



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta
Katedra řízení

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Strategické rozhodování obchodní společnosti

Vypracovala: Bc. Klára Vejvodová
Vedoucí práce: Ing. Jan Leština, CSc.

České Budějovice 2016

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

Jméno a příjmení: **Bc. Klára VEJVODOVÁ**
Osobní číslo: **E13608**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Strategické rozhodování v obchodní společnosti**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je zpracovat analýzu činností operačního a strategického managementu a navrhnout opatření, která zlepší součinnost operačního a strategického managementu a posílí kvalitu strategického rozhodování.

Metodika práce:

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s cíli diplomové práce.
3. Zhodnocení manažerských kompetencí ve vybrané obchodní společnosti.
4. Návrh východisek jako podklad pro změny v součinnosti operačního a strategického managementu obchodní společnosti. Návrh změn v přístupu k strategickému rozhodování jeho vrcholového managementu.

Rámcová osnova:

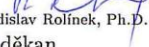
1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl a metodika,
4. Vlastní práce,
5. Závěr,
6. Použitá literatura,
7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná
Seznam odborné literatury:

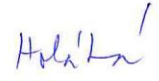
Janišová, D., & Křivánek, M. (2012). *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing.
Korecký, M., & Trkovský, V. (2011). *Management rizik projektů*. Praha: Grada Publishing.
Srpová, J. (2013). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing.
Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing.
Synek, M., & Kislíngerová, E. (2010). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jan Leština, CSc.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 10. ledna 2014
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2015


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Student: L.S. (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 13. ledna 2014

Prohlášení

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

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

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

V Českých Budějovicích dne 14. 4. 2016

.....

Podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce panu Ing. Janu Leštinovi, CSc. za jeho odbornou pomoc a cenné rady.

Dále řediteli zkoumané společnosti, za jeho ochotu a poskytnuté informace.

Obsah

1	Úvod.....	8
2	Cíl práce.....	9
3	Literární přehled	10
3.1	Principy strategického myšlení	10
3.2	Hierarchická struktura řízení.....	11
3.3	Strategické řízení.....	12
3.3.1	Strategická analýza	14
3.3.2	Formulace poslání a stanovení strategických cílů	22
3.3.3	Generování strategických alternativ	24
3.3.4	Výběr strategie.....	24
3.3.5	Implementace strategie	25
3.3.6	Strategická kontrola	26
3.4	Operativní řízení.....	26
4	Metodika	28
5	Vlastní práce	30
5.1	Profil zkoumané obchodní společnosti	30
5.2	Analýza vnějšího okolí firmy.....	32
5.2.1	Analýza makrookolí – STEP analýza	32
5.2.2	Analýza mikrookolí – analýza základních charakteristik odvětví	36
5.3	Analýza vnitřního okolí firmy.....	40
5.3.1	Finanční analýza	40
5.3.2	Zhodnocení dosavadní strategie.....	53
5.4	SWOT analýza	55
5.5	Návrh změn	59
6	Závěr	63

7	Summary.....	64
8	Seznam použitých zdrojů.....	65
9	Seznam obrázků, tabulek, grafů.....	68
10	Seznam příloh	70
11	Přílohy.....	71

1 ÚVOD

„I když se svět točí stále rychleji, bez dlouhodobé strategie není podnikatelský úspěch možný. Trvalé konkurenční výhody lze dosáhnout jen prostřednictvím strategie.“

Michael E. Porter

Z výše vedeného citátu vyplývá, že zajištění prosperity podniku závisí na jeho schopnosti využít svých zdrojů a přetvořit je v konkurenční výhodu. M. E. Porter zde zmiňuje trvalou konkurenční výhodu. Lze ale v současném ekonomickém prostředí hovořit o trvalosti? Pokud firma získá konkurenční výhodu, jde bohužel pouze o výhodu dočasnou. Aby došlo k jejímu udržení, musí firma neustále analyzovat svoji pozici v prostředí, v němž působí, reagovat efektivně na změny tohoto prostředí, předvídat změny v chování zákazníků i konkurentů a nalézat další příležitosti k rozvoji.

Proces tvorby konkurenční výhody a strategie je tedy kontinuální, pokud dojde k jeho přerušení či zastavení, výhoda se postupem krátkého času ztrácí a firma přestává být konkurenceschopná. Udržování dlouhodobého souladu mezi disponibilními zdroji a cíli společnosti a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž existuje, je dalším úkolem strategického řízení, které je v hierarchii podnikového řízení postaveno nejvýše a má tedy i největší dopad na fungování podniku.

Tato diplomová práce se zaměřuje na oblast strategického řízení konkrétního podniku, provádí analýzu jeho vnějšího i vnitřního prostředí a na základě výsledků analýz přináší návrh na opatření, které firmě zajistí konkurenceschopnost na trhu a posílí kvalitu strategického rozhodování ve vybrané společnosti.

2 CÍL PRÁCE

Cílem práce je zpracovat analýzu činností strategického managementu a navrhnout opatření, která zlepší součinnost operačního a strategického managementu a posílí kvalitu strategického rozhodování ve vybrané společnosti.

3 LITERÁRNÍ PŘEHLED

Podmínkou úspěšného rozvoje podniku je kvalitní strategie. Proces její tvorby a především její implementace do reálného života podniku je náročným úkolem postaveným před podnikové vedení. Upevnit a posílit konkurenční pozici podniku v dlouhodobém horizontu znamená, že manažeři disponují základními manažerskými znalostmi a dovednostmi a ve své praxi umí využít základní principy strategického myšlení (Dedouchová, 2001).

3.1 Principy strategického myšlení

Za nejdůležitější principy strategického myšlení považuje Souček (2015):

- princip maximální kreativity,
- princip orientace na budoucnost,
- princip variantnosti,
- princip celosvětového systémového přístupu,
- princip interdisciplinariny a multidisciplinarity,
- princip permanentnosti,
- princip vědomí práce s rizikem a nejistotou,
- princip koncentrace zdrojů,
- princip vědomí práce s časem,
- princip kombinace intuitivních a exaktních metod,
- princip agregovaného myšlení.

Šmída (2003) mezi principy strategického myšlení dále řadí *princip agregovaného myšlení* (strategie se nesmí zabývat přílišnými detaily) a *princip zpětné vazby*.

Výhody u firem, které v praxi využívají principy strategického myšlení, shrnuje ve své knize Mallya (2006):

- organizace iniciují a ovlivňují aktivity ve svém okolí místo toho, aby na něj jen reagovaly. Tím se aktivně podílí na vývoji své budoucnosti;

- lépe si uvědomují nebezpečí a hrozby ve vnějším okolí;
- zvyšuje se produktivita práce a motivace zaměstnanců;
- klesá odpor zaměstnanců ke změnám;
- dochází u nich k efektivní alokaci času a zdrojů;
- zlepšuje se koordinace a kontrola aktivit firmy.

3.2 Hierarchická struktura řízení

V podniku rozlišujeme tři stupně řízení:

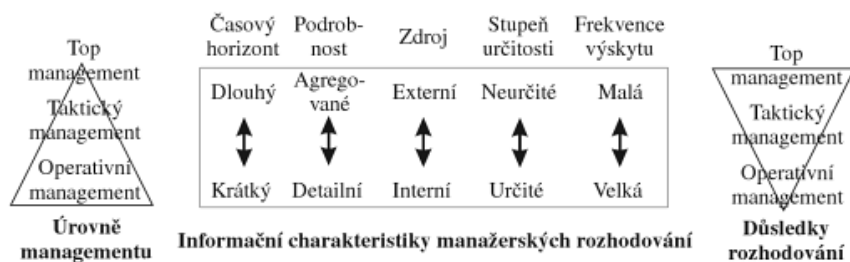
Strategické řízení je uskutečňováno top managementem, případně vlastníky firmy a zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji.

Taktické řízení stanovuje konkrétní postupy a prostředky vedoucí k realizaci podnikové strategie a koordinuje činnosti operativního řízení (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Operativní řízení je zaměřené na věcné, prostorové a časové sladění, koordinaci všech činitelů ve výrobním procesu. Je náplní práce manažerů především na nižších úrovních řízení – např. vedoucí závodu a provozu, výrobní mistři (Vaněček, Friebel, Štítek, 2010).

Jednotlivé úrovně řízení na sebe hierarchicky navazují a liší se především z hlediska míry kompetencí a odpovědností. Strategická úroveň určuje úkoly taktické úrovně, která je dále přenáší do operativní úrovně. Rozdíly jsou také v časových horizontech realizace cílů. Zatímco ve strategickém řízení se téměř vždy uvažuje o letech, v operativní úrovni se uvažuje v řádech dní případně v kratších časových jednotkách (Keřkovský, Vykypěl, 2006). Další významné rozdíly jsou shrnuty níže, viz obrázek 1.

Obrázek 1: Rozdíly mezi operativním, taktickým a strategickým managementem



Zdroj: Keřkovský, Vykpěl (2006)

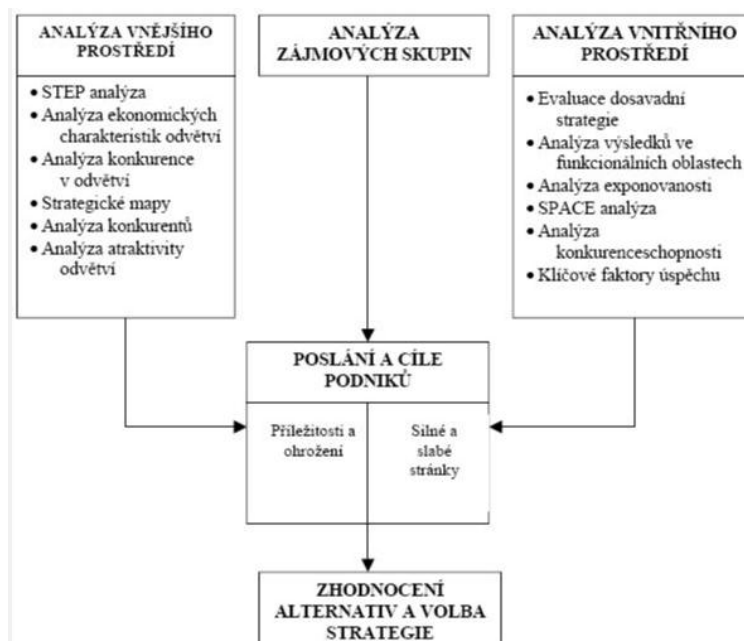
3.3 Strategické řízení

Strategické řízení by mělo být uskutečňováno v určitých, logicky navazujících krocích. Cílem procesu strategického řízení je najít takový model chování (strategii), který využívá příležitostí ve vnějším prostředí při optimálním využití podnikových zdrojů tak, že uspokojuje zájmy relevantních zájmových skupin (Tichá, Hron, 2008). Postup při formulaci strategie je znázorněn na obrázku 2.

Dedouchová (2001) uvádí dvě základní definice podnikové strategie. První, tradiční pojetí, chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Druhá, moderní definice, chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Strategie vychází z potřeb podniku, přihlíží ke změnám jeho zdrojů a schopností současně reagovat na změny v okolí podniku.

Tichá a Hron (2008) definují strategii jako zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky.

Obrázek 2: Postup při formulaci strategie



Zdroj: Tichá, Hron (2008), upraveno autorem

Zpracování strategie začíná strategickou analýzou, která zahrnuje analýzu vnějšího okolí podniku (tzv. externí analýzu), analýzu zdrojů a schopností podniku (tzv. interní analýzu neboli analýzu vnitřního prostředí) a analýzu zájmových skupin. Na základě strategické analýzy je definováno poslání a stanoveny cíle podniku (Dedouchová, 2001).

Na základě výsledků strategické analýzy podniku jsou generovány strategické alternativy, které jsou následně hodnoceny z hlediska míry dosažení stanovených cílů a očekávání zájmových skupin. Následným krokem je výběr a implementace strategie. Po určitém časovém odstupu by pak mělo následovat zhodnocení realizované strategie.

Jednotlivé činnosti procesu strategického řízení vedoucí k tvorbě strategie budou konkretizovány v následujících kapitolách.

Je také nutné poznamenat, že proces tvorby strategie doznal v posledních letech zásadní změny. Dříve vrcholové vedení shromáždilo informace, vyhodnotilo je, na jejich základě vytvořilo strategii a tu komunikovalo zaměstnancům ve formě úkolů. Úkolem zaměstnanců nebylo se ke strategii vyjadřovat, ale realizovat příkázané úkoly. Jejich plnění pak bylo přísně kontrolováno. Dnes podniky vycházejí ze svého

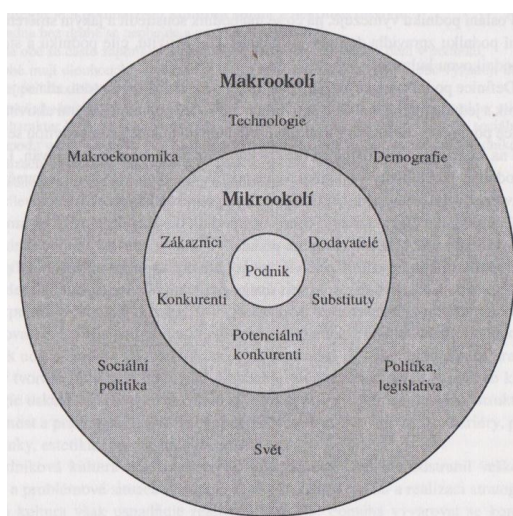
potenciálu, který je do velké míry tvořen znalostmi, schopnostmi a dovednostmi zaměstnanců. Proto jsou nyní do procesu tvorby strategie stále častěji zaměstnanci zapojováni (Šmída, 2003).

3.3.1 Strategická analýza

3.3.1.1 Analýza vnějšího okolí

Cílem externí analýzy je najít v okolí podniku příležitosti a ohrožení. Při externí analýze je zpravidla okolí podniku rozděleno na dvě části: na **mikrookolí**, které bezprostředně obklopuje podnik a je představováno odvětvím; a **makrookolí**, které je společné pro všechna odvětví a vytváří obecně platné podmínky, za kterých podniky v dané zemi podnikají (součástí může být i celosvětové okolí) (Dedouchová, 2001). Obě části vnějšího okolí a jejich vzájemné vztahy jsou znázorněny na obrázku 3.

Obrázek 3: Vnější okolí podniku – mikrookolí a makrookolí



Zdroj: Dedouchová (2001)

1. Analýza mikrookolí

Zahrnuje analýzu odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Cílem této analýzy je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivním (Dedouchová, 2001).

Odvětví je obvykle definováno jako skupina podniků nabízejících na trhu obdobný výrobek či službu. Jednotlivá odvětví jsou ve svých základních charakteristikách velmi odlišná. Z tohoto důvodu je vhodné začít analýzu mikrookolí **určením základních charakteristik odvětví**. Mezi ně patří: velikost trhu (celkové tržby, objem produkce), geografický rozsah konkurence, vývoj poptávky, počet konkurentů a jejich relativní velikost, počet zákazníků, stupeň vertikální integrace, vstupní a výstupní bariéry, tempo změn technologie a inovace, nároky na kapitál, diferenciací produktu a míra hospodárnosti (Sedláčková, 2000).

Velmi významnou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, které v daném odvětví působí. Dalším krokem navazujícím na analýzu odvětví by tak měla být **analýza konkurenčních sil**. K řešení této problematiky výrazně přispěl M. Porter svým modelem pěti sil. Cílem modelu je pochopit síly, které v tomto prostředí působí a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jejího budoucího vývoje zásadní význam a které síly mohou být podnikem ovlivněny. Porter definuje pět konkurenčních sil, které pramení:

1. z rivality mezi konkurenčními podniky,
2. z hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích,
3. z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví,
4. z vyjednávací pozice dodavatelů,
5. z vyjednávací pozice kupujících.

Souhrnné působení těchto pěti sil určuje intenzitu konkurence v odvětví a zároveň spolurozhoduje o úspěšnosti podniku v daném odvětví. Je-li všech pět sil silných, lze očekávat, že výnosnost bude nízká, a to bez ohledu na to, jaké výrobky či služby se produkují. Naopak, slabé síly dovolují stanovit vysoké ceny a v důsledku toho je zaručena vysoká výnosnost. Je také velmi důležité uvědomit si, že všechny tyto síly

jsou vzájemně propojené a změny v jedné síly mohou mít výrazný vliv na vývoj ostatních (Sedláčková, 2000).

2. Analýza makrookolí

Makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní chování. Podnik zde nemá bezprostřední možnost stav tohoto okolí ovlivňovat. Svým rozhodováním na něj však může aktivně reagovat, připravit se na určité alternativy a tím ovlivnit svůj budoucí vývoj (Sedláčková, 2000).

Jednoduchým a velmi efektivním nástrojem k hodnocení vlivu faktorů makrookolí je *STEP analýza* (případně PEST), která klíčové faktory makrookolí rozděluje na:

- Sociální a demografické,
- Technické a technologické,
- Ekonomické,
- Politické a legislativní.

Sociální a demografické faktory zahrnují faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot. Plynou z úsilí jednotlivců naplnit své tužby a potřeby. Zahrnujeme mezi ně např. růst populace, změny životní úrovně a životního stylu, postoj k ochraně životního prostředí aj.

Technické a technologické faktory zahrnují faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálu, know-how. Předmětem analýzy jsou např. vládní výdaje na vědu a výzkum, nové objevy a vynálezy, transfer technologií, míra zastarávání výrobních prostředků.

Ekonomické faktory charakterizují stav ekonomiky a ovlivňují schopnost podniků dosáhnout odpovídající výnosnosti. Mezi nejdůležitější ekonomické indikátory patří: míra ekonomického růstu, úroková míra, devizový kurz a míra inflace.

Politické a legislativní podmínky vymezují prostor a podmínky pro podnikání ve formě zákonů, právních norem a vyhlášek. Dotýkají se každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, cenové politiky, antimonopolního zákona, zákona o ochraně životního prostředí, spotřebitele aj.

Cílem STEP analýzy ovšem není vypracovat vyčerpávající seznam faktorů. Základním úkolem je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít výrazný dopad na podnik, a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít. Současně je také potřeba určit, které změny ovlivní všechna odvětví rovnoměrně a které změny ovlivní podniky různě, protože právě ty změny konkurenční pozici podniku (Sedláčková, 2000).

3.3.1.2 Analýza vnitřního prostředí:

Cílem interní analýzy je identifikovat strategicky významné zdroje a schopnosti podniku (silné stránky), které se v budoucnu stanou zdrojem konkurenční výhody. Východiskem pro analýzu vnitřního prostředí by mělo být *zhodnocení dosavadní strategie*. Měli bychom se zaměřit, zda je dosavadní strategie konzistentní se strategickými cíly podniku a jeho posláním, zda se jí podařilo úspěšně implementovat a zda jsou skutečné výsledky totožné s těmi očekávanými. Výsledky je vhodné analyzovat v průběhu času a odvodit z nich trendy, které jsou ze strategického hlediska mnohem důležitější, než absolutní hodnoty. Je také vhodné porovnat naše dosavadní výsledky s konkurencí (Tichá, Hron, 2008).

