905	43,11%
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	1 392	0,26%	1 056	0,17%	655	0,09%	472	0,06%
B.I.2. Ocenitelná práva	991	0,19%	1 056	0,17%	655	0,09%	472	0,06%
B.I.2.1. Software	991	0,19%	1 056	0,17%	655	0,09%	472	0,06%
B.I.5. Poskytnuté zálohy na DNH a nedokončený NM	401	0,08%	0	0,00%	-	0,00%	0	0,00%
B.I.5.2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	401	0,08%	0	0,00%	-	0,00%	0	0,00%
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	232 951	43,72%	215 241	34,73%	217 423	31,52%	245 887	33,76%
B.II.1. Pozemky a stavby	162 295	30,46%	153 564	24,78%	146 592	21,25%	138 476	19,02%
B.II.1.1. Pozemky	7 215	1,35%	7 215	1,16%	7 215	1,05%	7 220	0,99%
B.II.1.2. Stavby	155 080	29,11%	146 349	23,61%	139 377	20,21%	131 256	18,02%
B.II.2. Samostatné movité věci	69 959	13,13%	60 384	9,74%	61 252	8,88%	85 663	11,76%
B.II.5. Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený majetek	697	0,13%	1 293	0,21%	9 579	1,39%	21 748	2,99%
B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na DMH	0	0,00%	0	0,00%	8 763	1,27%	0	0,00%
B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	697	0,13%	1 293	0,21%	816	0,12%	21 748	2,99%
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	6 540	1,23%	34 280	5,53%	42 745	6,20%	67 546	9,28%
B.III.1. Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	6 540	1,23%	34 280	5,53%	42 745	6,20%	67 546	9,28%
C. Oběžná aktiva	290 253	54,48%	367 535	59,30%	424 405	61,53%	412 001	56,58%
C.I. Zásoby	110 341	20,71%	136 571	22,03%	151 496	21,96%	207 651	28,51%
C.I.1. Materiál	19 506	3,66%	19 947	3,22%	20 570	2,98%	27 721	3,81%
C.I.2. Nedokončená výroba a polotovary	80 797	15,16%	105 586	17,03%	121 960	17,68%	178 524	24,51%
C.I.3. Výrobky a zboží	10 038	1,88%	11 038	1,78%	8 709	1,26%	0	0,00%
C.I.3.2. Zboží	10 038	1,88%	11 038	1,78%	8 709	1,26%	0	0,00%
C.I.5. Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0,00%	0	0,00%	257	0,04%	1 406	0,19%
C.II. Pohledávky	149 215	28,01%	143 426	23,14%	168 846	24,48%	128 632	17,66%
C.II.1. Dlouhodobé pohledávky	7 941	1,49%	13 467	2,17%	12 076	1,75%	12 100	1,66%
C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů	931	0,17%	5 058	0,82%	2 483	0,36%	2 712	0,37%
C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka	7 010	1,32%	8 409	1,36%	9 593	1,39%	9 388	1,29%
C.II.2. Krátkodobé pohledávky	141 274	26,52%	129 959	20,97%	156 770	22,73%	116 532	16,00%
C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	127 723	23,97%	120 225	19,40%	141 033	20,45%	102 453	14,07%
C.II.2.2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba		0,00%	748	0,12%	1 274	0,18%	1 525	0,21%
C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	13 551	2,54%	8 986	1,45%	14 463	2,10%	12 554	1,72%
C.II.2.4.1. Pohledávky za společníky	261	0,05%	0	0,00%	-	0,00%	0	0,00%
C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	9 804	1,84%	5 624	0,91%	5 899	0,86%	9 135	1,25%
C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 361	0,26%	1 119	0,18%	755	0,11%	1 015	0,14%
C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	611	0,11%	1 275	0,21%	272	0,04%	493	0,07%
C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	1 514	0,28%	968	0,16%	7 537	1,09%	1 911	0,26%
C.IV. Peněžní prostředky	30 697	5,76%	87 538	14,12%	104 063	15,09%	75 718	10,40%
C.IV.1. Peněžní prostředky v pokladně	262	0,05%	312	0,05%	348	0,05%	416	0,06%
C.IV.2. Peněžní prostředky na účtech	30 435	5,71%	87 226	14,07%	103 715	15,04%	75 302	10,34%
D. Časové rozlišení	1 664	0,31%	1 711	0,28%	4 534	0,66%	2 326	0,32%
D.I. Náklady příštích období	1 556	0,29%	1 671	0,27%	1 103	0,16%	1 588	0,22%
D.III. Příjmy příštích období	108	0,02%	40	0,01%	3 431	0,50%	738	0,10%

Příloha E: Vertikální analýza rozvahy (pasiva) společnosti STREICHER, spol. s r. o. Plzeň v letech 2015-2018, vlastní zpracování (2020)

Vertikální analýza rozvahy vždy k 31. 12. daného roku [položky pasiv v netto částce v		2015		2016		2017		2018	
	PASIVA CELKEM	532 800	100,00%	619 823	100,00%	689 762	100,00%	728 232	100,00%
A.	Vlastní kapitál	411 698	77,27%	465 049	75,03%	512 344	74,28%	518 380	71,18%
A.I.	Základní kapitál	2 000	0,38%	2 000	0,32%	2 000	0,29%	2 000	0,27%
A.I.1.	Základní kapitál	2 000	0,38%	2 000	0,32%	2 000	0,29%	2 000	0,27%
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0,00%	18 607	3,00%	31 705	4,60%	50 117	6,88%
A.II.2	Kapitálové fondy	0	0,00%	18 607	3,00%	31 705	4,60%	50 117	6,88%
A.II.2.2	Oceňovací rozdíly z přec.maj.a závazků		0,00%	18 607	3,00%	31 705	4,60%	50 117	6,88%
A.III	Fondy ze zisku	1 846	0,35%	1 846	0,30%	1 846	0,27%	1 846	0,25%
A.III.1.	Ostatní rezervní fond	200	0,04%	200	0,03%	200	0,03%	200	0,03%
A.III.2	Statutární a ostatní fondy	1 646	0,31%	1 646	0,27%	1 646	0,24%	1 646	0,23%
A.IV	Výsledek hospodaření minulých let	363 550	68,23%	377 050	60,83%	377 050	54,66%	377 050	51,78%
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	363 550	68,23%	377 050	60,83%	377 050	54,66%	377 050	51,78%
A.V.	Výsledek hospodaření běžného úč.období	44 302	8,31%	65 546	10,57%	99 743	14,46%	87 367	12,00%
B. + C.	Cizí zdroje	117 238	22,00%	152 808	24,65%	170 735	24,75%	205 608	28,23%
B.	Rezervy	30 050	5,64%	45 855	7,40%	66 162	9,59%	45 097	6,19%
B.II	Rezerva na daň z příjmů	0	0,00%	4 359	0,70%	12 179	1,77%	0	0,00%
B.IV	Ostatní rezervy	30 050	5,64%	41 496	6,69%	53 983	7,83%	45 097	6,19%
C	Závazky	87 188	16,36%	106 953	17,26%	104 573	15,16%	160 511	22,04%
C.I	Dlouhodobé závazky	14 889	2,79%	5 505	0,89%	218	0,03%	12 418	1,71%
C.I.2	Závazky k úvěrovým institucím	13 681	2,57%	4 560	0,74%	0	0,00%	12 200	1,68%
C.I.4	Závazky z obchodních vztahů	1 208	0,23%	945	0,15%	218	0,03%	218	0,03%
C.II	Krátkodobé závazky	72 299	13,57%	101 448	16,37%	104 355	15,13%	148 093	20,34%
C.II.2	Závazky k úvěrovým institucím	9 121	1,71%	9 119	1,47%	4 310	0,62%	4 502	0,62%
C.II.3	Krátkodobé přijaté zálohy	5 430	1,02%	31 080	5,01%	33 806	4,90%	17 912	2,46%
C.II.4	Závazky z obchodních vztahů	40 044	7,52%	45 605	7,36%	53 283	7,72%	108 507	14,90%
C.II.8	Závazky ostatní	17 704	3,32%	15 644	2,52%	12 956	1,88%	17 172	2,36%
C.II.8.3	Závazky k zaměstnancům	5 842	1,10%	6 001	0,97%	6 414	0,93%	7 114	0,98%
C.II.8.4	Závazky ze sociál.zabezpeč.a zdrav.pojištění	3 412	0,64%	3 540	0,57%	3 729	0,54%	4 178	0,57%
C.II.8.5	Stát - daňové závazky a dotace	994	0,19%	1 007	0,16%	1 106	0,16%	2 310	0,32%
C.II.8.6	Dohadné účty pasivní	7 348	1,38%	1 913	0,31%	1 576	0,23%	1 271	0,17%
C.II.8.7	Jiné závazky	108	0,02%	3 183	0,51%	131	0,02%	2 299	0,32%
D	Časové rozlišení pasiv	3 864	0,73%	1 966	0,32%	6 683	0,97%	4 244	0,58%
D.I	Výdaje příštích období	3 815	0,72%	1 353	0,22%	5 031	0,73%	3 453	0,47%
D.II	Výnosy příštích období	49	0,01%	613	0,10%	1 652	0,24%	791	0,11%