Ke zhodnocení finančních výsledků a finanční výkonnosti podniku je nutné provést *finanční analýzu*. Tu lze aplikovat buďto jako „ex post“, tj. zaměřit se na hodnocení minulého vývoje, nebo jako „ex ante“, tj. analyzovat budoucí vývoj (významnější z pozice strategického řízení).

Výchozím bodem finanční analýzy je tzv. vertikální a horizontální rozbor finančních výkazů. V případě horizontální analýzy se sleduje vývoj určité veličiny v čase, nejčastěji ve vztahu k minulému účetnímu období, tj. zjistit o kolik procent se jednotlivé položky bilance oproti minulému roku změny (index), popř. o kolik se jednotlivé položky změny v absolutních číslech (diference). Matematicky můžeme obě situace znázornit následovně:

(index)

$$I_{t/t-1}^i = \frac{B_i(t)}{B_i(t-1)}, \text{ příp. } I_{t/t-1}^i = \frac{B_i(t)}{B_i(t-1)} - 1 \quad (\text{I})$$

(diference)

$$D_{t/t-1} = B_i(t) - B_i(t-1) \quad (\text{II})$$

Vertikální analýza spočívá v tom, že se na jednotlivé položky finančních výkazů pohlíží v relaci k nějaké veličině. Pokud hledaný vztah označíme P_i , pak bude formalizovaný výpočet následující:

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i} \quad (\text{III})$$

Na vertikální analýzu navazuje analýza poměrových ukazatelů, které řadíme do několika skupin:

1. Ukazatele rentability

- a. Rentabilita celkových aktiv (*Return On Assets, ROA*)

$$ROA = \frac{EBIT}{A} \quad (\text{IV})$$

- b. Rentabilita vlastního kapitálu (*Return On Equity, ROE*)

$$ROE = \frac{EAT}{VK} \quad (\text{V})$$

- c. Rentabilita tržeb (*Return On Sales, ROS*)

$$ROS = \frac{EAT}{T} \quad (\text{VI})$$

2. Ukazatele aktivity – poměrují nejčastěji tokovou veličinu (tržby) k veličině stavové (aktiva), je možné vyjádřit tento ukazatel ve dvou modelech:

- Obrátkovost (rychlost obrátu) – vyjadřuje počet obrátek aktiv za období, během kterého bylo dosaženo daných tržeb použitých v ukazateli (nejčastěji rok).
- Doba obrátu – odráží počet dní, po který trvá jedna obrátka.

a. Obrat aktiv = $\frac{T}{A}$ (VII)

b. Obrat zásob = $\frac{T}{\text{zásoby}}$ (VIII)

$$c. \text{ Doba obratu aktiv} = \frac{A}{\frac{T}{360}} \quad (\text{IX})$$

$$d. \text{ Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{T}{360}} \quad (\text{X})$$

$$e. \text{ Doba inkasa pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\frac{T}{360}} \quad (\text{XI})$$

3. Ukazatele zadluženosti

$$a. \text{ Zadluženost (Debt Ratio I.)} = \frac{CK}{A} \quad (\text{XII})$$

$$b. \text{ Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}} \quad (\text{XIII})$$

4. Ukazatele likvidity

$$a. \text{ Celková likvidita} = \frac{OA}{KD} \quad (\text{XIV})$$

$$b. \text{ Běžná likvidita} = \frac{KrP + FM}{KD} \quad (\text{XV})$$

$$c. \text{ Peněžní likvidita} = \frac{FM}{KD} \quad (\text{XVI})$$

$$d. \text{ Pracovní kapitál} = OA - KD \quad (\text{XVII})$$

5. Ukazatele kapitálového trhu

a. Účetní zisk na akcii

$$EPS = \frac{EAT}{\text{počočkc}}$$

(XVIII)

(Kislingerová, Hnilica, 2005)

Analýza poměrových ukazatelů obvykle probíhá v těchto krocích:

1. Výpočet poměrových ukazatelů.
2. Srovnání poměrových ukazatelů s odvětvovými průměry.
3. Hodnocení poměrových ukazatelů v čase.

4. Hodnocení vzájemných vztahů mezi poměrovými ukazateli (pyramidový rozklad).
5. Návrh na opatření - odhalení slabých a silných stránek, poklad pro SWOT analýzu (Synek, Kislingerová, 2010).

3.3.1.3 Východiska pro formulaci strategie, SWOT analýza

Smyslem strategické analýzy je odhalit příležitosti a ohrožení ve vnějším okolí podniku a najít silné a slabé stránky uvnitř podniku. Nicméně nestačí pouze sestavit seznam těchto položek. Je nutné provést jejich syntézu a prozkoumat vzájemné vtahy. K tomu slouží tzv. SWOT analýza (Sedláčková, 2000).

Při používání metody SWOT je důležité soustředit se na všechny kroky, aby bylo dosaženo kvalitního výstupu. Nejprve je třeba si do čtyř výše zmíněných kategorií zařadit příslušné faktory a ty sestavit do následující tabulky (viz tabulka 1).

Tabulka 1: Základní tabulka SWOT

Silné stránky / slabé stránky / příležitosti / ohrožení	Váha	Body	Skóre

Zdroj: Fotr (2012)

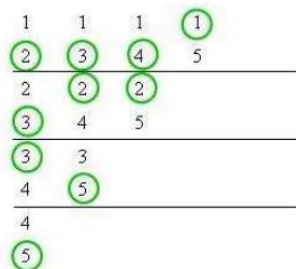
Sloupce tabulky tvoří tyto faktory: váha, body a skóre (viz tabulka 1)

Váha je poměr důležitosti daného faktoru oproti ostatním. Ke stanovení Váhy se využívá tzv. Fullerův trojúhelník, který ukazuje všechny dvouprvkové kombinace daných kritérií. Porovnávají se jednotlivé páry a vybíráno je to kritérium, které je důležitější. Celkový počet řádků sestavovaného trojúhelníku bude o 1 menší, než je celkový počet kritérií. Pokud bude počet porovnávaných kritérií pět, pak Fullerův trojúhelník bude složen ze čtyř řádků. Sestavování jednotlivých vah demonstruji na lehkém příkladu, pro pět kritérií označených čísly: 1, 2, 3, 4, 5, důležitost jednotlivých kritérií je v tomto případě vybírána náhodně (viz obrázek 4).

Celkový počet porovnávání je roven: $N = (5 \cdot 4 / 2) = 10$

Váha kritéria se vypočítá jako podíl počtu, kolikrát je v rámci Fullerova trojúhelníku kritérium zakroužkováno (viz obrázek 4) a celkového počtu porovnání., jak je naznačeno v tabulce 2.

Obrázek 4: Fullerův trojúhelník pro účely SWOT analýzy



Zdroj: Fotr (2012)

Tabulka 2: Výpočet váhy pro účely SWOT analýzy

Označení kritéria	Počet zakr. výsledků	Celkový počet porovnání	Váha
1	1	10	1/10 = 0,1
2	3	10	3/10 = 0,3
3	3	10	3/10 = 0,3
4	1	10	1/10 = 0,1
5	2	10	2/10 = 0,2
Celkem			1

Zdroj: Fotr (2012)

Body jsou proměnnou, která se stanovuje individuálně a subjektivně. Hodnotící si stanoví bodové rozmezí, ve kterém se bude pohybovat, např. od 0 do 5 a význam hodnoty popíše.

Skóre je výsledek násobku předchozích dvou proměnných. Tento vztah by se dal vyjádřit následující rovnicí: skóre = váha * body. Viz tabulka 3.

Tabulka 3: Výpočet skóre pro účely SWOT analýzy

Silné stránky / slabé stránky / příležitosti / ohrožení	Váha	Body	Skóre
...	0,1	5	0,5
...	0,3	2	0,6
...	0,3	3	0,9
...	0,1	4	0,4
...	0,2	3	0,6
Celkem	1	17	3

Zdroj: Fotr (2012)

Následně se porovná výsledné skóre u všech faktorů a dle něj je podniku doporučena jedna z následujících čtyř strategií, podle toho, které faktory v podniku převládají:

- WO strategie – překonání slabých stránek podniku využitím příležitostí z okolí;
- SO strategie – využití silných stránek ke zhodnocení příležitostí z okolí;
- WT strategie – obranné strategie zaměřené na odstranění (překonání) slabých stránek a vyhnutí se vnějšímu ohrožení;
- ST strategie – využití silných stránek podniku k překonání hrozeb (Dědina, Cejthamr; 2005).

3.3.2 Formulace poslání a stanovení strategických cílů

Prvním krokem následujícím strategickou analýzu by měla být formulace poslání. Poslání srozumitelně deklaruje, proč společnost existuje. Vyjadřuje strategický záměr vlastníků a základní firemní hodnoty. Má výrazný vnější informační význam, Je totiž orientováno na veškeré okolí podniku. Jeho cílem je vytvoření co nejlepší image firmy ve společnosti. Té jsou poskytnuty základní informace pro utvoření názoru o firmě a jejích dlouhodobých aktivitách. Směrem dovnitř udává základní normu pro chování managementu i řadových zaměstnanců. Poslání společnosti může být, tak jako ostatní strategické dokumenty, čas od času aktualizováno a na rozdíl od strategie není stanoven žádný časový horizont jeho platnosti (Keřkovský, 2001).

Není také stanoven žádný univerzální recept na jeho tvorbu. Formulace poslání se musí na jednu stranu vyvarovat nežádoucí rozsáhlosti, na druhou stranu i obecnosti a neoslovující stručnosti. Obsahovat by mělo zejména tyto informace:

- úloha a význam podniku v národním hospodářství a jeho přínos pro místo, kde působí;
- postoj firmy k zákazníkům;
- využívání moderních technologií, inovací a vědeckých poznatků;
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci a postoj k ekologickým otázkám;
- společenská odpovědnost firmy;
- postoj k zaměstnancům, jejich motivaci, odměňování;
- charitativní nebo jiná prospěšná činnost;
- rozvoj podniku, vztahy s dodavateli či jinými organizacemi (Šmída, 2003).

Součástí poslání podniku by mělo být také stanovení strategických cílů. Při jejich tvorbě je vždy je nutné vycházet z podmínek, v nichž je podnikání uskutečňováno. Prakticky využitelné cíle by měly být vyjádřeny jednoznačně a konkrétně a měly by být v souladu s koncepcí SMART, kde jednotlivá písmena vyjadřují požadované vlastnosti cílů:

- S (stimulating) = cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků;
- M (measurable) = dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné;
- A (acceptable) = cíle by měly být akceptovatelné i ze strany těch, kdo je bude plnit;
- R (realistic) = reálné, dosažitelné;
- T (timed) = určené v čase.

Cíle jsou vždy orientovány výsledkově, vyjadřují změnu, kterou chceme uskutečnit. Je nutné je vyjádřit v měřitelných ukazatelích. Počet strategických cílů by měl být co nejnižší, přičemž by neměly být vzájemně závislé.

Požadavky na takto vymezené strategické cíle platí jak pro cíle „tvrdé“, které jsou vyjádřeny přímo kvantifikovatelnými veličinami, jako je množství, čas, peníze apod., tak i pro cíle „měkké“, které reprezentují kvalitativní změnu. V těchto případech

se musí míra dosažení požadovaného stavu převést na hodnotící stupnici (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012).

3.3.3 Generování strategických alternativ

Po uskutečnění strategické analýzy, stanovení poslání a strategických cílů organizace je možné přistoupit k formulaci strategie. Je vhodné vytvořit co nejširší škálu strategických alternativ. Alternativy rozdělujeme do 3 kategorií:

- **Zřejmé, jasné alternativy**, které vycházejí ze současných strategií podniku a provádí jejich drobnou úpravu, nebo je dále rozvíjejí.
- **Kreativní alternativy**, které opouštějí dosavadní stereotypy a předpoklady a obsahují zcela nový přístup k řešení problému.
- **Nemyslitelné alternativy**, představují zásadní rozkol s dosavadními myšlenkovými stereotypy v podniku. Jsou také nepřijatelné z hlediska stanovených pravidel. Ovšem je vhodné je zahrnout do prvotního generování, protože často vyprovokují manažery ke kreativním návrhům (Tichá, Hron, 2008).

Samotný proces generování strategických alternativ je v každé organizaci odlišný a neexistuje pro ně žádný formalizovaný postup. Je vhodné podporovat tvořivý proces a generovat veškeré možné strategie od těch zřejmých až po nemyslitelné. Vznik kreativních nápadů podporuje týmová spolupráce. Tichá, Hron (2008) dále uvádějí generování scénářů, generování konfliktů, brainstorming, teorie chaosu; jako využitelné metody v procesu generování strategických alternativ.

3.3.4 Výběr strategie

Výběr konkrétní strategie je proces hodnocení jednotlivých alternativ vzhledem k následujícím kritériím:

- **přijatelnost**: navrhovaná strategie musí být přijatelná pro relevantní zájmové skupiny a splňovat jejich očekávání, tj. být v souladu s posláním a cíli podniku.

- **vhodnost**: navrhovaná strategie musí být vhodná pro podmínky prostředí, ve kterém podnik působí, musí umožňovat optimální využití zdrojů podniku a jeho příležitostí.
- **realizovatelnost**: navrhovaná strategie musí být realizovatelná z hlediska dostupných zdrojů podniku.
- **poskytnutí výhody**: navrhovaná strategie musí umožňovat dosažení nebo udržení konkurenční výhody.

Skutečnost, že navrhovaná strategie splňuje výše uvedená kritéria, ještě nezaručuje její úspěšnost. Je však jisté, že nesplňuje-li jedno nebo více z kritérií, je předurčena k neúspěchu. Samotný výběr strategie je pak založen na rozhodovacích metodách, nejčastěji je využívána rozhodovací analýza (Tichá, Hron, 2008).

Kritickým faktorem úspěchu je pak schopnost získat a udržet si konkurenční výhodu. Ta má v dnešní době stále větší význam a odlišuje úspěšné podniky od neúspěšných (Šmída, 2003).

3.3.5 Implementace strategie

Implementace strategie je nejsložitější fází procesu strategického řízení. Neexistuje žádný jednotný postup, implementace konkrétní strategie je vždy unikátní a závislá například na typu a stáří podniku, typu a stáří trhu a na dostupných zdrojích (Tichá, Hron, 2008).

Má-li být realizovaná strategie úspěšná, musí k tomu být v podniku vytvořeny určité předpoklady:

1. Vytvořit vhodné organizační podmínky (organizační strukturu).
2. Rozpracovat přijatou strategii do plánů, programů, rozpočtů a dalších navazujících plánovacích dokumentů ve spolupráci s taktickým a operačním managementem. Přitom musí být jasně přiřazeny kompetence, pravomoci a odpovědnost konkrétním organizačním jednotkám.
3. O realizaci přijaté strategie, strategických plánech a z nich vyplývajících úkolů řádně informovat všechny zaměstnance, kterých se změny budou týkat.

4. V důsledku neustále se měnících podmínek na trhu je průběžně kontrolovat proces realizace strategie tak, aby se v případě potřeby mohla co nejdříve revidovat (Keřkovský, 2001).
5. V organizaci by mělo existovat klima, které podporuje změny. Změny by měly být přijímány jako příležitost k dalšímu rozvoji, ne jako hrozba. Odpor ke změnám je jednou z největších překážek úspěšné implementace strategie (Mallya, 2007).

3.3.6 Strategická kontrola

Implementací strategie práce strategického řízení nekončí. Je nutné v daných časových intervalech, zpravidla jednoho roku, ve zpětné vazbě kontrolovat, zda byly naplněny podnikové cíle, zkoumat, k jakým změnám došlo uvnitř podniku i v jeho okolí. Na základě výsledku kontroly se strategie zpřesňuje, popř. se přechází na jinou variantu strategie, či je strategie zcela změněna (Dedouchová, 2001).

3.4 Operativní řízení

Operativní řízení výroby představuje souhrn řídicích činností, jejichž nejdůležitějším cílem je zajistit plánovaný průběh výroby při maximálně hospodárném využití vstupů. Charakteristické vlastnosti operativního řízení jsou:

- Časový horizont plánování a řízení je krátký (týden, max. měsíc),
- Úroveň podrobnosti plánování je velmi vysoká (plánování na jednotlivá pracoviště, časové údaje vyjadřované v hodinách či minutách),
- Je uskutečňováno na úrovni nejnižších organizačních jednotek (dílen, pracovišť, pracovníků – výrobních mistrů, pracovníků ve skladech, dílenských plánovačů aj.)
- Je těsně provázáno s taktickým stupněm řízení (Keřkovský, 2001).

Základním nástrojem operativního managementu je operativní plán, který konkretizuje strategické a taktické plány z věcného, časového a prostorového hlediska, což v praxi znamená, že:

- Určuje úkoly jednotlivým organizačním jednotkám,
- Zajišťuje plynulost výroby a optimální výrobní množství,
- Určuje konkrétní požadavky na zajištění materiálem, nástroji, nářadím, pracovní silou a výrobní kapacitou,
- Je výchozí směrnici pro práci pomocných a obslužných procesů, tj. zajištění potřeby energie, měřicí techniky atd. (Tomek, Vávrová, 2007).

Úkoly operativního řízení jsou orientovány na řízení výnosů, nákladů a zisku, na kalkulace výrobků i vnitropodnikových výkonů, plánování položek rozvahy (majetku, a to především zásob, kapitálových zdrojů, zejména krátkodobých závazků a úvěrů), využití výrobních kapacit apod. Základními nástroji, které při tom operativní řízení využívá, jsou normy, limity, kalkulace nákladů, rozpočty nákladových středisek, plánovaný výkaz zisku a ztrát, peněžní (pokladní) plán, plán likvidity apod. (Synek, Kislingerová a kol., 2010).

Dobře řízené podniky se vyznačují dokonalým propojením strategického, taktického a operativního řízení, proto je důležité, aby manažeři plně respektovali požadavek na provázanost a konzistentnost všech stupňů řízení (Synek, Kislingerová a kol., 2010).

4 METODIKA

Prvním krokem při zhotovení této práce bylo studium a komparace odborné české i zahraniční literatury a následné vypracování literární rešerše, která čtenáře uvádí do problematiky strategického řízení. Zabývala jsem se principy strategického myšlení a popsala jednotlivé činnosti procesu strategického řízení, tj. strategickou analýzu, formulaci strategických cílů a poslání podniku, generování strategických alternativ, výběr strategie, implementace strategie a následná strategická kontrola. Dále zde charakterizují operativní řízení a vymezují jeho hlavní činnosti. Literární rešerše také sloužila jako podklad pro vypracování vlastní práce.

V praktické části této práce jsem se zabývala nejprve analýzou současného stavu strategického a operativního řízení ve vybraném podniku:

- 1) Analýza mikro-okolí (analýza základních charakteristik odvětví) a makro-okolí (STEP analýza) s cílem identifikovat příležitosti a ohrožení.
- 2) Analýza vnitřního prostředí s cílem identifikovat silné a slabé stránky společnosti:
 - a. Finanční analýza, kterou jsem vypracovala dle metodiky Kislingerové, Hnilici (2005)– viz kapitola 5. 3. 1. Finanční analýza.
 - b. Zhodnocení současné strategie, vize a cílů společnosti pomocí řízeného rozhovoru se zástupcem společnosti.
- 3) Posouzení vzájemných vztahů silných a slabých stránek na jedné straně a příležitostí a ohrožení na straně druhé a to pomocí SWOT analýzy, kterou jsem vypracovala dle metodiky Fotra (2012).

Výsledky předchozích analýz mi sloužily jako podklad pro návrh změn v činnosti strategického a operativního řízení, které by vedly ke zlepšení součinnosti těchto dvou stupňů řízení a k celkovému zlepšení firmy v klíčových oblastech. Tyto návrhy předkládám v poslední části práce.

Vzhledem k citlivosti poskytnutých údajů jsem se rozhodla, že v této práci nebude zmíněno jméno společnosti ani jejích zástupců, zkoumaná společnost bude v této práci dále označována jako „firma X“.

5 VLASTNÍ PRÁCE

5.1 Profil zkoumané obchodní společnosti

Analyzovaná firma X se nachází v jižních Čechách. Předmětem podnikání je především strojírenská výroba (výroba lesnických a zemědělských strojů, náhradních dílů a speciálních konstrukcí na zakázku – přestavba hasičských vozů), dále vývoj a obchodní činnost (tržby z obchodní činnosti tvoří cca 30%).

Na trhu působí zhruba od 50. let minulého století, v současné podobě jako akciová společnost a to od roku 1994. Velká část produkce (zhruba 60 %) je orientována na export a to především do zemí eurozóny. Firma je držitelem certifikátů ČNS EN ISO 9001:2009 (od roku 2004) a ČNS EN ISO 14001:2005 (o roku 2012), v roce 2014 potvrdil dozorový audit jejich platnost.

V roce 2014 pracovalo ve firmě X 87 zaměstnanců, z toho 7 řídících. V čele společnosti stojí tříčlenné představenstvo, které má dále pod sebou pevnou organizační strukturu: ředitele společnosti, představitelé managementu, kontrolu, sekretariát a dále 5 úseků (ekonomický, výrobní, technický, obchodní a výzkum a vývoj).

Tabulka 4: Profil zkoumané společnosti

Právní forma	Akciová společnost
Základní kapitál	17 807 580 Kč (28 266 kmenových akcií na jméno, každá o jmenovité hodnotě 630 Kč)
Počet zaměstnanců	87 (z toho 7 řídících)
Předmět podnikání	<ul style="list-style-type: none"> – Obchodní činnost – Opravy motorových vozidel – Stavba strojů s mechanickým pohonem – Kovoobrábění – Výroba a opravy zemědělských a lesnických strojů – Zámečnictví – Silniční motorová doprava – Ubytovací služby
Datum založení	1. 1. 1994 (tradice již od 50. let minulého století)
Sídlo	Jižní Čechy
Roční obrat	115 590 tis. Kč

Zdroj: vlastní práce

5.2 Analýza vnějšího okolí firmy

5.2.1 Analýza makrookolí – STEP analýza

Sociální faktory

Počet obyvatel ČR v posledních letech mírně roste. Tento vývoj je ovlivněn dvěma faktory - kladnou zahraniční migrací i mírným zvýšením přirozeného přírůstku, územně je však vývoj v počtu obyvatel diferencovaný. Kladné celkové migrační saldo se projevuje v bohatších regionech, zejména okolo Prahy, na Plzeňsku nebo Brněnsku. K 31. 12. 2014 měla Česká republika zhruba 10 538 000 obyvatel. Celkový roční přírůstek byl 25 856 obyvatel, byl tvořen převážně přírůstkem stěhováním (21661 osob), který značně převyšoval přirozený přírůstek (4195 osob) (ČSÚ, 2015).

Významným aktuálním tématem je *stárnutí populace*. Hlavní příčinou stárnutí obyvatelstva je kombinace dvou faktorů – prodlužování střední délky života (a následný růst podílu osob v poproduktivním věku) a stagnace počtu narozených dětí. Zvyšuje se tak podíl nejstarší složky populace ve společnosti. Průměrný věk mužů činil 40,2 let, průměrný věk žen 43,1 let. Naděje na dožití u mužů byla 75,8 let, u žen 81,7 let. Průměrný důchodový věk (tj. věk odchodu do důchodu) byl u mužů 62 let, u žen 57-61 let (ČSÚ, 2015).

Z pohledu *dosážené úrovně vzdělání* se vzdělanost české populace za posledních několik let zvýšila. Postupně klesá podíl osob se základním vzděláním (23,0 % v roce 2001, 17,4 % v roce 2011, 14,3 % v roce 2014) a středoškolským vzděláním bez maturity (38,0 % v roce 2001, 32,8 % v roce 2011, 34,3% v roce 2014). Naopak roste podíl osob se středoškolským vzděláním s maturitou (28,4 % v roce 2001, 30,9 % v roce 2011, 34,1 % v roce 2014) a s vysokoškolským vzděláním (8,9 % v roce 2001, 12,4 % v roce 2011, 17,3 % v roce 2014) (ČSÚ, 2015).

Charakteristickým rysem je narůstající polarizace mezi důležitými regionálními centry na jedné straně a venkovskými oblastmi na straně druhé. Jedním z podstatných důsledků této polarizace je výrazná proměna v prostorovém rozmístění pracovních příležitostí. Během uplynulých 15 let došlo ke snížení počtu pracovní příležitostí v periferních oblastech. Nově vzniklé pracovní příležitosti se koncentrují převážně ve větších regionálních centrech. V geograficky znevýhodněných lokalitách mizí

maloobchodní provozovny a základní služby, snižuje se dopravní obslužení. Všechny tyto faktory vedou k *poklesu kvality života v menších obcích* s periferní polohou. Mladší a vzdělanější lidé zde nenacházejí uplatnění a odcházejí především do větších sídel. Intenzivní odliv obyvatel z takto znevýhodněných obcí dále zhoršuje jejich sociální, demografickou i ekonomickou situaci a vede k "zachycení" zbývajících, často starých nebo málo kvalifikovaných obyvatel. Pro zpracovatelský průmysl je významným potenciálem možnost získání pracovníků z nově přistěhovaných osob. Další potenciální pracovníky mohou firmy získat z řad čerstvých absolventů (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2015; Urrlab, 2015).

Technologické faktory

Proces mechanizace českého zemědělství byl dovršen v sedmdesátých letech za účinné podpory investic formou dotací. V osmdesátých letech pak došlo k útlumu dotací a obnova strojů začínala stagnovat, což vedlo k pozvolnému stárnutí strojového parku. V devadesátých letech v období transformace a privatizace zemědělských podniků se obnova strojové techniky téměř zastavila. Kromě problémů s nedořešeným majetkovým vypořádáním byly hlavními příčinami nepříznivá finanční situace zemědělských podniků a výrazný nárůst pořizovacích cen techniky. Teprve v dalších letech došlo postupně ke zvýšení investic do techniky. Významnou měrou se na tomto zlepšení podílela činnost Podpůrného a garančního rolnického a lesnického fondu (PGRLF), který vznikl v roce 1994 (Výzkumný ústav zemědělské techniky, 2012).

PGRLF vyhláší na každý rok podporované programy. V roce 2015 připravil PGRLF ve spolupráci s Ministerstvem zemědělství čtyři nové dotační programy zaměřené na oblast rozvoje podnikání v odvětví lesního hospodářství a zpracování dřeva. Jsou zaměřeny na pořízení lesnické techniky a technologií v oblasti zpracování dřeva. Pro zkoumanou firmu je zajímavý především *program "Podpora nákupu techniky pro hospodaření v lesích"*, který je určen vlastníkům lesů (podnikatelům a obcím) hospodařícím podle schváleného lesního hospodářského plánu, a dále podnikatelům poskytujícím služby v lesnictví, kteří splňují definici malých a středních podniků a další podmínky. Pro zkoumanou firmu by to mohlo znamenat zvýšení odbytu

lesnických strojů a možnost získání nových potencionálních zákazníků (Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond, 2015).

Analýza vybavení a obnovy techniky v zemědělství, kterou provedl Abrham (2012) naznačuje, že počty převážné většiny druhů strojů v zemědělství mají od roku 1990 klesající tendenci. Hlavními důvody tohoto vývoje je pokles zemědělské výroby a nízká investiční schopnost zemědělských podniků. Lze však usuzovat, že v řadě oblastí byla již potřeba strojů (z hlediska jejich počtu) naplněna a při postupné obnově novou výkonnější technikou nutně dochází **k poklesu počtu strojů**. Stále se však projevuje investiční výpadek z minulých let, jehož důsledkem je vysoké stáří zemědělské techniky, v budoucnu tak i nadále bude narůstat **potřeba obnovy zemědělské techniky** (Výzkumný ústav zemědělské techniky, 2012).

Ekonomické faktory

Hrubý domácí produkt v roce 2014 v České republice byl 4052,8 mld. Kč, oproti roku 2013 tak zaznamenal růst o dva procentní body. Prognóza ČNB předpokládá v roce 2015 růst HDP o 3,8 %, který bude podpořen oživením zahraniční i domácí poptávky, celkovým prostředím uvolněných měnových podmínek, nízkými cenami ropy a částečně i zvyšováním vládních investic. V roce 2016 a 2017 HDP dále poroste a to shodně meziročně o 2,8 %, což se odrazí v poklesu obecné míry nezaměstnanosti (z 6,2 % v roce 2014 až na 4,8 % v roce 2017) (ČNB, 2015).

Vlivem rychlejšího růstu mezd a platů, které představují hlavní složku disponibilního důchodu domácností, se zvýší také jejich spotřební výdaje. V roce 2014 průměrná **hrubá měsíční mzda** v České republice byla na úrovni 25 686 Kč, **minimální mzda** byla stanovena na 8500 Kč měsíčně, resp. 50,60 Kč na hodinu. **Životní minimum** měsíčně na jednočlennou domácnost bylo stanoveno na 3410 Kč. Co se týče struktury **čistých peněžních vydání domácností**, nejvíce domácnosti vynakládaly za služby a to 33,9%, dále za průmyslové zboží (27,4%), potraviny, nápoje a stravování (23,5%), ostatní výdaje činily 15,3% (ČSÚ, 2015).

Produktivita práce (HDP na pracovníka) měla v roce 2014 hodnotu 870,9 tis. Kč a podle prognózy ČNB by se měla i nadále zvyšovat. Na průměrný počet pracovníků

v hodnotě 4650 tis. připadalo v roce 2014 v průměru 49 tisíc volných pracovních míst. **Podíl nezaměstnaných osob** byl na úrovni 7,7%, do budoucna by měl klesat (ČSÚ, ČNB, 2015).

Vláda bude i nadále hospodařit se záporným **schodkem veřejných financí**, ovšem tempo růstu **státního dluhu** se bude snižovat (ČSÚ, 2015).

Úroková míra působí na celkovou výnosnost podniku: ovlivňuje skladbu použitých finančních prostředků tím, že určuje cenu kapitálu a významně ovlivňuje investiční aktivitu podniku. Nízká úroveň úrokové míry představuje příležitosti pro realizaci rozvojových aktivit podniku. ČNB nepředpokládá v roce 2016 změnu úrokové sazby 3M PRIBOR, ta by měla vzrůst až v roce 2017 (ČNB, 2015).

Tabulka 5: Základní ekonomické údaje ČR, rok 2013-2014 a prognóza dalšího vývoje

		2013	2014	2015	2016	2017
HDP	mld. Kč, stálé ceny r. 2010	3974,1	4052,8	4206,6	4324,4	4444,5
HDP	%, meziročně	-0,5	2,0	3,8	2,8	2,8
Čistý vývoz	mld. Kč, stálé ceny r. 2010	250,4	245,6	237,0	236,5	233,6
Míra inflace	%, konec období	1,4	0,4	-	-	-
Deflátor HDP	%, meziročně	1,4	2,5	1,3	1,7	2,1
TRH PRÁCE						
Průměrná měsíční mzda	%, meziročně	-1,5	1,9	2,1	2,6	2,3
Počet zaměstnanců	%, meziročně	1,6	0,6	1,7	0,5	0,6
Souhrnná produktivita práce	%, meziročně	-0,8	1,4	2,8	2,2	2,2
Obecná míra nezam.	%, průměr	7,1	6,2	5,8	5,2	4,8
Podíl nezaměstnaných osob	%, průměr	7,7	7,7	6,5	5,9	5,5
VEŘEJNÉ FINANCE						
Deficit veřejných financí	mld. Kč	-47,2	-84,6	-60,9	-27,3	-10,7
Deficit veř. financí / HDP	%, nominálně	-1,2	-2,0	-1,4	-0,6	-0,2
Veřejný dluh	mld. Kč	1839,7	1816,1	1825,6	1843,7	1871,9
ÚROKOVÉ SAZBY						
3M PRIBOR	%, průměr	0,5	0,4	0,3	0,3	1,2

Zdroj: ČNB, 2015

Politické faktory

Politická situace ovlivňuje všechny stránky života v zemi a udává tedy také charakter podnikatelského prostředí obecně. Podnikatelům komplikují život náhlé, nekonceptní změny právního prostředí. Světová Banka provádí výzkum Worldwide Governance Indicators, který sleduje šest indexů popisujících politickou situaci v daném státu. Všechny indexy mají normální rozdělení se střední hodnotou rovnou nule,

příčemž rozsah hodnot je od -2,5 do 2,5. Čím je hodnota skóre vyšší, tím lépe. Prvním z indikátorů je *index politické stability*, který měří pravděpodobnost destabilizace vlády. Pro ČR byl v roce 2013 index politické stability na úrovni +1,05, umístila se tak na 7. místě ze všech států Evropské unie. Průměrná hodnota v EU byla 0,76. Vysoké skóre tedy signalizuje vysokou politickou stabilitu (The Global Economy, 2015).

Druhým indikátorem je *ukazatel efektivity vlády*, který zachycuje vnímání kvality veřejných služeb, kvalitu státní služby a míru jejich nezávislosti na politických tlacích. Průměrné skóre pro EU bylo v roce 2013 1,14 bodů, ČR získala 0,88 a umístila se tak na 18. místě. Velmi slabé skóre získala ČR u ukazatele *kontrola korupce* - pouhých 0,19 bodů, umístila se s ním na 22. místě. Průměr EU byl 0,98 bodů. Tento index hodnotí úspěšnost boje proti byrokracii a zkorumpovaným úředníkům. Vysokou míru korupce v ČR potvrdil o rok později index společnosti Transparency International – *index vnímání korupce*, kde ČR získala 51 bodů z celkových 100 bodů a umístila se opět na 22. místě ze všech členských států EU. Průměrná hodnota v EU byla 64,21 bodů, první příčky obsadily severské státy následované státy Západní Evropy. Výskyt korupčního chování posiluje nedůvěru široké veřejnosti (včetně podnikatelského sektoru) k politikům (The Global Economy, 2015).

Vstupem do EU Česká republika prohloubila míru otevřenosti ekonomiky, Představitelé státu (vláda a parlament) jsou podnikateli kritizováni, že jejich zásahy do ekonomiky jsou stále příliš velké. Z hlediska ekonomiky je vláda kritizována také za neschopnost prosazovat a obhajovat zájmy českého podnikatelského sektoru v institucích EU.

5.2.2 Analýza mikrookolí – analýza základních charakteristik odvětví

Hlavní předmět podnikání zkoumané firmy patří podle klasifikace činností do oddílu CZ-NACE 28 Výroba strojů a zařízení jinde neuvedených. Tento oddíl zahrnuje velmi širokou paletu zařízení, která mechanicky nebo tepelně působí na materiály nebo na materiálech provádějí výrobní procesy (např. manipulaci, postřikování, vážení nebo balení), včetně výroby jejich mechanických komponentů, které produkují a využívají sílu. Patří sem také speciálně vyrobené díly na tyto stroje a zařízení. Do tohoto oddílu

dále patří pevná, pohyblivá nebo ručně ovládaná zařízení bez ohledu na to, zda jsou určena pro průmysl, řemesla, stavebnictví, zemědělství nebo pro použití v domácnostech. Oddíl zahrnuje rovněž výrobu speciálních zařízení pro cestující nebo nákladní dopravu (Business Info, 2015).

Vzdělanostní struktura

Největší část osob v tomto odvětví má středoškolské nematuritní vzdělání. Osoby s tímto stupněm nejvyššího dosaženého vzdělání tvoří mezi všemi zaměstnanými osobami z odvětví Výroba strojů a zařízení téměř 45 %. Druhou největší část tvoří v tomto odvětví osoby se středoškolským maturitním vzděláním. Jejich podíl mezi zaměstnanými je v tomto odvětví téměř 38 %. Osob s terciárním vzděláním je v tomto odvětví téměř 13 %. Mezi osobami s terciárním vzděláním tvoří největší část, 83 %, osoby s magisterským vzděláním. Dalších 11 % jsou mezi nimi osoby s bakalářským vzděláním (Infoabsolvent.cz, 2015).

Genderové a věkové charakteristiky

V odvětví Výroba strojů a zařízení převažují mezi zaměstnanými v ČR velmi výrazně muži. Ti tvoří více než 78 % ze všech zaměstnaných v této skupině povolání. To je o 22 procentních bodů více, než je podíl mužů mezi všemi zaměstnanými v ČR. Průměrný věk zaměstnaných osob v tomto odvětví je 42,9 roku. To je o 0,4 roku více, než je průměrný věk všech zaměstnaných v ČR. Z osob zaměstnaných v tomto odvětví je 8 % čerstvých absolventů, tedy těch, kteří opustili vzdělávací systém v posledních pěti letech. To je o dva procentní body méně, než je jejich podíl mezi všemi zaměstnanými v ČR. V porovnání s ostatními odvětvími je tak atraktivita tohoto odvětví pro čerstvé absolventy mírně podprůměrná (Infoabsolvent.cz, 2015).

V rámci klasifikace ekonomických činností je výroba strojů a zařízení jinde neuvedených zařazena v oddílu CZ-NACE 28, který se dále rozděluje na následující skupiny:

- 28.1 Výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely;
- 28.2 Výroba ostatních strojů a zařízení pro všeobecné účely;

- 28.3 Výroba zemědělských a lesnických strojů;
- 28.4 Výroba kovoobráběcích a ostatních obráběcích strojů;
- 28.9 Výroba ostatních strojů pro speciální účely.