Příloha F: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty společnosti STREICHER, spol. s r. o. Plzeň v letech 2015-2018, vlastní zpracování (2020)

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty vždy k 31. 12. dané roku [položky v tis. Kč]									
Výnosy celkem		2015		2016		2017		2018	
		594 168	100,00%	656 399	100,00%	782 390	100,00%	789 246	100,00%
I.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	580 983	97,78%	648 775	98,84%	758 380	96,93%	757 703	96,00%
II.	Tržby za prodej zboží	0	0,00%	0	0,00%	11 206	1,43%	10 048	1,27%
III.	Ostatní provozní výnosy	10 647	1,79%	7 030	1,07%	8 173	1,04%	11 083	1,40%
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2 459	0,41%	796	0,12%	1 811	0,23%	2 944	0,37%
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	2 400	0,40%	1 769	0,27%	2 789	0,36%	3 597	0,46%
III.3.	Jiné provozní výnosy	5 788	0,97%	4 465	0,68%	3 573	0,46%	4 542	0,58%
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	183	0,03%	165	0,03%	71	0,01%	118	0,01%
VI.1	Výnosové úroky - ovládaná a ovládající osoba	0	0,00%	63	0,01%	28	0,00%	53	0,01%
VI.2	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	183	0,03%	102	0,02%	43	0,01%	65	0,01%
VII.	Ostatní finanční výnosy	2 355	0,40%	429	0,07%	4 560	0,58%	10 294	1,30%
Náklady celkem		2015		2016		2017		2018	
		549 866	100,00%	590 853	100,00%	682 647	100,00%	701 879	100,00%
A.	Výkonová spotřeba	381 701	69,42%	408 840	69,19%	463 659	67,92%	522 646	74,46%
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0,00%	0	0,00%	8 130	1,19%	7 290	1,04%
A.2	Spotřeba materiálu a energie	210 053	38,20%	230 027	38,93%	243 710	35,70%	293 011	41,75%
A.3	Služby	171 648	31,22%	178 813	30,26%	211 819	31,03%	222 345	31,68%
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-18 885	-3,43%	-24 790	-4,20%	-22 605	-3,31%	-55 145	-7,86%
C.	Aktivace (-)	-1 771	-0,32%	-1 066	-0,18%	-423	-0,06%	-911	-0,13%
D.	Osobní náklady	136 464	24,82%	139 629	23,63%	159 210	23,32%	175 639	25,02%
D.1.	Mzdové náklady	100 030	18,19%	102 289	17,31%	117 116	17,16%	129 685	18,48%
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, ZP a ostatní	36 434	6,63%	37 340	6,32%	42 094	6,17%	45 954	6,55%
D.2.1.	Náklady na sociální zabezp. a zdravotní poj.	33 487	6,09%	34 393	5,82%	39 003	5,71%	42 674	6,08%
D.2.2	Sociální náklady	2 947	0,54%	2 947	0,50%	3 091	0,45%	3 280	0,47%
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	28 241	5,14%	31 467	5,33%	30 720	4,50%	34 337	4,89%
E.1	Úpravy hodnot dlouhodobého hm. a nehm. maj.	28 241	5,14%	31 284	5,29%	30 832	4,52%	34 364	4,90%
E.1.1	Úpravy hodnot DNM a DHM - trvalé	28 241	5,14%	31 284	5,29%	30 832	4,52%	34 364	4,90%
E.2	Úpravy hodnot zásob	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	58	0,01%
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	0	0,00%	183	0,03%	-112	-0,02%	-85	-0,01%
F.	Ostatní provozní náklady	7 896	1,44%	19 367	3,28%	20 363	2,98%	-38	-0,01%
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku	309	0,06%	14	0,00%	890	0,13%	0	0,00%
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	363	0,07%	399	0,07%	276	0,04%	346	0,05%
F.3	Daně a poplatky	1 638	0,30%	2 220	0,38%	1 926	0,28%	3 006	0,43%
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady	874	0,16%	11 447	1,94%	12 487	1,83%	-8 886	-1,27%
F.5.	Jiné provozní náklady	4 712	0,86%	5 287	0,89%	4 784	0,70%	5 496	0,78%
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	1 311	0,24%	867	0,15%	423	0,06%	138	0,02%
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	1 311	0,24%	867	0,15%	423	0,06%	138	0,02%
K.	Ostatní finanční náklady	4 400	0,80%	1 033	0,17%	7 939	1,16%	4 838	0,69%
L.	Daň z příjmů	10 509	1,91%	15 506	2,62%	23 361	3,42%	20 375	2,90%
L.1.	Daň z příjmů - splatná	11 062	2,01%	16 906	2,86%	25 631	3,75%	18 671	2,66%
L.2.	Daň z příjmů - odložená	-553	-0,10%	-1 400	-0,24%	-2 270	-0,33%	1 704	0,24%