Tabulka 6: Podíl jednotlivých skupin na celkových výsledcích odvětví CZ NACE 28 (rok 2014)

	Osobní náklady	Přidaná hodnota	Tržby	Výnosy	Vlastní kapitál	Aktiva celkem	Počet zaměstnanců	Počet jednotek
28.1	25,5 %	27,1 %	25,1 %	26,8 %	30,3 %	31,6 %	25,1 %	10,5 %
28.2	34,3 %	35,4 %	37,4 %	35,8 %	35,6 %	32,9 %	34,3 %	60,1 %
28.3	5,7 %	5,7 %	6,0 %	6,4 %	4,6 %	4,7 %	6,3 %	5,6 %
28.4	9,9 %	9,3 %	8,6 %	8,3 %	9,3 %	9,5 %	9,8 %	5,0 %
28.9	24,6 %	22,5 %	22,9 %	22,8 %	20,2 %	21,2 %	24,5 %	18,8 %

Zdroj: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR (2014), ČSÚ

Převážná většina podnikatelských aktivit firmy spadá pod skupinu 28.3 Výroba zemědělských a lesnických strojů. Tabulka 6 ukazuje podíl jednotlivých oddílů na celkových výsledcích za odvětví v základních ekonomických ukazatelích. Je patrné, že skupina číslo 28.3 Výroba zemědělských a lesnických strojů se na celkových výsledcích odvětví podílela v roce 2014 nejmenší měrou, proto je vhodné dále analyzovat pouze výsledky skupiny 28.3.

Základní údaje za skupinu 28.3 Výroba zemědělských a lesnických strojů

Tabulka 7: Základní údaje za skupinu 28.3 Výroba zemědělských a lesnických strojů (2008-2014)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Počet jednotek	329	330	403	362	326	312	288
Pr. počet zaměstnanců	7480	6410	6092	6730	7087	7323	7563
Průměrná mzda (v Kč)	21355	20147	21056	22149	23474	24087	24010
Obrat (v tis. Kč)	17186	11133	13559	15950	19211	19128	19860
EAT (v tis. Kč)	-27079	-437200	455320	570990	1097777	978080	949757

Zdroj: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR (2014), ČSÚ

V roce 2014 působilo v odvětví celkem 288 společností. Pokud se podíváme na dlouhodobý vývoj, počet podnikatelských jednotek má od roku 2010 klesající charakter. Do budoucna je velmi pravděpodobné, že se i nadále bude počet podnikatelských jednotek snižovat. Opačnou tendenci má průměrný evidenční počet zaměstnanců, který se od roku 2010 zvyšoval. V roce 2014 pracovalo v odvětví v průměru 7 563 osob. Rostoucí charakter od roku 2010 má také průměrná mzda v odvětví (výjimkou je rok 2014, kdy zaznamenala nepatrný pokles). V roce 2014 činila průměrná mzda v odvětví 24 010 Kč, což je pod úrovní celkové průměrné mzdy v České republice, která v tomto roce byla 25 686 Kč.

Pozitivní výhled do budoucna má také obrát, jehož hodnota se v porovnání let 2009 a 2014 téměř zdvojnásobila. Mezi těmito lety zaznamenal obrát rostoucí charakter (pouze v roce 2013 lehký pokles). Co se týká ziskovosti, v roce 2008 a 2009 vykazovaly firmy v odvětví ztrátu. Do kladných čísel se dostaly o rok později a své zisky postupně zvyšovaly až do roku 2012, od tohoto roku zisky klesají, ale pokles není razantní.

Zahraniční obchod

Tabulka 8: Zahraniční obchod skupiny 28.3 Výroba zemědělských a lesnických strojů (2009-2014)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Vývoz	8124	9506	11693	14985	14915	15239
Dovoz	9593	9734	13670	15328	15273	17228
Saldo	- 1469	- 228	- 1977	- 343	- 358	- 1989

Zdroj: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR (2014), ČSÚ

Vývoz i dovoz zemědělských a lesnických strojů má rostoucí tendenci. Dovoz však pokaždé převýšil vývoz a tak saldo zahraničního obchodu bylo v daném období vždy záporné (viz tabulka 8). Přirozeně největšími obchodními partnery jsou sousední země Německo, Rakousko a Slovensko a dále Francie a Polsko.

Hlavními položkami dovážené techniky jsou stroje, které se u nás nevyrábějí vůbec. Jsou to sklízecí mlátičky, traktory vyšších výkonů (více než 120 kW) a lisy. Z dovážených strojů patřily v souhrnu posledních deseti let přední místa u traktorů značkám John Deere (23 %), New Holland (13 %) a Case IH (11 %), u sklízecích

mlátiček jsou nejprodávanějšími Claas (36 %), New Holland (24 %) a John Dere (21 %). (Zemedelec.cz; 2015)

5.3 Analýza vnitřního okolí firmy

5.3.1 Finanční analýza

1) Vertikální a horizontální analýza majetkové struktury podniku

Tabulka 9: Majetková struktura podniku (absolutně v tis. Kč)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Aktiva celkem	64292	62441	66388	72106	68549	68756	69629	78284	81077	80782
Dlouhodobý majetek	37861	37427	37877	36806	37782	35310	39009	44911	43840	40704
Dl. nehmotný majetek	382	100	50	1389	2202	776	821	917	758	989
Dl. hmotný majetek	31705	31453	31353	27686	27849	26803	30457	36263	35351	31984
Dl. finanční majetek	5774	5874	6474	7731	7731	7731	7731	7731	7731	7731
Oběžná aktiva	25889	24591	27960	34472	27760	26546	28319	31845	36702	39779
Zásoby	6997	10571	12786	15470	15328	13232	12792	15965	14748	15610
Kr. pohledávky	15120	12231	14381	17283	11667	12460	14765	14714	20277	17828
Kr. finanční majetek	3483	1789	793	1719	765	854	762	1166	1677	6341
Ostatní aktiva	542	423	551	828	3007	6900	2301	1528	535	299

Zdroj: data Výroční zprávy společnosti (2005-2014)

Tabulka 10: Vertikální analýza majetkové struktury (v %)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Průměr
Aktiva celkem	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100,0
Dlouhodobý majetek	58,9	59,9	57,1	51,0	55,1	51,4	56,0	57,4	54,1	50,4	55,1
Dl. nehmotný majetek	0,6	0,2	0,1	1,9	3,2	1,1	1,2	1,2	0,9	1,2	1,2
Dl. hmotný majetek	49,3	50,4	47,2	38,4	40,6	39,0	43,7	46,3	43,6	39,6	43,8
Dl. finanční majetek	9,0	9,4	9,8	10,7	11,3	11,2	11,1	9,9	9,5	9,6	10,1
Oběžná aktiva	40,3	39,4	42,1	47,8	40,5	38,6	40,7	40,7	45,3	49,2	42,5
Zásoby	10,9	16,9	19,3	21,5	22,4	19,2	18,4	20,4	18,2	19,3	18,6
Kr. pohledávky	23,5	19,6	21,7	24,0	17,0	18,1	21,2	18,8	25,0	22,1	21,1
Kr. fin. majetek	5,4	2,9	1,2	2,4	1,1	1,2	1,1	1,5	2,1	7,8	2,7
Ostatní aktiva	0,8	0,7	0,8	1,1	4,4	10,0	3,3	2,0	0,7	0,4	2,4

Zdroj: data Výroční zprávy společnosti (2005-2014), výpočty vlastní práce

Největší položku aktiv tvoří dlouhodobý majetek (v průměru 55,1 % celkových aktiv), na čemž má největší podíl především dlouhodobý hmotný majetek (v průměru 43,8 % celkových aktiv), který tvoří téměř celou jeho část, následovaný dlouhodobým finančním majetkem (v průměru 10,1 % celkových aktiv). Pokud se podíváme podrobněji do rozvahy, zjistíme, že dlouhodobý hmotný majetek tvoří především stavby, samostatné movité věci a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek. Co se týká oběžných aktiv (v průměru 42,5 % celkových aktiv), tvoří je především zásoby (v průměru 18,6 % celkových aktiv) a krátkodobé pohledávky (v průměru 21,1 % celkových aktiv). Majetkovou strukturou odpovídá sledovaný podnik X výrobnímu podniku, v němž zásoby a dlouhodobý hmotný majetek tvoří značnou část aktiv.

Tabulka 11: Horizontální analýza majetkové struktury (absolutně v tis. Kč)

	2005 / 2006	2006 / 2007	2007 / 2008	2008 / 2009	2009 / 2010	2010 / 2011	2011 / 2012	2012 / 2013	2013 / 2014
Aktiva celkem	-1851	3947	5718	-3557	207	873	8655	2793	-295
Dlouhodobý majetek	-434	450	-1071	976	-2472	3699	5902	-1071	-3136
Dl. nehmotný majetek	-282	-50	1339	813	-1426	45	96	-159	231
Dl. hmotný majetek	-252	-100	-3667	163	-1046	3654	5806	-912	-3367
Dl. finanční majetek	100	600	1257	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	-1298	3369	6512	-6712	-1214	1773	3526	4857	3077
Zásoby	3574	2215	2684	-142	-2096	-440	3173	-1217	862
Kr. pohledávky	-2889	2150	2902	-5616	793	2305	-51	5563	-2449
Kr. finanční majetek	-1694	-996	926	-954	89	-92	404	511	4664
Ostatní aktiva	-119	128	277	2179	3893	-4599	-773	-993	-236

Zdroj: data Výroční zprávy společnosti (2005-2014), výpočty vlastní práce

Tabulka 12: Horizontální analýza majetkové struktury (v %)

	2005 / 2006	2006 / 2007	2007 / 2008	2008 / 2009	2009 / 2010	2010 / 2011	2011 / 2012	2012 / 2013	2013 / 2014
Aktiva celkem	-2,9	6,3	8,6	-4,9	0,3	1,3	12,4	3,6	-0,4
Dlouhodobý majetek	-1,1	1,2	-2,8	2,7	-6,5	10,5	15,1	-2,4	-7,2
Dl. nehmotný majetek	-73,8	-50,0	2678,0	58,5	-64,8	5,8	11,7	-17,3	30,5
Dl. hmotný majetek	-0,8	-0,3	-11,7	0,6	-3,8	13,6	19,1	-2,5	-9,5
Dl. finanční majetek	1,7	10,2	19,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Oběžná aktiva	-5,0	13,7	23,3	-19,5	-4,4	6,7	12,5	15,3	8,4
Zásoby	51,1	21,0	21,0	-0,9	-13,7	-3,3	24,8	-7,6	5,8

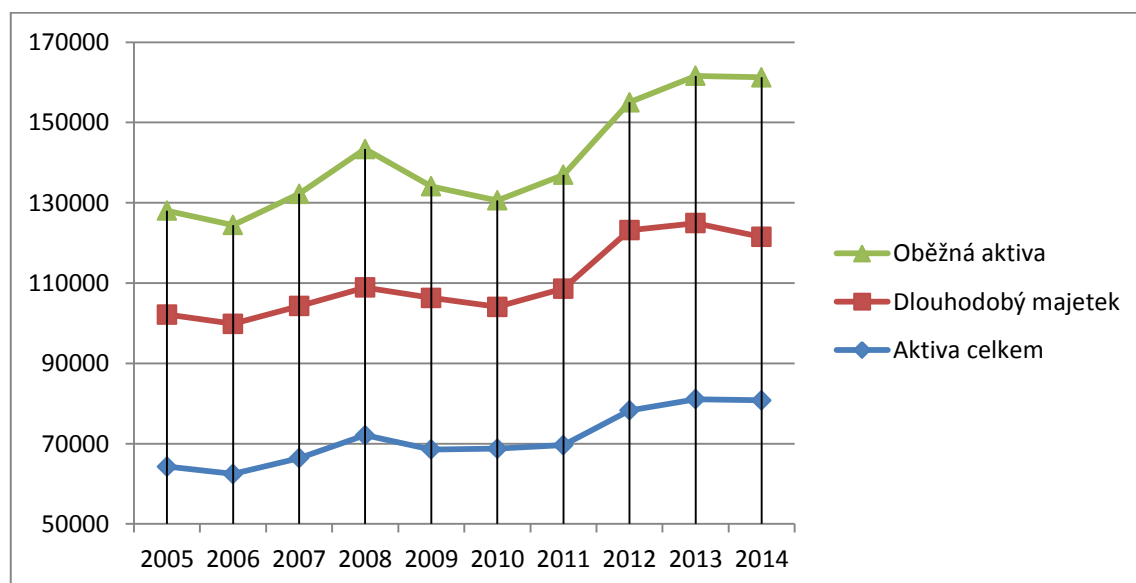
Kr. pohledávky	-19,1	17,6	20,2	-32,5	6,8	18,5	-0,3	37,8	-12,1
Kr. finanční majetek	-48,6	-55,7	116,8	-55,5	11,6	-10,8	53,0	43,8	278,1
Ostatní aktiva	-22,0	30,3	50,3	263,2	129,5	-66,7	-33,6	-65,0	-44,1

Zdroj: data Výroční zprávy společnosti (2005-2014), výpočty vlastní práce

Největší pokles aktiv firma X zaznamenala v roce 2009, kdy se celková aktiva snížila o 4,9 %. Bylo to způsobeno poklesem krátkodobých aktiv – krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku. Naopak největšího růstu celkových aktiv bylo dosaženo v roce 2012, který byl opět způsoben změnou ve struktuře krátkodobého majetku firmy X. Extrémní výkyv v majetkové struktuře firmy X můžeme pozorovat v roce 2008, kdy se zvýšila hodnota dlouhodobého nehmotného majetku o 2678 %. Tento výkyv byl způsoben pořízením nového softwaru v hodnotě 738 tis. Kč.

Z dlouhodobého hlediska mají aktiva firmy rostoucí charakter (viz graf č.).

Graf 1: Majetková struktura podniku



Zdroj: vlastní práce

2) Vertikální a horizontální analýza kapitálové struktury podniku

Tabulka 13: Kapitálová struktura podniku absolutně (v tis. Kč)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Průměr
Pasiva celkem	64292	62441	66388	72106	68549	68756	69629	78284	81077	80782	71230,4
Vlastní kapitál	33044	30041	32817	33768	34001	35700	36317	37158	37195	39847	34988,8
Základní kapitál	17808	17808	17808	17808	17808	17808	17808	17808	17808	17808	17808
Rezervy a jiné fondy	3812	3812	3812	3812	3812	3812	3812	3812	3812	0	3430,8
VH min. let	11039	11039	8806	11198	12147	12379	14080	14697	15537	19388	13031
VH běžn. účet. obd.	385	-2618	2391	950	234	1701	617	841	38	2651	719
Cizí zdroje	31214	31910	33532	38292	34424	33030	32498	41101	43868	40917	36078,6
Rezervy	4245	0	0	0	0	0	0	0	0	3186	743,1
Dl. závazky	4597	3258	1980	755	403	271	215	105	123	113	1182
Kr. závazky	12876	14532	16562	17011	14722	14676	15051	15646	17793	17264	15613,3
Bank. úvěry a výpomoci	9496	14120	14990	20526	19299	18083	17232	25350	25952	20354	18540,2
Ostatní pasiva	34	490	39	46	124	26	814	25	14	18	163

Zdroj: data Výroční zprávy společnosti (2005-2014), výpočty vlastní práce

Tabulka 14: Vertikální analýza kapitálové struktury (v %)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Průměr
Pasiva celkem	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Vlastní kapitál	51,4	48,1	49,4	46,8	49,6	51,9	52,2	47,5	45,9	49,3	49,2
Základní kapitál	27,7	28,5	26,8	24,7	26,0	25,9	25,6	22,7	22,0	22,0	25,2
Rezerv. a jiné fondy ze zisku	5,9	6,1	5,7	5,3	5,6	5,5	5,5	4,9	4,7	0,0	4,9
Výsl. hosp. min. let	17,2	17,7	13,3	15,5	17,7	18,0	20,2	18,8	19,2	24,0	18,2
Výsl. hosp. běžn. účet. obd.	0,6	-4,2	3,6	1,3	0,3	2,5	0,9	1,1	0,0	3,3	0,9
Cizí zdroje	48,6	51,1	50,5	53,1	50,2	48,0	46,7	52,5	54,1	50,7	50,5
Rezervy	6,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,9	1,1
Dlouhodobé závazky	7,2	5,2	3,0	1,0	0,6	0,4	0,3	0,1	0,2	0,1	1,8
Krátkodobé závazky	20,0	23,3	24,9	23,6	21,5	21,3	21,6	20,0	21,9	21,4	22,0
Bankovní úvěry a výpomoci	14,8	22,6	22,6	28,5	28,2	26,3	24,7	32,4	32,0	25,2	25,7
Ostatní pasiva	0,1	0,8	0,1	0,1	0,2	0,0	1,2	0,0	0,0	0,0	0,2

Zdroj: data Výroční zprávy společnosti (2005-2014), výpočty vlastní práce

Poměr vlastního a cizího kapitálu je zhruba stejný, oba dva zdroje financování tvoří zhruba polovinu celkových pasiv. Největší položku vlastního kapitálu tvoří základní kapitál (v průměru 25,2 %) a výsledek hospodaření minulých let (v průměru

18,2 %). Největší položku cizích zdrojů tvoří krátkodobé závazky (v průměru 22 %) a krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci (v průměru 25,7 %).

Tabulka 15: Horizontální analýza kapitálové struktury (absolutně v tis. Kč)

	2005 / 2006	2006 / 2007	2007 / 2008	2008 / 2009	2009 / 2010	2010 / 2011	2011 / 2012	2012 / 2013	2013 / 2014
Pasiva celkem	-1851	3947	5718	-3557	207	873	8655	2793	-295
Vlastní kapitál	-3003	2776	951	233	1699	617	841	37	2652
Základní kapitál	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rezervní a jiné fondy	0	0	0	0	0	0	0	0	-3812
VH min. let	0	-2233	2392	949	232	1701	617	840	3851
VH běžn. účet. obd.	-3003	5009	-1441	-716	1467	-1084	224	-803	2613
Cizí zdroje	696	1622	4760	-3868	-1394	-532	8603	2767	-2951
Rezervy	-4245	0	0	0	0	0	0	0	3186
Dlouhodobé závazky	-1339	-1278	-1225	-352	-132	-56	-110	18	-10
Krátkodobé závazky	1656	2030	449	-2289	-46	375	595	2147	-529
Bank. úvěry a výpomoci	4624	870	5536	-1227	-1216	-851	8118	602	-5598
Ostatní pasiva	456	-451	7	78	-98	788	-789	-11	4

Zdroj: data Výroční zprávy společnosti (2005-2014), výpočty vlastní práce

Tabulka 16: Horizontální analýza kapitálové struktury (v %)

	2005 / 2006	2006 / 2007	2007 / 2008	2008 / 2009	2009 / 2010	2010 / 2011	2011 / 2012	2012 / 2013	2013 / 2014
Pasiva celkem	-2,9	6,3	8,6	-4,9	0,3	1,3	12,4	3,6	-0,4
Vlastní kapitál	-9,1	9,2	2,9	0,7	5,0	1,7	2,3	0,1	7,1
Základní kapitál	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rezervní a jiné fondy	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-100,0
VH min. let	0,0	-20,2	27,2	8,5	1,9	13,7	4,4	5,7	24,8
VH běžn. účet. obd.	-780,0	-191,3	-60,3	-75,4	626,9	-63,7	36,3	-95,5	6876,3
Cizí zdroje	2,2	5,1	14,2	-10,1	-4,0	-1,6	26,5	6,7	-6,7
Rezervy	-100,0	#	#	#	#	#	#	#	#
Dlouhodobé závazky	-29,1	-39,2	-61,9	-46,6	-32,8	-20,7	-51,2	17,1	-8,1
Krátkodobé závazky	12,9	14,0	2,7	-13,5	-0,3	2,6	4,0	13,7	-3,0
Bank. úvěry a výpomoci	48,7	6,2	36,9	-6,0	-6,3	-4,7	47,1	2,4	-21,6
Ostatní pasiva	1341,2	-92,0	17,9	169,6	-79,0	3030,8	-96,9	-44,0	28,6

Zdroj: data Výroční zprávy společnosti (2005-2014), výpočty vlastní práce

Největší pokles v kapitálové struktuře firma X zaznamenala v roce 2009, kdy se celková pasiva snížila o 4,9 %. Bylo to způsobeno poklesem cizích zdrojů financování a to především snížením stavu dlouhodobých závazků o 46,6 % oproti minulému roku. Naopak největšího růstu celkových pasiv bylo dosaženo v roce 2012, který byl opět způsoben změnou ve struktuře cizích zdrojů financování.