Příloha G: Horizontální analýza rozvahy (aktiva) společnosti STREICHER, spol. s r. o. Plzeň v letech 2015-2018, vlastní zpracování (2020)

Horizontální analýza rozvahy vždy k 31. 12. daného roku [položky aktiv v netto částce v tis. Kč]		2015	2016	2017	2018			
	AKTIVA CELKEM	532 800	619 823	16,33%	689 762	11,28%	728 232	5,58%
B.	Dlouhodobý majetek	240 883	250 577	4,02%	260 823	4,09%	313 905	20,35%
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1 392	1 056	-24,14%	655	-37,97%	472	-27,94%
B.I.2.	Ocenitelná práva	991	1 056	6,56%	655	-37,97%	472	-27,94%
B.I.2.1	Software	991	1 056	6,56%	655	-37,97%	472	-27,94%
B.I.5	Poskytnuté zálohy na DNH a nedokončený NM	401	0	-100,00%	-	-	-	-
B.I.5.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	401	0	-100,00%	-	-	-	-
B.II	Dlouhodobý hmotný majetek	232 951	215 241	-7,60%	217 423	1,01%	245 887	13,09%
B.II.1.	Pozemky a stavby	162 295	153 564	-5,38%	146 592	-4,54%	138 476	-5,54%
B.II.1.1	Pozemky	7 215	7 215	0,00%	7 215	0,00%	7 220	0,07%
B.II.1.2	Stavby	155 080	146 349	-5,63%	139 377	-4,76%	131 256	-5,83%
B.II.2	Samostatné movité věci	69 959	60 384	-13,69%	61 252	1,44%	85 663	39,85%
B.II.5	Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený majetek	697	1 293	85,51%	9 579	640,84%	21 748	127,04%
B.II.5.1	Poskytnuté zálohy na DMH	-	-	-	8 763	-	0	-100,00%
B.II.5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	697	1 293	85,51%	816	-36,89%	21 748	2565,20%
B.III	Dlouhodobý finanční majetek	6 540	34 280	424,16%	42 745	24,69%	67 546	58,02%
B.III.1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	6 540	34 280	424,16%	42 745	24,69%	67 546	58,02%
C.	Oběžná aktiva	290 253	367 535	26,63%	424 405	15,47%	412 001	-2,92%
C.I.	Zásoby	110 341	136 571	23,77%	151 496	10,93%	207 651	37,07%
C.I.1	Materiál	19 506	19 947	2,26%	20 570	3,12%	27 721	34,76%
C.I.2	Nedokončená výroba a polotovary	80 797	105 586	30,68%	121 960	15,51%	178 524	46,38%
C.I.3	Výrobky a zboží	10 038	11 038	9,96%	8 709	-21,10%	0	-100,00%
C.I.3.2	Zboží	10 038	11 038	9,96%	8 709	-21,10%	0	-100,00%
C.I.5	Poskytnuté zálohy na zásoby	-	-	-	257	-	1 406	447,08%
C.II	Pohledávky	149 215	143 426	-3,88%	168 846	17,72%	128 632	-23,82%
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	7 941	13 467	69,59%	12 076	-10,33%	12 100	0,20%
C.II.1.1	Pohledávky z obchodních vztahů	931	5 058	443,29%	2 483	-50,91%	2 712	9,22%
C.II.1.4	Odložená daňová pohledávka	7 010	8 409	19,96%	9 593	14,08%	9 388	-2,14%
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	141 274	129 959	-8,01%	156 770	20,63%	116 532	-25,67%
C.II.2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	127 723	120 225	-5,87%	141 033	17,31%	102 453	-27,36%
C.II.2.2	Pohledávky - ovládající a řídící osoba		748	-	1 274	70,32%	1 525	19,70%
C.II.2.4	Pohledávky - ostatní	13 551	8 986	-33,69%	14 463	60,95%	12 554	-13,20%
C.II.2.4.1	Pohledávky za společníky	261	0	-100,00%	-	-	0	-
C.II.2.4.3	Stát - daňové pohledávky	9 804	5 624	-42,64%	5 899	4,89%	9 135	54,86%
C.II.2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 361	1 119	-17,78%	755	-32,53%	1 015	34,44%
C.II.2.4.5	Dohadné účty aktivní	611	1 275	108,67%	272	-78,67%	493	81,25%
C.II.2.4.6	Jiné pohledávky	1 514	968	-36,06%	7 537	678,62%	1 911	-74,65%
C.IV	Peněžní prostředky	30 697	87 538	185,17%	104 063	18,88%	75 718	-27,24%
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	262	312	19,08%	348	11,54%	416	19,54%
C.IV.2	Peněžní prostředky na účtech	30 435	87 226	186,60%	103 715	18,90%	75 302	-27,40%
D.	Časové rozlišení	1 664	1 711	2,82%	4 534	164,99%	2 326	-48,70%
D.I.	Náklady příštích období	1 556	1 671	7,39%	1 103	-33,99%	1 588	43,97%
D.III.	Příjmy příštích období	108	40	-62,96%	3 431	8477,50%	738	-78,49%

Příloha H: Horizontální analýza rozvahy (pasiva) společnosti STREICHER, spol. s r. o. Plzeň v letech 2015-2018, vlastní zpracování (2020)

Horizontální analýza rozvahy vždy k 31. 12. daného roku [položky pasiv v netto částce v tis. Kč]		2015	2016		2017		2018	
	PASIVA CELKEM	532 800	619 823	16,33%	689 762	11,28%	728 232	5,58%
A.	Vlastní kapitál	411 698	465 049	12,96%	512 344	10,17%	518 380	1,18%
A.I.	Základní kapitál	2 000	2 000	0,00%	2 000	0,00%	2 000	0,00%
A.I.1.	Základní kapitál	2 000	2 000	0,00%	2 000	0,00%	2 000	0,00%
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	0	18 607	-	31 705	70,39%	50 117	58,07%
A.II.2	Kapitálové fondy	0	18 607	-	31 705	70,39%	50 117	58,07%
A.II.2.2	Oceňovací rozdíly z přec.maj.a závazků		18 607	-	31 705	70,39%	50 117	58,07%
A.III	Fondy ze zisku	1 846	1 846	0,00%	1 846	0,00%	1 846	0,00%
A.III.1.	Ostatní rezervní fond	200	200	0,00%	200	0,00%	200	0,00%
A.III.2	Statutární a ostatní fondy	1 646	1 646	0,00%	1 646	0,00%	1 646	0,00%
A.IV	Výsledek hospodaření minulých let	363 550	377 050	3,71%	377 050	0,00%	377 050	0,00%
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	363 550	377 050	3,71%	377 050	0,00%	377 050	0,00%
A.V.	Výsledek hospodaření běžného úč.období	44 302	65 546	47,95%	99 743	52,17%	87 367	-12,41%
B. + C.	Cizí zdroje	117 238	152 808	30,34%	170 735	11,73%	205 608	20,43%
B.	Rezervy	30 050	45 855	52,60%	66 162	44,29%	45 097	-31,84%
B.II	Rezerva na daň z příjmů	0	4 359	-	12 179	179,40%	0	-100,00%
B.IV	Ostatní rezervy	30 050	41 496	38,09%	53 983	30,09%	45 097	-16,46%
C	Závazky	87 188	106 953	22,67%	104 573	-2,23%	160 511	53,49%
C.I	Dlouhodobé závazky	14 889	5 505	-63,03%	218	-96,04%	12 418	5596,33%
C.I.2	Závazky z úvěrovým institucím	13 681	4 560	-66,67%	-	-100,00%	12 200	-
C.I.4	Závazky z obchodních vztahů	1 208	945	-21,77%	218	-76,93%	218	0,00%
C.II	Krátkodobé závazky	72 299	101 448	40,32%	104 355	2,87%	148 093	41,91%
C.II.2	Závazky k úvěrovým institucím	9 121	9 119	-0,02%	4 310	-52,74%	4 502	4,45%
C.II.3	Krátkodobé přijaté zálohy	5 430	31 080	472,38%	33 806	8,77%	17 912	-47,02%
C.II.4	Závazky z obchodních vztahů	40 044	45 605	13,89%	53 283	16,84%	108 507	103,64%
C.II.8	Závazky ostatní	17 704	15 644	-11,64%	12 956	-17,18%	17 172	32,54%
C.II.8.3	Závazky k zaměstnancům	5 842	6 001	2,72%	6 414	6,88%	7 114	10,91%
C.II.8.4	Závazky ze sociál.zabezpeč.a zdrav.pojištění	3 412	3 540	3,75%	3 729	5,34%	4 178	12,04%
C.II.8.5	Stát - daňové závazky a dotace	994	1 007	1,31%	1 106	9,83%	2 310	108,86%
C.II.8.6	Dohadné účty pasivní	7 348	1 913	-73,97%	1 576	-17,62%	1 271	-19,35%
C.II.8.7	Jiné závazky	108	3 183	2847,22%	131	-95,88%	2 299	1654,96%
D	Časové rozlišení pasiv	3 864	1 966	-49,12%	6 683	239,93%	4 244	-36,50%
D.I	Výdaje příštích období	3 815	1 353	-64,53%	5 031	271,84%	3 453	-31,37%
D.II	Výnosy příštích období	49	613	1151,02%	1 652	169,49%	791	-52,12%