3) Vertikální a horizontální analýza vybraných položek z VZZ

Tabulka 17: Vybrané položky z VZZ (absolutně v tis. Kč)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Výnosy celk.	155664	141468	188175	168348	155988	173464	188624	180687	178984	186543
Provoz. výn.	154135	140197	186673	165970	153920	171745	187515	179491	177510	185719
Fin. výnosy	1529	1271	1502	2378	2068	1719	1109	1196	1474	824
Nákl. celk.	155207	143984	185638	166645	155678	171376	187371	179837	178923	183219
Provoz. nákl.	153391	142609	183007	162639	152602	169658	185417	178095	175599	181379
Fin. náklady	1816	1375	2631	4006	3076	1718	1954	1742	3324	1840
Daň z příjmů	72	102	146	753	78	306	505	10	18	671
Mimoř. VH	0	0	0	0	0	-81	-132	0	-7	-2
VH	385	-2618	2391	950	232	1701	617	841	38	2651

Zdroj: data Výroční zprávy společnosti (2005-2014), výpočty vlastní práce

Tabulka 18: Vertikální analýza vybraných položek VZZ (v %)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Průměr
Výnosy celkem	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Provozní výnosy	99,02	99,10	99,20	98,59	98,67	99,01	99,41	99,34	99,18	99,56	99,1
Finanční výnosy	0,98	0,90	0,80	1,41	1,33	0,99	0,59	0,66	0,82	0,44	0,9
Náklady celkem	99,71	101,78	98,65	98,99	99,80	98,80	99,34	99,53	99,97	98,22	99,5
Provozní náklady	98,54	100,81	97,25	96,61	97,83	97,81	98,30	98,57	98,11	97,23	98,1
Finanční náklady	1,17	0,97	1,40	2,38	1,97	0,99	1,04	0,96	1,86	0,99	1,4
Daň z příjmů	0,05	0,07	0,08	0,45	0,05	0,18	0,27	0,01	0,01	0,36	0,2
Výsledek hosp.	0,25	-1,85	1,27	0,56	0,15	0,98	0,33	0,47	0,02	1,42	0,4

Zdroj: data Výroční zprávy společnosti (2005-2014), výpočty vlastní práce

Naprostou většinu celkových výnosů firmy X tvoří provozní výnosy (v průměru 99,1 %). Stejná situace je i u struktury nákladů, jejichž téměř plnou výši tvoří provozní

náklady (v průměru 98, %). Daň z příjmů společnosti je v průměru ve výši 0,2 % celkových výnosů a výsledek hospodaření tvoří v průměru 0,4 % z celkových výnosů.

Tabulka 19: Horizontální analýza vybraných položek z VZZ (absolutně v tis. Kč)

	2005 / 2006	2006 / 2007	2007 / 2008	2008 / 2009	2009 / 2010	2010 / 2011	2011 / 2012	2012 / 2013	2013 / 2014
Výnosy celkem	-14196	46707	-19827	-12360	17476	15160	-7937	-1703	7559
Provozní výnosy	-13938	46476	-20703	-12050	17825	15770	-8024	-1981	8209
Finanční výnosy	-258	231	876	-310	-349	-610	87	278	-650
Náklady celkem	-11223	41654	-18993	-10967	15698	15995	-7534	-914	4296
Provozní náklady	-10782	40398	-20368	-10037	17056	15759	-7322	-2496	5780
Finanční náklady	-441	1256	1375	-930	-1358	236	-212	1582	-1484
Daň z příjmů	30	44	607	-675	228	199	-495	8	653
Výsledek hospodaření	-3003	5009	-1441	-718	1469	-1084	224	-803	2613

Zdroj: data Výroční zprávy společnosti (2005-2014), výpočty vlastní práce

Tabulka 20: Horizontální analýza vybraných položek z VZZ (v %)

	2005 / 2006	2006 / 2007	2007 / 2008	2008 / 2009	2009 / 2010	2010 / 2011	2011 / 2012	2012 / 2013	2013 / 2014
Výnosy celkem	-9,12	33,02	-10,54	-7,34	11,20	8,74	-4,21	-0,94	4,22
Provozní výnosy	-9,04	33,15	-11,09	-7,26	11,58	9,18	-4,28	-1,10	4,62
Finanční výnosy	-16,87	18,17	58,32	-13,04	-16,88	-35,49	7,84	23,24	-44,10
Náklady celkem	-7,23	28,93	-10,23	-6,58	10,08	9,33	-4,02	-0,51	2,40
Provozní náklady	-7,03	28,33	-11,13	-6,17	11,18	9,29	-3,95	-1,40	3,29
Finanční náklady	-24,28	91,35	52,26	-23,22	-44,15	13,74	-10,85	90,82	-44,65
Daň z příjmů	41,67	43,14	415,75	-89,64	292,31	65,03	-98,02	80,00	3627,78
Výsledek hospodaření	-780,00	-191,33	-60,27	-75,58	633,19	-63,73	36,30	-95,48	6876,32

Zdroj: data Výroční zprávy společnosti (2005-2014), výpočty vlastní práce

Největší meziroční pokles ve výsledku hospodaření firma X zaznamenala v roce 2006, kdy se dosáhla ztráty 2 618 tis. Kč. Oproti roku předešlému to znamenalo snížení výsledku hospodaření o 780 %. Bylo to způsobeno zúčtováním pohledávek za konkurzní podstatou ve výši cca 6 mil Kč, když vlastní úhrada činila pouze 14 %. Tento dopad byl částečně eliminován rozpuštěním nevyčerpané rezervy na opravy do výnosů. Naopak největšího meziročního růstu výsledku hospodaření firma X dosáhla o rok

později - v roce 2007, kdy dosáhla zisku 2 391 tis. Kč. Meziročně se výsledek hospodaření zvýšil o 5 009 tis. Kč.

4) Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatelé rentability

Měří čistý výsledek podnikového snažení, ukazují kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na čistý zisk podniku.

Tabulka 21: Ukazatelé rentability

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
EAT	950	232	1701	617	841	38	2651
EBIT	2796	966	2490	1636	1560	662	3932
Tržby	105874	102550	104456	105946	115442	118272	120629
Celková aktiva	72106	68549	68756	69629	78284	81077	80782
Vlastní kapitál	33768	34001	35700	36317	37158	37195	39847
ROA (v %)	3,88	1,41	3,62	2,35	1,99	0,82	4,87
ROE (v %)	2,81	0,68	4,76	1,70	2,26	0,10	6,65
ROS (v %)	0,90	0,23	1,63	0,58	0,73	0,03	2,20
Průměrné výsledky za odvětví							
ROA (v %)	0,96	-2,92	6,34	7,00	11,61	9,49	7,90
ROE (v %)	-3,08	-13,36	12,69	12,80	36,74	15,40	13,74
ROS (v %)	-0,84	-4,36	3,88	4,87	6,43	5,77	5,78

Zdroj: data Výroční zprávy společnosti (2008-2014), Panorama zpracovatelského průmyslu (MPO, 2015),
výpočty vlastní práce

Rentabilita celkových aktiv (Return On Assets, ROA) poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání. K měření rentability celkových aktiv používáme EBIT, protože měří rentabilitu bez vlivu způsobu financování a bez vlivu daně z příjmu. Patří mezi nejdůležitější ukazatele finanční analýzy, hodnota by měla být minimálně 8%, což se firmě za sledované období nepodařilo ani jednou. Pokud ROA firmy X porovnáme s průměrnými výsledky v odvětví, lepších výsledků dosáhla pouze v letech 2008 a 2009, v dalších letech byla ROA firmy X výrazně horší než ROA v odvětví.

Rentabilita vlastního kapitálu (Return On Equity, ROE) udává zhodnocení vlastního kapitálu, vloženého do podnikání. Minimální hodnota je 10%. Tento ukazatel je velmi důležitý pro vlastníky společností. Investoři posuzují dosaženou míru

rentability s ohledem na výnosnost jiných forem investic a požadují vyšší výnosnost zohledňující přírážku za podstoupené riziko. Firma X za sledované období opět ani jednou nedosáhla požadované minimální hranice. V porovnání s odvětvím byla opět lepší pouze v prvních dvou letech.

Rentabilita tržeb (Return On Sales, ROS) vyjadřuje podíl ziskové přírážky (marže) na celkových tržbách. Platí, že odvětví s velkými obraty např. supermarkety mají relativně nízký ROS, zatímco vysoce kapitálově intenzivní odvětví např. výroba strojů mají podíl zisků na tržbách vyšší. Hodnota tohoto ukazatele je tak velmi závislá na odvětví. Požadovaná hodnota by měla být nad 10%. Firma X za sledované období opět ani jednou nedosáhla požadované minimální hranice. V porovnání s odvětvím byla opět lepší pouze v prvních dvou letech.

Ukazatelé aktivity

Měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Počítají se pro jednotlivé skupiny aktiv. Pokud má podnik více aktiv, než je nutné, vznikají mu přebytečné náklady a tím pádem nižší zisk, má-li jich naopak málo, přichází o tržby, které by mohl získat.

Tabulka 22: Ukazatelé aktivity

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby	32753	26995	25692	27557	30679	35025	33438
Zásoby	15470	15328	13232	12792	15965	14748	15610
Kr. pohledávky	17283	11667	12460	14765	14714	20277	17828
Celková aktiva	72106	68549	68756	69629	78284	81077	80782
Obrat aktiv	0,45	0,39	0,37	0,40	0,39	0,43	0,41
Obrat zásob	2,12	1,76	1,94	2,15	1,92	2,37	2,14
Doba obratu aktiv	792,54	914,16	963,42	909,62	918,62	833,34	869,71
Doba obratu zásob	170,04	204,41	185,41	167,11	187,34	151,59	168,06
Doba inkasa pohledávek	189,96	155,59	174,59	192,89	172,66	208,41	191,94
Průměrné výsledky za odvětví							
Obrat aktiv	1,40	1,01	1,10	1,20	1,40	1,31	1,10
Obrat zásob	5,88	5,17	5,21	5,54	5,85	5,81	4,02
Doba obratu aktiv	256,42	356,54	327,25	299,33	256,67	275,51	327,43
Doba obratu zásob	61,18	69,63	69,05	65,01	61,59	61,96	89,48
Doba inkasa pohledávek	47,58	52,47	64,54	63,40	50,31	52,30	61,73

Zdroj: data Výroční zprávy společnosti (2008-2014), Panorama zpracovatelského průmyslu (MPO, 2015),
výpočty vlastní práce

Obrat aktiv (v počtu obrátů za rok) by měl být vyšší než jedna. Z tabulky 22 je patrné, že zkoumaný podnik v jednotlivých letech nedosahuje ani této minimální hranice. Nízká hodnota svědčí o tom, že podnikatelská aktivita firmy X je nízká, a že je třeba ji zvýšit a to buď zvýšením tržeb nebo snížením části majetku, či oběma způsoby. Průměrné výsledky za odvětví pokaždé dosáhly hodnot vyšších než jedna.

Obrat zásob (počet obrátů zásob za rok) – žádoucím stavem je mít ho co nejvyšší, tj. mít zásoby v podniku co nejkratší dobu. Velký vliv na ukazatel má však technologický charakter výroby. Z tabulky 22 je patrné, že firma X své zásoby otočí zhruba dvakrát ročně. Ukazatel měl od roku 2005 klesající charakter. Výrazný pokles je znatelný v roce 2006, kdy firma dokončila výstavbu nového skladu a tím navýšila své zásoby, obrat zásob klesl na 1,76. Dále zaznamenal rostoucí charakter, což je v tomto případě žádoucí stav. Ostatní firmy v odvětví otočí své zásoby zhruba pětkrát ročně.

Doba obratu aktiv by měla být naopak co nejnižší. Udává průměrný počet dnů, za který dojde k obratu aktiv v tržbách. Ve sledovaném období jedna obrátka trvala v průměru 911,35 dní. U tohoto ukazatele však není možné stanovit optimální číslo pro všechny obory, je vhodné porovnat výsledky podniku s podnikem jemu podobným, nebo výsledky za celé odvětví, ty nám opět potvrzují, že firma dosáhla daleko horších výsledků než je průměr v odvětví, který se pohybuje zhruba kolem 300 dní. Aktiva sledované firmy se otočí třikrát pomaleji, než je průměr v odvětví.

Doba obratu zásob nám udává, za jakou dobu (ve dnech) firma průměrně prodá své zásoby. Jinak řečeno, jak dlouho tyto zásoby leží na skladě a vážou tak na sebe finanční prostředky. Tento ukazatel by měl být opět co nejnižší. Čím menší je, tím efektivněji dokážeme řídit svůj sklad. Sledované firmě leží zásoby na skladě v průměru 176 dní, v odvětví je průměrná doba obratu zásob 68 dní.

Doba inkasa pohledávek měří rychlost, s jakou společnost zinkasuje své pohledávky od odběratelů. Vysoký ukazatel může odrážet problematické portfolio klientů se špatnou platební morálkou či vysoký podíl nedobytných pohledávek. Za sledované období firma vykazuje v průměru splatnost pohledávek za 191,58 dní. Toto vysoké číslo je způsobeno právě vysokým podílem nedobytných pohledávek. V odvětví je průměrná doba inkasa pohledávek na úrovni 56 dní.

Ukazatelé zadluženosti

Měří rozsah, v jakém podnik užívá k financování dluhu (cizího kapitálu).

Tabulka 23: Ukazatelé zadluženosti

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Cizí zdroje	38292	34424	33030	32498	41101	43868	40917
Celková aktiva	72106	68549	68756	69629	78284	81077	80782
EBIT	2796	966	2490	1636	1560	662	3932
Nákladové úroky	1093	656	483	514	709	606	610
Zadluženost	0,53	0,50	0,48	0,47	0,53	0,54	0,51
Úrokové krytí	2,56	1,47	5,16	3,18	2,20	1,09	6,45
Průměrné výsledky za odvětví							
Zadluženost	0,62	0,67	0,66	0,61	0,75	0,51	0,53
Úrokové krytí	0,72	-1,44	4,27	5,35	10,92	14,48	17,44

Zdroj: data Výroční zprávy společnosti (2008-2014), Panorama zpracovatelského průmyslu (MPO, 2015),
výpočty vlastní práce

Prvním ukazatelem z této kategorie je **zadluženost** – při výpočtu vycházíme z rozvahy a počítáme rozsah, ve kterém dluhy financují aktiva. Věřitelé podniku dávají přednost nižšímu zadlužení, jelikož to pro ně znamená menší riziko, naopak vlastníci podniku chtějí využít finanční páky. Optimálně se doporučuje udržovat tento ukazatel okolo 0,5, což se firmě relativně daří (viz tabulka 23). Průměr v odvětví se pohybuje kolem 0,6.

Druhým ukazatelem je **úrokové krytí**, které nám říká, kolikrát vyprodukovaný zisk (EBIT) kryje náklady související s cizím kapitálem. Bude-li tento ukazatel roven 1, znamená to, že ke krytí nákladových úroků je zapotřebí celého zisku. Všeobecně se doporučuje, aby tento ukazatel dosahoval minimálně hodnoty 3. Ideálních hodnot firma dosáhla pouze v letech 2010 (5,16) a 2011 (3,11) a 2014 (6,45). V letech 2008-2010 sledovaná firma dosáhla lepších výsledků, než byl průměr v odvětví, od roku 2011 je pod odvětvovým průměrem.

Ukazatelé likvidity

Měří schopnost firmy uspokojit (vyrovnat) své splatné závazky. Z hlediska věřitelů je zájem o vyšší hodnoty ukazatelů. Z hlediska podniku příliš vysoká likvidita

svědčí o dlouhodobě vysokých hodnotách neproduktivního vázání prostředků v hotovosti.

Tabulka 24: Ukazatele likvidity

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Oběžná aktiva	34472	27760	26546	28319	31845	36702	39779
Krátkodobý dluh	31782	29181	28330	29043	29901	32092	29186
Finanční majetek	1719	765	854	762	1166	1677	6341
Krátkodobé pohledávky	17283	11667	12460	14765	14714	20277	17828
Celková likvidita	1,08	0,95	0,94	0,98	1,07	1,14	1,36
Běžná likvidita	0,60	0,43	0,47	0,53	0,53	0,68	0,83
Peněžní likvidita	0,05	0,03	0,03	0,03	0,04	0,05	0,22
Průměrné výsledky za odvětví							
Celková likvidita	1,04	1,03	1,17	1,20	0,10	1,33	1,16
Běžná likvidita	0,53	0,55	0,64	0,64	0,50	0,69	0,53
Peněžní likvidita	0,13	0,20	0,16	0,14	0,12	0,17	0,11

Zdroj: data Výroční zprávy společnosti (2008-2014), Panorama zpracovatelského průmyslu (MPO, 2015),
výpočty vlastní práce

Celková likvidita zahrnuje do likvidních aktiv zde veškerá oběžná aktiva. Ideální hodnoty by měly být v intervalu $\langle 1,5; 2,5 \rangle$, což nesplňuje sledovaná firma a průměrné výsledky za odvětví ani jednou.

U ukazatele **běžná likvidita** jsou do likvidních prostředků kromě finančního majetku zahrnuty navíc krátkodobé pohledávky. Ideální hodnoty by měly být v intervalu $\langle 1; 1,5 \rangle$, což nesplňuje sledovaná firma a průměrné výsledky za odvětví ani jednou.

Peněžní likvidita zahrnuje do aktiv v čitateli pouze finanční majetek, tj. peníze v hotovosti, na běžných účtech a jejich ekvivalenty. Ideální hodnoty by měly být v intervalu $\langle 0,5; 1 \rangle$, což nesplňuje sledovaná firma a průměrné výsledky za odvětví ani jednou.

Ukazatelé kapitálového trhu

Vyjadřují, jak je trhem (burzou, investory) hodnocena minulá činnost podniku a jeho budoucí výhled.

Tabulka 25: Ukazatelé kapitálového trhu

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
EAT (v tis. Kč)	950	232	1701	617	841	38	2651
Počet akcií	28266	28266	28266	28266	28266	28266	28266
EPS (v Kč)	33,61	8,21	60,18	21,83	29,75	1,34	93,79

Zdroj: data Výroční zprávy společnosti (2008-2014), výpočty vlastní práce

Účetní zisk na akcii (EPS) nám udává, kolik peněžních jednotek zisku po zdanění připadá na jednu kmenovou akcii. U tohoto ukazatele je žádoucí, pokud v čase roste. U sledované firmy v čase pravidelně kolísá – mění se podle výše čistého zisku, protože počet akcií se ve sledovaném období nezměnil.

5.3.2 Zhodnocení dosavadní strategie

Pro zhodnocení dosavadní strategie jsem si vybrala metodu řízeného rozhovoru, který proběhl s ředitelem firmy X.

1. Jak byste definoval pojem strategie?

Jednoduše asi takto: je to cesta k dosažení stanoveného cíle a to co možná nejefektivněji.

2. Má vaše firma jasně definovanou strategii?

Ano, v roce 2004 jsme ve firmě zavedli normu ISO: 9001 a v roce 2014 jsme prošli dozorovým auditem, který potvrdil její platnost. Normou ISO jsme se zavázali ke každoročnímu definování strategických cílů a strategie k jejich dosažení.

3. Má vaše firma stanovené strategické cíle? Jaké?

Cíle v konkrétní, určité, podobě Vám bohužel nemohu sdělit, jsou to citlivé údaje a jsou součástí interních dokumentů společnosti. Dotýkají se ale těchto oblastí:

- naplňovat platné právní předpisy a jiné požadavky, které se vztahují k předmětu činnosti na ochranu životního prostředí a na kvalitu nabízených výrobků;
- prověřovat a zlepšovat integrovaný systém řízení dle norem ISO 9001 a 14001;
- v rámci nich stanovovat každoročně cíle a cílové hodnoty a to na základě výsledků z předcházejícího roku a trendů vývoje;
- kvalitním poskytováním služeb přispívat ke spokojenosti zákazníků a zlepšování stavu životního prostředí;
- vytvořit systém řešení krizových situací.

4. Jaké strategické analýzy v podniku provádíte a jak často?

Strategické analýzy pro nás provádí externí firma a to zpravidla jednou ročně.

5. Provádíte strategickou kontrolu?

Ano, po konci stanoveného období vždy zhodnotíme, do jaké míry se nám podařilo dosáhnout zvolených cílů.

6. Zapojujete do tvorby strategie i zaměstnance?

Vzhledem k menšímu počtu zaměstnanců v naší firmě dochází k soustředění strategického plánování do kompetence několika málo pracovníků. Některé činnosti – například strategickou analýzu pro nás vykonávají externí firmy. Řadoví zaměstnanci se do procesu tvorby strategie nezapojují.

5.4 SWOT analýza

Na závěr analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku se všeobecně doporučuje vypracování SWOT analýzy a její matice. V této analýze se hodnotí vnitřní faktory, vycházející z podniku - jeho silné a slabé stránky; a vnější faktory vycházející z okolního prostředí - příležitosti a ohrožení. Nicméně nestačí pouze sestavit seznam těchto položek. Je nutné provést jejich syntézu a prozkoumat vzájemné vtahy.

Silné stránky

Mezi silné stránky podniku patří bezpochyby **pružnost výroby** – schopnost vyrábět v malých sériích, upravit produkt konkrétním potřebám zákazníka. Výhodou oproti konkurenci je také poskytovaný **servis všech výrobků**. Podnik také v posledních letech investoval značné prostředky do vzniku **vlastního centra výzkumu a vývoje**. Dle finanční analýzy je pak podnik připraven na budoucí investice díky **přiměřené zadluženosti**, a to jak z hlediska nízkého dlouhodobého zadlužení a vysokého úrokového krytí. Firma je také **držitelem certifikátů** ČNS EN ISO 9001:2009 (od roku 2004) a ČNS EN ISO 14001:2005 (o roku 2012), v roce 2014 potvrdil dozorový audit jejich platnost.

Slabé stránky

Z finanční analýzy vyplývá, že podnik je zatížen **vysokou vázaností kapitálu v zásobách**. V řízeném rozhovoru poukazuje manažer společnosti na **mezery v oblasti marketingu**. Z rozhovoru také vyplynulo, že do **strategického plánování** jsou zapojeny pouze určité osoby z vrcholového managementu, není do něj zapojen celý vrcholový management ani řadoví zaměstnanci. Za slabou stránku lze také považovat **vysoký průměrný věk zaměstnanců**. Firma tak může ztratit kvalifikované zaměstnance, kteří odejdou do důchodu.

Tabulka 26: SWOT analýza silné a slabé stránky

Označení	Silné stránky	Počet zakr. Výsledků	Váha	Body	Skóre
1	Pružnost výroby	5	0,11	3	0,33
2	Servis	3	0,08	2	0,17
3	Centrum výzkumu a vývoje	3	0,08	2	0,17
4	Přiměřené zadlužení	2	0,06	3	0,17
5	Certifikace	7	0,19	4	0,78
CELKEM					1,61
	Slabé stránky				
6	Vysoká vázanost kapitálu v zásobách	7	0,19	4	0,78
7	Marketing	2	0,06	4	0,22
8	Strategické plánování	6	0,19	5	0,97
9	Vysoký průměrný věk zaměstnanců	1	0,03	3	0,08
CELKEM					2,06

Zdroj: vlastní práce

Tabulka 27: SWOT analýza Fullerův trojúhelník, silné a slabé stránky

1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9
2	2	2	2	2	2	2	
3	4	5	6	7	8	9	
3	3	3	3	3	3		
4	5	6	7	8	9		
4	4	4	4	4			
5	6	7	8	9			
5	5	5	5				
6	7	8	9				
6	6	6					
7	8	9					
7	7						
8	9						
8							
9							

Zdroj: vlastní práce

Příležitosti

Jednou z hlavních příležitostí podniku jsou výhodné úvěry díky dlouhodobě **nízkým úrokovým sazbám**, které mohou do značné míry ulehčit budoucí investice. Do

budoucná by pro firmu mohl být zajímavý *program "Podpora nákupu techniky pro hospodaření v lesích"*, který vyhláší Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond (PGRLF). Tento program je určen vlastníkům lesů (podnikatelům a obcím) a podnikatelům poskytujícím služby v lesnictví a poskytuje výhodné půjčky na nákup lesnické a zemědělské techniky, což by pro zkoumanou firmu mohlo znamenat zvýšení prodeje. Z analýzy vybavení a obnovy techniky v zemědělství vyplývá vysoké stáří zemědělské techniky, v budoucnu nadále bude narůstat *potřeba obnovy zemědělské techniky*. Slabou stránkou firmy je velká vázanost kapitálu v zásobách, k jejich snížení by napomohlo *zavedení přístupů štihlé výroby*.

Ohrožení

Mezi sociální faktory patří narůstající polarizace mezi důležitými regionálními centry na jedné straně a venkovskými oblastmi na straně druhé. Jedním z podstatných důsledků této polarizace je výrazná proměna v prostorovém rozmístění pracovních příležitostí. Firmu tak může ohrozit *odliv kvalifikované pracovní síly* z venkovských oblastí do velkých měst. Výroba výkonnější techniky s sebou přináší také jeden negativní dopad a to ten, že *klesá celkový počet strojů v zemědělství*. Z provedené finanční analýzy vyplývá, že firma má problematické portfolio klientů – ukazatel doby inkasa pohledávek je vysoký. Firma by se tak mohla dostat do *druhotné platební neschopnosti*. Ohrozit firmu by také mohlo *silné korupční prostředí* v České republice.

Tabulka 28: SWOT analýza příležitosti a ohrožení

Označení	Příležitosti	Počet zakr. Výsledků	Váha	Body	Skóre
1	Nízké úrokové sazby	4	0,14	4	0,57
2	Program PGRLF	4	0,14	4	0,57
3	Potřeba obnovy zemědělské techniky	3	0,11	3	0,32
4	Zavedení přístupů štihlé výroby	5	0,18	4	0,71
CELKEM					2,18
	Ohrožení				
5	Odliv pracovní síly	2	0,07	3	0,21
6	Pokles celk. počtu strojů v zemědělství	1	0,04	2	0,07
7	Druhotná platební neschopnost	7	0,25	4	1
8	Korupce	2	0,07	2	0,14
CELKEM					1,43

Zdroj: vlastní práce

Tabulka 29: SWOT analýza Fullerův trojúhelník, příležitosti a ohrožení

1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8
2	2	2	2	2	2	
3	4	5	6	7	8	
3	3	3	3	3		
4	5	6	7	8		
4	4	4	4			
5	6	7	8			
5	5	5				
6	7	8				
6	6					
7	8					
7						
8						

Zdroj: vlastní práce

Vyhodnocení SWOT analýzy

Po zhodnocení všech výše uvedených faktorů vyplynulo, že ve vnitřním prostředí firmy převažují slabé stránky a ve vnějším prostředí příležitosti. Výslednou strategií firmy by tak měla být **strategie WO** – překonání slabých stránek podniku využitím příležitostí z okolí.

5.5 Návrh změn

Na základě výsledků předešlých analýz (vycházím především z výsledků SWOT analýzy, která navrhuje strategii WO), doporučuji firmě provést následující opatření:

1. Zavedení přístupů štihlé výroby, které by vedly ke snížení zásob

Návodů a metod, jak docílit štihlé výroby, existuje mnoho. Malým a středním firmám často připadají příliš komplikované, nevhodné pro zakázkovou či malosériovou výrobu. Jednou z nejjednodušších a relativně levných metod je systém 5S. Metoda 5S je propracovanou metodou, která patří k základním stavebním kamenům při zavádění štihlé výroby a je základním předpokladem pro následné zlepšování. Její zavedení spočívá, jak již název napovídá, v pěti krocích:

1. **Separovat (vytřídit)** - cílem je, aby na pracovišti zůstaly pouze předměty a položky, které jsou potřebné pro aktuální provoz a pouze v potřebném množství.
2. **Systematizovat** - cílem je vhodné umístění potřebných položek. Všechny položky musí být umístěny tak, aby je každý snadno našel a mohl je snadno vzít, použít a vrátit na definované místo.
3. **Stále čistit** - důsledky nečistého pracoviště jsou nasnadě: vyšší pravděpodobnost zranění, větší zmetkovitost a poruchovost nečistých strojů. Je potřeba určit, co se bude čistit, kdo bude danou činnost vykonávat, kdy a jak často, jaké prostředky k tomu použije.
4. **Standardizovat** - účelem tohoto kroku je vytvoření standardu pracoviště, díky němuž bude mít každý pracovník jasnou představu o tom, co, kdy, kdo a proč má dělat, čistit, udržovat, kontrolovat.
5. **Sebedisciplína** - znamená nejen udržovat, ale hlavně zlepšovat současný stav (Dennis, 2007).

Díky 5S se redukuje plýtvání, které se na pracovišti vyskytuje (zbytečný pohyb pracovníků, nadvýroba, čekání na součástky a materiál, nadbytečné zásoby, nadbytečná práce, doprava a manipulace, nevyužití schopnosti pracovníků). Zlepšení se projeví i v oblasti bezpečnosti práce (čisté, vizualizované pracoviště je bezpečnější).

Je však nutné do realizace metody 5S zapojit všechny zúčastněné pracovníky, nadchnout je a dát jim možnost vyjádřit své názory. Nezavádět změny pouze formou příkazů, ale nechat jim prostor, aby oni sami mohli nejlépe posoudit, kde by měl být např. umístěn materiál, který potřebují, kam by bylo nejvýhodnější odkládat nářadí atd. Pracovníci budou mít pocit větší sounáležitosti. A také - těžko může 5S fungovat, pokud pracovníci sami zásadně nemohou ovlivňovat ergonomii pracoviště, oni totiž na tomto pracovišti denně působí a jich primárně se 5S dotkne.

Tabulka 30 sleduje dopad snížení stavu zásob na ukazatel aktivity firmy X – obrat zásob. Pokud dojde ke snížení stavu zásob o 5 %, ukazatel se zvýší na hodnotu 2,25 z původních 2,14. Snížení stavu zásob o 10 % vyvolá růst ukazatele na hodnotu 2,38. Pokud dojde ke snížení stavu zásob o 15 % (velmi optimistický výhled), ukazatel vzroste na 2,52. Připomenu zde, že výsledek za odvětví u ukazatele obrat zásob byl v roce 2014 na úrovni 4,02. Firma tak ani po snížení stavu zásob nedosáhne odvětvového průměru, avšak je na dobré cestě k jeho dosažení.

Tabulka 30: Dopad snížení stavu zásob na ukazatel aktivity

	Původní stav (rok 2014)	Snížení stavu zásob o 5 %	Snížení stavu zásob o 10 %	Snížení stavu zásob o 10 %
Zásoby (v tis. Kč)	15610	14829,5	14049	13268,5
Obrat zásob	2,14	2,25	2,38	2,52

Zdroj: data Výroční zpráva společnosti (2014), výpočty vlastní práce

2. Zvýšit investice do marketingu

Z organizačního hlediska spadá marketing pod obchodní úsek. Pouze jeden pracovník se stará o veškeré činnosti spojené s marketingem, tj. propagaci (výstavy, tvorba tiskové dokumentace, atd.), získávání nových příležitostí, průzkumy. Využívá tradičních metod propagace, která ovšem není jednotná, webové stránky firmy jsou nepřehledné a zastaralé. Firmě celkově chybí nějaká ucelenější jednotná marketingová koncepce. Doporučuji firmě zvážit najmutí externí společnosti, alespoň jako konzultačního partnera, která by jí pomohla najít správný směr. Investiční proces by mohly zjednodušit dlouhodobě nízké úrokové sazby.

3. Vyvarovat se chyb při přípravě strategického plánu

Při přípravě strategického plánu se firma dopouští množství chyb: příprava strategického plánu je svěřena jen vybranému zaměstnanci a do strategického plánování tak není zapojen celý vrcholový management firmy a zástupci dalších skupin, které jsou pro firmu důležité. A tak místo reálného, konkrétního a prospěšného strategického plánu vzniká soubor obecných doporučení, který pro firmu v oblasti strategického plánování v zásadě nic nepřináší.

Proto by firma měla zapojit do procesu přípravy strategie všechny zainteresované osoby, neměl by probíhat za zavřenými dveřmi. Každý by měl vědět, co se v rámci přípravy plánu od něj očekává, a to nejen ve smyslu co je od nich potřeba zjistit, ale i jakým způsobem budou tyto informace v rámci plánování využity. Všechny zúčastněné osoby by měly cítit, že plán spoluvytváří a měli by být seznámeni s hlavními strategickými cíli.

4. Vylepšení kázně odběratelů a snížení množství pohledávek z obchodních vztahů po splatnosti

Pohledávek po splatnosti je v podniku velké množství, a proto je nezbytné provést opatření k jejich snížení, ale také zajistit preventivní opatření tak, aby podnik v budoucnu inkasoval své pohledávky včas. Podnik by měl zahájit se svými dlužníky (s pohledávkami s dlouhou dobou po splatnosti) soudní či mimosoudní řízení, nebo nedobytné pohledávky odprodat, efekt odprodeje části nedobytných pohledávek popisují níže.

Co se týče preventivních opatření do budoucna je vhodné před sepsáním smlouvy s novými odběrateli důkladně prověřit jejich bonitu. Lze využít informace obsažené v obchodním rejstříku nebo v databázi dlužníků, nebo interní informace od společností, které mají s dotčenou společností zkušenosti.

Vzhledem k tomu, že pohledávky po splatnosti v roce 2014 dosáhly hodnoty 3830 tis. Kč, což tvořilo 21,48 % z celkové hodnoty krátkodobých pohledávek, nabízí se možnost pohledávky odprodat. Předpokládanou prodejní cenu odhaduji ve výši 60 % hodnoty pohledávek po splatnosti, protože ne všichni dlužníci budou shledáni vhodnými pro odkup, zvolila jsem konzervativnější pohled. Díky výše navrženým doporučením se

pohledávky po splatnosti sníží na 1532 tis. Kč. Díky inkasu zbývajících pohledávek po splatnosti by se také navýšil krátkodobý finanční majetek o 2298 tis. Kč a krátkodobé pohledávky by se o 2298 tis. Kč snížily. Tento návrh by měl následně vliv na ukazatele likvidity a aktivity. Doba obratu pohledávek by se vlivem prodeje pohledávek snížila o 24,74 dny. Celková likvidita by vzrostla na hodnotu 2,4, peněžní likvidita by zaznamenala růst na hodnotu 0,5. Běžná likvidita by se za jinak stejných podmínek nezměnila.

Tabulka 31: Dopad odprodeje nedobytných pohledávek na poměrové vybrané finanční ukazatele

	Původní stav (rok 2014)	Snížení stavu nedob. pohl. o 60 %
Kr. pohledávky celkem (v tis. Kč)	17828	15530
Pohledávky po splatnosti (v tis. Kč)	3830	1532
Podíl (v %)	21,48	9,86
Doba obratu pohledávek	191,94	167,2
Celková likvidita	2,30	2,4
Běžná likvidita	1,40	1,4
Peněžní likvidita	0,37	0,5

Zdroj: data Výroční zpráva společnosti (2014), výpočty vlastní práce

5. Získat nové odběratele z řad těch, kteří budou zapojeni do programu PGLRF

Podpurný a garanční rolnický a lesnický fond vypsali pro rok 2016 program s názvem Technika pro hospodaření v lesích. Cílem programu je podpora nákupu techniky pro hospodaření v lesích a tím vytvořit předpoklady pro rozvoj lesního hospodářství, kdy příjemce podpory investuje zejména do strojního zařízení a mechanizačních prostředků. Podpora je poskytnuta formou dotace části úroků z úvěru.

Pro firmu to znamená obrovskou příležitost, protože díky výše zmíněnému programu by se mohla zvýšit poptávka po lesní technice. Úspěch programu navíc podporuje i nutnost obnovy mechanizačních prostředků kvůli jejímu vysokému průměrnému stáří. Moje doporučení je, aby se firma zaměřila na propagaci především sektoru lesnické techniky, která jí umožní získat nové zákazníky.

6 ZÁVĚR

Na začátku práce jsem si stanovila cíl a to zpracovat analýzu činností strategického managementu a navrhnout opatření, která zlepší součinnost operačního a strategického managementu a posílí kvalitu strategického rozhodování ve vybrané společnosti.