Příloha I: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty společnosti STREICHER, spol. s r. o. Plzeň v letech 2015-2018, vlastní zpracování (2020)

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty vždy k 31. 12. dané roku [položky v tis. Kč]								
Výnosy celkem		2015	2016		2017		2018	
		594 168	656 399	10,47%	782 390	19,19%	789 246	0,88%
	Celkové tržby	580 983	648 775	11,67%	769 586	18,62%	767 751	-0,24%
I.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	580 983	648 775	11,67%	758 380	16,89%	757 703	-0,09%
II.	Tržby za prodej zboží	0	0	-	11 206	-	10 048	-10,33%
III.	Ostatní provozní výnosy	10 647	7 030	-33,97%	8 173	16,26%	11 083	35,61%
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2 459	796	-67,63%	1 811	127,51%	2 944	62,56%
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	2 400	1 769	-26,29%	2 789	57,66%	3 597	28,97%
III.3.	Jiné provozní výnosy	5 788	4 465	-22,86%	3 573	-19,98%	4 542	27,12%
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	183	165	-9,84%	71	-56,97%	118	66,20%
VI.1	Výnosové úroky - ovládaná a ovládající osoba	0	63	-	28	-55,56%	53	89,29%
VI.2	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	183	102	-44,26%	43	-57,84%	65	51,16%
VII.	Ostatní finanční výnosy	2 355	429	-81,78%	4 560	962,94%	10 294	125,75%
Náklady celkem		2015	2016		2017		2018	
		549 866	590 853	7,45%	682 647	15,54%	701 879	2,82%
A.	Výkonová spotřeba	381 701	408 840	7,11%	463 659	13,41%	522 646	12,72%
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	-	8 130	-	7 290	-10,33%
A.2	Spotřeba materiálu a energie	210 053	230 027	9,51%	243 710	5,95%	293 011	20,23%
A.3	Služby	171 648	178 813	4,17%	211 819	18,46%	222 345	4,97%
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-18 885	-24 790	31,27%	-22 605	-8,81%	-55 145	143,95%
C.	Aktivace (-)	-1 771	-1 066	-39,81%	-423	-60,32%	-911	115,37%
D.	Osobní náklady	136 464	139 629	2,32%	159 210	14,02%	175 639	10,32%
D.1.	Mzdové náklady	100 030	102 289	2,26%	117 116	14,50%	129 685	10,73%
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, ZP a ostatní	36 434	37 340	2,49%	42 094	12,73%	45 954	9,17%
D.2.1.	Náklady na sociální zabezp. a zdravotní poj.	33 487	34 393	2,71%	39 003	13,40%	42 674	9,41%
D.2.2	Sociální náklady	2 947	2 947	0,00%	3 091	4,89%	3 280	6,11%
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	28 241	31 467	11,42%	30 720	-2,37%	34 337	11,77%
E.1	Úpravy hodnot dlouhodobého hm. a nehm. maj.	28 241	31 284	10,78%	30 832	-1,44%	34 364	11,46%
E.1.1	Úpravy hodnot DNM a DHM - trvalé	28 241	31 284	10,78%	30 832	-1,44%	34 364	11,46%
E.2	Úpravy hodnot zásob	0	0	-	0	-	58	-
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	0	183	-	-112	-161,20%	-85	-24,11%
F.	Ostatní provozní náklady	7 896	19 367	145,28%	20 363	5,14%	-38	-100,19%
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob.majetku	309	14	-95,47%	890	6257,14%	0	-100,00%
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	363	399	9,92%	276	-30,83%	346	25,36%
F.3	Daně a poplatky	1 638	2 220	35,53%	1 926	-13,24%	3 006	56,07%
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady	874	11 447	1209,73%	12 487	9,09%	-8 886	-171,16%
F.5.	Jiné provozní náklady	4 712	5 287	12,20%	4 784	-9,51%	5 496	14,88%
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	1 311	867	-33,87%	423	-51,21%	138	-67,38%
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	1 311	867	-33,87%	423	-51,21%	138	-67,38%
K.	Ostatní finanční náklady	4 400	1 033	-76,52%	7 939	668,54%	4 838	-39,06%
L.	Daň z příjmů	10 509	15 506	47,55%	23 361	50,66%	20 375	-12,78%
L.1.	Daň z příjmů - splatná	11 062	16 906	52,83%	25 631	51,61%	18 671	-27,15%
L.2.	Daň z příjmů - odložená	-553	-1 400	153,16%	-2 270	62,14%	1 704	-175,07%