Pomocí analýz vnějšího prostředí (STEP analýza, Analýza základních charakteristik odvětví) jsem definovala hlavní příležitosti a ohrožení, které se firmy X dotýkají. Následně jsem provedla analýzu jejího vnitřního prostředí (finanční analýza, řízený rozhovor se zástupcem firmy) a stanovila silné a slabé stránky podniku. Po porovnání všech faktorů ve SWOT analýze vyplynulo, že ve vnějším prostředí firmy převažují příležitosti a ve vnitřním prostředí převažují slabé stránky. Nejvhodnější strategií pro firmu je tedy strategie WO - využití příležitostí na trhu k eliminaci slabých stránek. Konkrétní doporučení pro firmu X jsou následující:

1. Zavedení přístupů štíhlé výroby, které by vedly ke snížení zásob.
2. Zvýšit investice do marketingu.
3. Vyvarovat se chyb při přípravě strategického plánu.
4. Vylepšení kázně odběratelů a snížení množství pohledávek z obchodních vztahů po splatnosti.
5. Pokusit se získat nové odběratele z řad těch, kteří budou zapojeni do programu PGLRF

Věřím, že mnou navržené kroky pomohou zajistit firmě konkurenceschopnost na trhu a posílí také kvalitu strategického rozhodování.

7 SUMMARY

At the beginning of this work I set a goal to make an analysis of strategic management in the selected company. My second goal was to make a suggestion how to improve the synergy between operational and strategic management and enhance the quality of strategic decisions in the selected company.

In analyzes of the external environment (STEP analysis, analysis of the basic characteristics of the industry) I defined the main opportunities and threats for the company. Subsequently I analyzed its internal environment (financial analysis, interview with a representative of the company) and defined its strenghts and weaknesses. After comparing all factors the SWOT analysis showed that in the external business environment prevail the opportunities and in the internal environment outweigh the weaknesses. The most appropriate strategy for the company is therefore WO strategy - use market opportunities to eliminate weaknesses. Specific recommendations for the company are as follows:

1. The introduction of lean production would lead to a reduction in inventories.
2. Increase investments in marketing.
3. Avoid mistakes in the preparation of the strategic plan.
4. Improvements fourth discipline of customers and reduce the amount of trade receivables overdue.
5. Try to get new customers from the ranks of those who will be involved in the program PGLRF

I believe that my proposed actions will help ensure the company's competitiveness in the market and strengthen the quality of strategic decision making process.

8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 147 s. ISBN 80-716-9230-1.
- [2] DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
- [3] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
- [4] DENNIS, Pascal. *Lean production simplified: a plain language guide to the world's most powerful production system*. 2nd ed. New York: Productivity Press, c2007. ISBN 9781563273568.
- [5] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [6] HAMMER, Michael. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000, 212 s. ISBN 80-726-1028-7.
- [7] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- [8] JIRÁSEK, Jaroslav. *Návrat k prosperitě. Turnaround*. 1.vyd. Praha: Grada, 1995, 114 s. ISBN 80-716-9114-3.
- [9] JIRÁSEK, Jaroslav. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 183 s. ISBN 80-864-1946-2.
- [10] JONES, Gary. *Cesta k prosperitě*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 191 s. ISBN 80-716-9307-3.
- [11] KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Moderní přístupy k řízení výroby*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xi, 115 s. ISBN 80-717-9471-6.
- [12] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- [13] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2000, x, 101 s. ISBN 80-717-9422-8.
- [14] SOUČEK, Z. - MAREK, J.: *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava, Montanex a.s. 1998. ISBN 8085780-93-3

- [15] SOUČEK, Z.: *Strategie úspěšného podniku. Symbióza kreativity a disciplíny*. C. H. Beck, v Praze 2015, ISBN 978-807400-572-5
- [16] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- [17] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
- [18] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- [19] ŠMÍDA, Filip. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 219 s. ISBN 80-864-1941-X.
- [20] THOMAS L. WHEELLEN, Thomas L.J. *Strategic management and business policy: concepts and cases*. 11th ed. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall, 2008. ISBN 01-360-6827-8.
- [21] TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.
- [22] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0.

Internetové zdroje:

- [1] *Business Info* [online]. [cit. 2015-12-16]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/klasifikace-ekonomickych-cinnost-cz-nace-3101.html>
- [2] *Česka národní banka* [online]. [cit. 2015-10-21]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/>
- [3] *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-11-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- [4] *Info Absolvent* [online]. [cit. 2015-12-16]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/8-8-70>
- [5] *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. [cit. 2015-11-28]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/08e2e8d8-4c18-4e15-a7e2-0fa481336016/SRR-2014-2020.pdf>

- [6] *Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond* [online]. [cit. 2015-11-14]. Dostupné z: <https://www.pgrlf.cz/programy/podpora-uveru/technika-pro-hospodareni-v-lesich/>
- [7] *The Global Economy* [online]. [cit. 2015-11-13]. Dostupné z: http://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_property_rights/
- [8] *Urrlab* [online]. [cit. 2015-10-14]. Dostupné z: <http://www.urrlab.cz/en/node/426>
- [9] *Výzkumný ústav zemědělské techniky* [online]. [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <http://www.vuzt.cz/svt/vuzt/publ/P2012/008.pdf>
- [10] *Zemedelec.cz* [online]. [cit. 2015-12-16]. Dostupné z: <http://zemedelec.cz/rozhovor-tydne-s-14/>

9 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ

Tabulky:

Tabulka 1: Základní tabulka SWOT	20
Tabulka 2: Výpočet váhy pro účely SWOT analýzy.....	21
Tabulka 3: Výpočet skóre pro účely SWOT analýzy.....	22
Tabulka 4: Profil zkoumané společnosti	31
Tabulka 5: Základní ekonomické údaje ČR, rok 2013-2014 a prognóza dalšího vývoje	35
Tabulka 6: Podíl jednotlivých skupin na celkových výsledcích odvětví CZ NACE 28 (rok 2014)	38
Tabulka 7: Základní údaje za skupinu 28.3 Výroba zemědělských a lesnických strojů (2008-2014)	38
Tabulka 8: Zahraniční obchod skupiny 28.3 Výroba zemědělských a lesnických strojů (2009-2014)	39
Tabulka 9: Majetková struktura podniku (absolutně v tis. Kč).....	40
Tabulka 10: Vertikální analýza majetkové struktury (v %)	40
Tabulka 11: Horizontální analýza majetkové struktury (absolutně v tis. Kč).....	41
Tabulka 12: Horizontální analýza majetkové struktury (v %)	41
Tabulka 13: Kapitálová struktura podniku absolutně (v tis. Kč)	43
Tabulka 14: Vertikální analýza kapitálové struktury (v %)	43
Tabulka 15: Horizontální analýza kapitálové struktury (absolutně v tis. Kč).....	44
Tabulka 16: Horizontální analýza kapitálové struktury (v %)	44
Tabulka 17: Vybrané položky z VZZ (absolutně v tis. Kč)	45
Tabulka 18: Vertikální analýza vybraných položek VZZ (v %).....	45
Tabulka 19: Horizontální analýza vybraných položek z VZZ (absolutně v tis. Kč).....	46
Tabulka 20: Horizontální analýza vybraných položek z VZZ (v %)	46
Tabulka 21: Ukazatelé rentability	47
Tabulka 22: Ukazatelé aktivity	48
Tabulka 23: Ukazatelé zadluženosti.....	50
Tabulka 24: Ukazatele likvidity	51
Tabulka 25: Ukazatelé kapitálového trhu	52
Tabulka 26: SWOT analýza silné a slabé stránky	56
Tabulka 27: SWOT analýza Fullerův trojúhelník, silné a slabé stránky.....	56
Tabulka 28: SWOT analýza příležitosti a ohrožení	57
Tabulka 29: SWOT analýza Fullerův trojúhelník, příležitosti a ohrožení	58
Tabulka 30: Dopad snížení stavu zásob na ukazatel aktivity	60

Tabulka 31: Dopad odprodeje nedobytných pohledávek na poměrové vybrané finanční ukazatele.....	62
--	----

Obrázky:

Obrázek 1: Rozdíly mezi operativním, taktickým a strategickým managementem.....	12
Obrázek 2: Postup při formulaci strategie.....	13
Obrázek 3: Vnější okolí podniku – mikrookolí a makrookolí	14
Obrázek 4: Fullerův trojúhelník pro účely SWOT analýzy	21

Grafy:

Graf 1: Majetková struktura podniku.....	42
--	----

10 SEZNAM PŘÍLOH

Rozvaha rok 2005 – 2014

Výkaz zisku a ztrát 2005 - 2014

11 PŘÍLOHY

3. Roční účetní závěrka za rok 2005

3.1. Rozvaha v plném rozsahu (rozvaha ÚČ POD 1-01) (uveďeno v tisících Kč)

3.1.1. Rozvaha – aktiva

š	Aktiva	řádek	Běžné		Korekce	Netto		Min.ob
			Br.ř.č.	1		2	3	
	b	c						
A	AKTIVA CELKEM	1	30 140	-25 051		34 292	50 910	
	Pohledávky ze upsání vlastních kapitálů	2						
B	Dlouhodobý majetek	3	63 712	-25 851		37 861	32 564	
B. I.	Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek	4	726	-344		382	459	
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5						
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6						
3.	Software	7	726	-344		382	373	
4.	Ocenitelná práva	8						
5.	Goodwill	9						
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10						
7.	Nadokolený dlouhodobý nehmotný majetek	11					86	
8.	Poskytnuté záruky na dlouhodobý nehmotný majetek	12						
B. II	Dlouhodobý hmotný majetek	13	57 212	-25 507		31 705	26 331	
B. II 1.	Pozemky	14	589			589	589	
2.	Savby	15	29 717	-12 964		16 753	15 343	
3.	Samostatné movité věci a soubor movitých věcí	16	21 885	-12 543		9 342	10 065	
4.	Přestavěné celky trvalých prostředků	17						
5.	Základní sídlo a další zařízení	18						
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19						
7.	Nadokolený dlouhodobý hmotný majetek	20	4 722			4 722	354	
8.	Poskytnuté záruky na dlouhodobý hmotný majetek	21	310			310		
9.	Oceňovací rozdíly majetku	22						
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	23	5 774			5 774	5 774	
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24						
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25	5 774			5 774	5 774	
3.	Ostatní dlouhodobý cenný papír a podíly	26						
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	27						
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28						
6.	Porozvazovaný dlouhodobý finanční majetek	29						
7.	Poskytnuté záruky na dlouhodobý finanční majetek	30						

a	b	c	Brutto		Netto		Netto
			1	2	3	4	
C. I.	Obežná aktiva	31	25 889		25 889	23 746	
C. I. 1.	Zásoby	32	6 967		6 967	4 093	
C. I. 1.	Materiál	33	1 559		1 559	1 347	
2.	Nedokončená výroba a polotovary	34	1 430		1 430	1 265	
3.	Výroby	35	866		866	672	
4.	Zvraty	36					
5.	Zboží	37	2 742		2 742	2 742	
6.	Poskytnuté zálohy na zálohy	38					
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	39	289		289	289	
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40	289		289	289	
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	41					
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	42					
4.	Pohledávky za společnými členy družstva a za účastníky sdružení	43					
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44					
6.	Dohadné účty aktivní	45					
7.	Jiné pohledávky	46					
8.	Odloužená daňová pohledávka	47					
C. III.	Krátkodobé pohledávky	48	15 120		15 120	17 885	
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	7 661		7 661	7 661	
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	50					
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	51					
4.	Pohledávky za společnými členy družstva a za účastníky sdružení	52					
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53					
6.	Stát - daňová pohledávky	54				152	
7.	Ostatní poskytnuté záruky	55	560		560	666	
8.	Dohadné účty aktivní	56	73		73	73	
9.	Jiné pohledávky	57	6 609		6 609	6 806	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	3 483		3 483	1 963	
C. IV. 1.	Peníze	59	87		87	67	
2.	Účty v bankách	60	3 262		3 262	1 442	
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	61	54		54	154	
4.	Porozvazovaný krátkodobý finanční majetek	62					
5.	Časové rozlišení	63	542		542	542	
D.	Náklady přířítelů obce	64	515		515	515	
D. 1.	Náklady přířítelů obce	65					
2.	Komplexní náklady přířítelů obce	66	27		27	27	
3.	Příjmy přířítelů obce	67					

3.1.2. Rozvaha - pasiva

Označ.	PASIVA		Číslo řádku	Stev v běž. úč. ob.	Stav v min. ob. období
	a	b			
		PASIVA CELKEM	67	64 292	56 910
A.		vlastní kapitál	68	33 074	32 559
A. I.		Základní kapitál	69	17 808	17 808
A. I. 1.		Základní kapitál	70	17 808	17 808
		vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	71		
		Změny základního kapitálu	72		
A. II.		Kapitálové fondy	73		
A. II. 1.		Emisní šta	74		
		Ostatní kapitálové fondy	75		
		Oceňovací rozilly z přecenění majetku	76		
		Oceňovací rozilly z přecenění při přeměnách	77		
A. III.		Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	78	3 812	3 312
A. III. 1.		Zákonny rezervní fond/vědeřitělný fond	79	3 812	3 312
A. III. 2.		Statutární a ostatní fondy	80		
A. IV.		Výsledek hospodaření minulých let	81	11 039	9 259
A. IV. 1.		Nerozdělaný zisk minulých let	82	11 039	9 259
A. IV. 2.		Neuhrazené zřetla minulých let	83		
A. V.		Výsledek hospodaření běžného účetního období	84	365	1 760
B.		Cizí zdroje	85	31 214	24 205
B. I.		Rezervy	86	4 245	3 265
B. I. 1.		Rezervy podle zvláštních předpisů	87	4 245	3 265
		Rezerva na důchody a podobné závazky	88		
		Rezerva na daně z příjmů	89		
		Ostatní rezervy	90		
B. II.		Dlouhodobé závazky	91	4 597	6 349
B. II. 1.		Závazky z obchodních vztahů	92	4 408	6 215
		Závazky k ovládaným a řízeným osobám	93		
		Závazky k účetním jednotkám s podstatným vlivem	94		
		Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	95		
		Dlouhodobé přijaté záchly	96		
		Vydané dluhopisy	97		
		Dlouhodobé směňky k úhradě	98		
		Dohadné účty pasivní	99		
		Jiné závazky	100		
		Odloužený daňový závazek	101	169	134

nač.	PASIVA			Číslo	Stav v oběhem řádku	Stav v min. období
	a	b	c			
B. III.		Krátkodobé závazky	102	12 376	9 862	
B. III. 1.		Závazky z obchodních vztahů	103	6 480	7 495	
B. III. 2.		Závazky k ovládaným a řízeným osobám	104			
		Závazky k účastníkům sdružení	105			
		Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106			
		Závazky k zapsaným účastníkům	107	1 083	897	
		Závazky ze sociálního a zdravotního zabezpečení	108	816	588	
		Stat. - danové závazky a daňace	109	379	304	
		Krátkodobé přijaté záchly	110	165		
		Vydane dluhopisy	111			
		Dohadné účty pasivní	112	541	604	
		Jiné závazky	113	1 832		
B. IV.		Bankovní úvěry a výpomoci	114	9 496	4 772	
B. IV. 1.		Bankovní úvěry dlouhodobé	115	5 000	4 722	
		Krátkodobé bankovní úvěry	116	4 496		
		Krátkodobé finanční výpomoci	117			
C. I.		Časové zpsření	118	34	46	
C. I. 1.		Výdaje příštích období	119	34	46	
		Výnosy příštích období	120			

3.2. Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu (výsledovka ÚČ POD 2-01)
(uváděno v tisících Kč)

Označ.	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období sledovaném	Skutečnost v účetním období minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	1	81 092	54 900
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	68 884	47 228
+	Ochození marže	3	12 408	7 672
II.	Výkony	4	62 817	49 085
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	58 183	47 746
2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	6	470	-1 843
3.	Aktivace	7	3 964	3 182
B.	Výkonová spotřeba	8	49 213	37 958
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	9	37 324	28 393
2.	Služby	10	11 889	9 565
+	Přidaná hodnota	11	25 812	18 799
C.	Osobní náklady	12	22 188	20 077
C.1.	Mzdové náklady	13	16 043	14 140
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení	15	5 573	4 903
4.	Sociální náklady	16	572	1 034
D.	Daně a poplatky	17	102	135
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	4 058	2 913
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	2 049	2 574
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	224	1 034
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	1 825	1 540
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	1 097	1 593
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	21	463
2.	Prodávný materiál	24	1 076	1 130
G.	Změna stavu rezerv a opr. pol. v prov. oblastí a komplex. NPO	25	966	2 736
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	2 311	496
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 017	680
V.	Převod provozních výnosů	28	6 066	-382
1.	Převod provozních nákladů	29	6 066	-382
+	Provozní hospodářský výsledek	30	744	-6 265

Označ.	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období sledovaném	Skutečnost v účetním období minulém
a	b	c	1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		7 889
J.	Prodané cenné papíry a vklady	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovl. a říz. osob. a v úč.j. pod podst. živem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního trhu	38		
IX.	Výnosy z přecenění majetkových cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění majetkových cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	34	30
N.	Nákladové úroky	43	327	262
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 495	1 657
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 489	1 403
XIII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-287	7 911
Q.	Daně z příjmu za běžnou činnost	49	72	-134
Q.1.	- splatná	50	17	
2.	- odložená	51	55	-134
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	385	1 790
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daně z příjmu z m. nežádné činnosti	55		
S.1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
Převod podílů na výsledku hospodaření společnosti	59			
T	Výsledek hospodaření za účetní období	60	385	1 790