Abstrakt

DVORSKÁ, Tereza (2020). *Analýza faktorů úspěšnosti vybraného podniku* (Bakalářská práce). Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: úspěšnost, hodnocení podniku, finanční analýza, PEST analýza, SWOT analýza, Model excellence EFQM

Bakalářská práce, jejímž cílem je analýza faktorů úspěšnosti podniku z finančního a nefinančního hlediska, je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část zahrnuje vymezení pojmu úspěšnosti podniku, a dále určení faktorů, jež mohou prosperitu společnosti ovlivňovat a které jsou zkoumány v rámci analýzy prostředí společnosti. Významná část se zabývá metodami sloužících k měření a hodnocení výkonnosti podniku, definicemi jednotlivých ukazatelů finanční analýzy a způsoby následného porovnávání.

V praktické části je nejprve charakterizována vybraná společnost, následně je za použití dat z účetních výkazů společnosti z období 2015–2018 vypracována finanční analýza a poté je provedeno posouzení úspěšnosti podniku z nefinančního hlediska, kdy jsou určeny prostřednictvím PEST a SWOT analýzy vnější a vnitřní faktory ovlivňující chod společnosti. Zakončení této části je věnováno Modelu excellence EFQM, který je sestaven z hodnocení podnikové situace v devíti základních kategoriích.

Na základě provedených výpočtů, analýz a posuzování je závěrečná část práce věnována celkovému zhodnocení úspěšnosti podniku a návrhu možných opatření.

Abstract

DVORSKÁ, Tereza (2020). *Analysis of success factors of selected company* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia in Pilsen, Faculty of Economics.

Key words: success, evaluation of company, financial analysis, PEST analysis, SWOT analysis, Model excellence EFQM

The aim of the Bachelor Thesis is to analyse success factors of company from financial and non-financial aspects and is divided to theoretical and practical part.

Theoretical part includes definitions of business success and further determination of factors, which may influence the prosperity of the company and which are researched within the framework of analysis of surrounding and internal areas. Significant part is concerning about the methods intended for measurement and assessment of business efficiency, definitions of the financial indicators and techniques of consequential comparing.

At first, in the practical part is characterised the chosen company, consequently is elaborated the financial analysis by using data off the financial reports from 2015–2018 and then is accomplished an appraisal of business success from non-financial perspective, while through the PEST and SWOT analysis are determined the internal and external factors that affect a company. The end of this part is devoting to the Model excellence EFQM, which is compiled from the evaluation of business situation in nine fundamental categories.

Based on the calculations, analysis and evaluation is the final part of thesis dedicated to an assessment of business success and to the possible precaution.