3. Roční účetní závěrka za rok 2006

3.1. Rozvaha v plném rozsahu (rozvaha ÚČ POD 1-01) (uvedeno v tisících Kč)

3.1.1. Rozvaha – aktiva

a	Aktiva	řádek	Běžná úč. obd.		Min.ob. Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	
		b			
		c			
A.	AKTIVA CELKEM	1	91582	-29141	62441
	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	2			
B.	Dlouhodobý majetek	3	66568	29141	37427
B. I.	Dlouhodobý nemotný investiční majetek	4	726	-626	100
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5			
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6			
	3. Software	7	726	-626	100
	4. Ocenitelná práva	8			
	5. Goodwill	9			
	Jiný dlouhodobý nemotný majetek	10			
	7. Nedokončený dlouhodobý nemotný majetek	11			
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nemotný majetek	12			
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	59968	-28515	31453
B. II 1	Frozeňky	14	569		569
	2. Stavby	15	30735	-13987	16738
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	22491	-14518	7973
	4. Přístřeškové celky trvalých poměrů	17			
	5. Zákonné sčrdo a teřná zvířata	18			
	6. Jiný dlouhodobý motný majetek	19			
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	5867		5867
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21	216		216
	9. Ocenovací rozílí nabytému majetku	22			
B. III	Dlouhodobý finanční majetek	23	5814		5814
D. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24			
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25	5814		5814
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26			
	4. Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	27			
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	28			
	6. Porizovaný dlouhodobý finanční majetek	29			
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30			

a	b	c	Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C. I.	Oběžná aktiva	31	24591		24591	25 009
	Zásoby	32	10571		10571	6 997
C. I. 1.	Materiál	33	3390		3390	1 959
	2. Nedokončená výroba a polotovary	34	1155		1155	1430
	3. Výrobky	35	708		708	866
	4. Zvířata	36				
	5. Zboží	37	5318		5318	2 742
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	30				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	39				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40				
	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	41				
	3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	42				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	43				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44				
	6. Dohadné účty aktivní	45				
	7. Jiné pohledávky	46				
	8. Odložená daňová pohledávka	47				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	48	12231		12231	15120
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	11561		11561	7881
	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	50				
	3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	51				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	52				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53				
	6. Sílát - daňová pohledávky	54				
	7. Ostatní poskytnuté zálohy	55				560
	8. Dohadné účty aktivní	56				73
	9. Jiné pohledávky	57	670		670	6 806
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	1789		1789	3483
C. IV. 1.	Peníze	59	34		34	67
	2. Účty v bankách	60	1427		1427	3262
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	61	328		328	154
	4. Porizovaný krátkodobý finanční majetek	62				
D. I.	Časové rozlišení	63	423		423	542
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	302		302	515
	2. Komplexní náklady příštích období	65				
	3. Příjmy příštích období	66	121		121	27

3.1.2. Rozvaha - pasiva

Označ.	PASIVA		Číslo řádku	Stav v běž. úč. ob.	Stav v min. úč. období
h	i	l	c.	5	6
		PASIVA CELKEM	67	62441	54 292
A.		Vlastní kapitál	68	30426	33 044
A. I.		Základní kapitál	69	17808	17 808
A. I.	1.	Základní kapitál	70	17808	17 808
	2.	Vlastní akcie a vlastní obrátěnní poukazy	71		
	3.	Změny základního kapitálu	72		
A. II.		Kapitálové fondy	73		
A. II.	1.	Emisní ážio	74		
	2.	Ostatní kapitálové fondy	75		
	3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku	76		
	4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměňáních	77		
A. III.		Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	78	3812	3812
A. III.	1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	79	3812	3812
	2.	Statutární a ostatní fondy	80		
A. IV.		Výsledek hospodaření minulých let	81	11424	11039
A. IV.	1.	Nerozdělený zisk minulých let	82	11424	11039
	2.	Neurazena ztráta minulých let	83		
A. V.		Výsledek hospodaření běžného účetního období	84	-2618	385
B.		Cizí zdroje	85	31910	31214
D. I.		Rezervy	86	0	4245
C. I.	1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	87	0	
	2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	88	0	4245
	3.	Rezerva na daň z příjmů	89		
	4.	Ostatní rezervy	90		
B. II.		Dlouhodobé závazky	91	3258	4597
B. II.	1.	Závazky z obchodních vztahů	92	2967	4408
	2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	93		
	3.	Závazku k účetním jednotkám s podstatným vlivem	94		
	4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	95		
	5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	96		
	6.	Vydané dluhopisy	97		
	7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	98		
	8.	Dohadné účty pasivní	99		
	9.	Jiné závazky	100		
	10.	Odloužený daňový závazek	101	291	189

nač.	PASIVA		Číslo	Stav v běžném řádku	Stav v min. účetním období	Stav v min. účetním období
a	b	c			5	6
B. III.		Krátkodobé závazky	102	14532	12 876	
B. III.	1.	Závazky z obchodních vztahů	103	11411	8460	
	2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	104			
	3.	Závazku k účetním jednotkám s podstatným vlivem	105			
	4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106			
	5.	Závazky k zaměstnancům	107	1267	1 083	
	6.	Závazky ze sociálního a zdravotního zabezpečení	108	716	616	
	7.	Stat - daňové závazky a dotace	109	317	179	
	8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	91	165	
	9.	Vydané dluhopisy	111		541	
	10.	Dohadné účty pasivní	112	729	1 632	
	11.	Jiné závazky	113			
B. IV.		Bankovní úvěry a výpomoci	114	14120	9496	
D. IV.	1.	Dankovní úvěry dlouhodobé	115	6441	5 000	
	2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	7679	4 496	
	3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117			
C. I.		Časové rozlišení	118	105	34	
C. I.	1.	Výdaje příštích období	119	105	34	
	2.	Výnosy příštích období	120			

3.2. Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu (výsledovka ÚČ POD 2-01)
(uvedeno v tisících Kč)

Označ.	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období sledovaném	Skutečnost v účetním období minulém
a	b	c	1	1
I.	Tržby za prodej zboží	1	39882	81 092
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	33572	60 604
+	Obchodní marže	3	6310	12 408
II.	Výkony	4	74873	62 617
II.	1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	73895	58 183
	2. Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	6	-434	470
	3. Aktivace	7	1412	3 964
D.	Výkonová spotřeba	8	55152	49 213
B.	1. Spotřeba materiálu a energie	9	40552	37 324
	2. Služby	10	14600	11 889
+	Přidaná hodnota	11	26031	25 812
C.	Osobní náklady	12	25523	22 188
C.	1. Mzdové náklady	13	18469	16 043
	2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
	3. Náklady na sociální zabezpečení	15	6414	5 573
	4. Sociální náklady	16	640	572
D.	Daně a poplatky	17	106	102
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	4118	4 058
III.	1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	4288	2 049
III.	1. Tržby z prodeje materiálu	20	630	224
	2. Iržby z prodeje materiálu	21	3658	1 825
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	1486	1 097
F.	1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	21
	2. Prodany materiál	24	1486	1 076
G.	Změna stavu rezerv a opr. pol. v prov. oblasti a komplex. NPO	25	-4245	966
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	913	2311
H.	Ostatní provozní náklady	27	6656	1017
V.	Převod provozních výnosů	28	20241	6 066
I.	Převod provozních nákladů	29	20241	6 066
+	Provozní hospodářský výsledek	30	-2412	744

Označ.	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období sledovaném	Skutečnost v účetním období minulém
a	b	c	1	2
VI.	Iržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Protaně cenné papíry a vklady	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII.	1. Výnosy z podílů v ov. a fíz. osob. a v úč.j. pod podnik.vlivem	34		
	2. Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
	3. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění majetkových cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění majetkových cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	12	34
N.	Nákladové úroky	43	641	327
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1259	1 495
O.	Ostatní finanční náklady	45	734	1 489
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-104	-287
Q.	Daně z příjmů za běžnou činnost	49	102	72
Q.	1. - splatná	50		17
	2. - odložená	51	102	55
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-2018	383
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daně z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S.	1. - splatná	56		
	2. - odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období	60	-2618	385

3. Roční účetní závěrka za rok 2007

3.1. Rozvaha v plném rozsahu (rozvaha ÚČ POD 1-01) (uvedeno v listech Kč)

3.1.1 Rozvaha – aktiva

a	Aktiva	Příkaz	Přízné		Min.ob.	
			Brutto	Korekce		
	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	1	99570	-33122	66388	82441
A.	Pohledávky za upsany vlastní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek	3	70966	-33122	37877	37427
B. I.	Dlouhodobý nehmotný investiční majetek	4	766	-738	50	100
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5				
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
	3. Software	7	788	-738	50	100
	4. Ocenitelná práva	8				
	5. Goodwill	9				
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	63737	-32384	31353	31453
B. II. 1.	Pozemky	14	566		569	569
	2. Staroby	15	31336	-15040	16296	16738
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	23427	-17344	6083	7979
	4. Pěstebníkové celky trvalých porostů	17				
	5. Základní stádo a laňová zvířata	18				
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	8296		8298	5957
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21	108		108	216
	9. Ocenovací rozdíly nabytému majetku	22				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	23	6474		6474	5674
B. III. 1.	Pocily v ovládaných a řízených osobách	24				
	2. Pocily v úběrných jednotkách ooc podstatným vlivem	25	6474		6474	5674
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podily	26				
	4. Příjmy a úvěry ovládaným a řízeným osobám a úběrným jednotkám podstatným vlivem	27				
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
	6. Porozovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

a	b	c	Brutto	Korekce	Netto	Netto
			1	2	3	4
C.	Oběžná aktiva	31	27960		27960	24591
C. I.	Zásoby	32	12786		12786	10571
C. I. 1.	Materiál	33	4084		4084	3390
	2. Nedokončená výroba a polotovary	34	743		743	1155
	3. Výrobky	35	1642		1642	708
	4. Zvřátá	36				
	5. Zboží	37	6317		6317	5316
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	38				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	39				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40				
	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	41				
	Pohledávky za úběrnými jednotkami pod podstatným vlivem	42				
	Pohledávky za společnostmi, členy družstva a za účastníky sdružení	43				
	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44				
	Dohadné účty aktivní	45				
	7. Jiné pohledávky	46				
	8. Odložená danová pohledávka	47				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	48	14381		14381	12559
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	14250		14250	11985
	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	50				
	Pohledávky za úběrnými jednotkami pod podstatným vlivem	51				
	Pohledávky za společnostmi, členy družstva a za účastníky sdružení	52				
	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53				
	Stát - daňové pohledávky	54	56		56	
	Ostatní poskytnuté zálohy	55				
	Dohadné účty aktivní	56				
	Jiné pohledávky	57	35		35	670
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	793		793	1461
C. IV. 1.	Peníze	59	35		35	34
	2. Účty v bankách	60	758		758	1427
	3. Krátkodobé cenné papíry a podily	61				
	4. Porozovaný krátkodobý finanční majetek	62				
D. I.	Časové rozlišení	63	551		551	423
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	374		374	302
	2. Komplexní náklady příštích období	65				
	3. Příjmy příštích období	66	177		177	121

3.1.2. Rozvaha - pasiva

Označ	PASIVA		Číslo řádku	Stav v běž. úč. ob.	Stav v min. úč. období
	a	b			
			c	5	6
A.		PASIVA CELKEM	67	66338	62441
A. I.		Vlastní kapitál	68	32817	30430
A. I.	1.	Základní kapitál	69	17808	17808
A. I.	2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	70	17808	17808
A. I.	3.	Změny základního kapitálu	71		
A. II.		Kapitálové fondy	72		
A. II.	1.	Emisní výnosy	73		
A. II.	2.	Ostatní kapitálové fondy	74		
A. II.	3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a dluhů	75		
A. II.	4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	76		
A. III.		Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	77		
A. III.	1.	Základní rezervní fond/Nedělitelný fond	78	3812	3812
A. III.	2.	Statutární a ostatní rezervní fondy	79	3812	3812
A. IV.		Výsledek hospodářství minulých let	80		
A. IV.	1.	Nerozdělený zisk minulých let	81	8806	11039
A. IV.	2.	Neuhrazená ztráta minulých let	82	8800	11424
A. V.		Výsledek hospodářství běžného účetního období	83		
B. I.		Gruz zdroje	84	2391	2818
B. I.		Rezervy	85	33632	31910
B. I.	1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	86		
B. I.	2.	Rezerva na účelové a podobné závazky	87		
B. I.	3.	Rezerva na daň z příjmu	88		
B. I.	4.	Ostatní rezervy	89		
B. II.		Dlouhodobé závazky	90		
B. II.	1.	Závazky z obchodních vztahů s podstatným vlivem	91	1980	3258
B. II.	2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	92	1598	2987
B. II.	3.	Závazky k účetním jednotkám s podstatným vlivem	93		
B. II.	4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	94		
B. II.	5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	95		
B. II.	6.	Vydané dluhopisy	96		
B. II.	7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	97		
B. II.	8.	Dobradné účty pasivní	98		
B. II.	9.	Jiné závazky	99		
B. II.	10.	Odložený daňový závazek	100		
			101	382	291

nač.	PASIVA		Číslo řádku	Stav v běž. úč. ob.	Stav v min. účetním období
	a	b			
B. III.		Krátkodobé závazky	c		6
B. III.	1.	Závazky z obchodních vztahů	102	10582	14532
B. III.	2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	103	12603	11411
B. III.	3.	Závazky k účetním jednotkám s podstatným vlivem	104		
B. III.	4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	105		
B. III.	5.	Závazky k zaměstnancům	106	1451	1267
B. III.	6.	Závazky ze sociálního a zdravotního zabezpečení	107		
B. III.	7.	Stát - daňové závazky a dotace	108	785	718
B. III.	8.	Krátkodobé přijaté zálohy	109	253	317
B. III.	9.	Vydané dluhopisy	110	623	60
B. III.	10.	Dobradné účty pasivní	111		
B. III.	11.	Jiné závazky	112	857	729
B. III.			113		
B. III.			114	14990	14120
B. IV.		Bankovní úvěry a vypořádky	115	6670	6441
B. IV.	1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	8320	7679
B. IV.	2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117		
B. IV.	3.	Krátkodobé finanční výpomoci	118		
C. I.		Časové rozlišení	119	39	105
C. I.	1.	Výdaje příštích období	120	39	105
C. I.	2.	Výnosy příštích období			

3.2. Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu (výsledovka ÚČ POD 2-01)
(uvedeno v tisících Kč)

Označ.	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost	
			v účetním období sledovaném	Skutečnost v účetním období minulém
a	b	c	1	1
I.	Tržby za prodej zboží	1	37434	39892
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	28976	33572
+	Obchodní marže	3	8458	6310
II.	Výkony	4	110491	74873
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	108808	73895
2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	6	-165	-434
3.	Aktivace	7	3848	1412
B.	Výkonová spotřeba	8	79713	55152
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	64405	40552
2.	Služby	10	15308	14600
+	Přidaná hodnota	11	39236	26031
C.	Osobní náklady	12	31345	25523
C. 1.	Mzdové náklady	13	22899	18469
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení	15	7731	6414
4.	Sociální náklady	16	715	640
D.	Daně a poplatky	17	109	106
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	4286	4118
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	9019	4268
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	5613	630
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	3406	3658
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	7607	1486
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	5780	0
2.	Prodaný materiál	24	1827	1486
G.	Změna stavu rezerv a opr. pol. v prov. oblasti a komplex. NPO	25		-4245
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	567	2311
H.	Ostatní provozní náklady	27	1809	6656
V.	Převod provozních výnosů	28	29162	20241
1.	Převod provozních nákladů	29	29162	20241
*	Provozní hospodářský výsledek	30	3666	-2412

S	Označ.	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost	
				v účetním období sledovaném	Skutečnost v účetním období minulém
	a	b	c	1	2
J.	VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
		Prodané cenné papíry a vklady	32		
	VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
	VII. 1.	Výnosy z podílů v ovl. a říz. osob. a v úč.j. pod podst.vlivem	34		
	2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
	3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
	VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.		Náklady z finančního majetku	38		
	IX.	Výnosy z přecenění majetkových cenných papírů a derivátů	39		
L.		Náklady z přecenění majetkových cenných papírů a derivátů	40		
M.		Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.		Výnosové úroky	42	6	12
N.		Nákladové úroky	43	880	641
XI.		Ostatní finanční výnosy	44	1496	1259
O.		Ostatní finanční náklady	45	1751	734
XII.		Převod finančních výnosů	46		
P.		Převod finančních nákladů	47		
*		Finanční výsledek hospodaření	48	-1129	-104
Q.		Daň z příjmu za běžnou činnost	49	146	102
Q. 1.		- splatná	50	55	
2.		- odložená	51	91	102
**		Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	2391	-2618
XIII.		Mimořádné výnosy	53		
R.		Mimořádné náklady	54		
S.		Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55		
S. 1.		- splatná	56		
2.		- odložená	57		
*		Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.		Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	59		
***		Výsledek hospodaření za účetní období	60	2391	-2618

1. Roční účetní závěrka za rok 2008

2. 1. Rozvaha v plném rozsahu (rozvaha ÚČ POD 1-01) (uvedeno v tisících Kč)

Rozvaha Úč
POD 1-01

Označení a	AKTIVA b	Číslo c	Běžné účetní období			Mínulé úč.období Netto 3
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
A	AKTIVA CELKEM	001	108 782	-36 676	72 106	66 388
A A	Pohledávky za upsany základní kapitál	002	0	0	0	0
A B	Dlouhodobý majetek	003	73 332	-36 526	36 806	37 877
A B I	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	2152	-783	1369	50
A B I 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
A B I 2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
A B I 3	Software	007	788	-783	25	50
A B I 4	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
A B I 5	Goodwill	009	0	0	0	0
A B I 6	Jiny dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
A B I 7	Nedokončeny dlouhodobý nehmotný	011	1364	0	1364	0
A B I 8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý	012	0	0	0	0
A B II	Dlouhodobý hmotný majetek	013	63 449	-35 763	27 686	31353
A B II 1	Fozerky	014	1 109	0	1 109	569
A B II 2	Stavby	015	38 944	-16 264	22 680	16 295
A B II 3	Samostatné movité věci a soubory	016	23 396	-19 469	3 927	6 083
A B II 4	Festické celky invalých porostů	017	0	0	0	0
A B II 5	Základní síta a tažná zřítala	018	0	0	0	0
A B II 6	Jiny dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
A B II 7	neobkucený dlouhodobý hmotný	020	90	0	90	6 286
A B II 8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý	021	0	0	0	108
A B II 9	Osobovací rozční k nabytému majetku	022	0	0	0	0
A B III	Dlouhodobý finanční majetek	023	7 731	0	7 731	6 474
A B III 1	Podily v oviájaných a řízených osobách	024	0	0	0	0
A B III 2	Podily v účetních jednotkách pod	025	7 731	0	7 731	6 474
A B III 3	Čestní dlouhodobé cenné papíry a	026	0	0	0	0
A B III 4	Půjčky a úvěry oviádaným a řízeným	027	0	0	0	0
A B III 5	Jiny dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
A B III 6	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý	029	0	0	0	0
A B III 7%	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý	030	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo c	Běžné účetní období			Mínulé úč.období Netto 3
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
A C	Oběžná aktiva	031	34 322	-150	34 472	27 960
A C 1	Zásoby	032	15 470	0	15 470	12 786
A C I 1	Materiál	033	5 735	0	5 735	4 684
A C I 2	Nedokončená výroba a pelotivety	034	1 140	0	1 140	743
A C I 3	Výrobky	035	1413	0	1413	1642
A C I 4	Zvřítala	036	0	0	0	0
A C I 5	Zboží	037	782	0	7 782	6 317
A C I 6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
A C II	Dlouhodobé pohledávky	039	0	0	0	0
A C II 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
A C II 2	Pohledávky za oviájanými a řízenými	041	0	0	0	0
A C II 3	Pohledávky za účetními jednotkami pod	042	0	0	0	0
A C II 4	Pohledávky za společníky, členy	043	0	0	0	0
A C II 5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
A C II 6	Conradné účty, aktivní	045	0	0	0	0
A C II 7	Jné pohledávky	046	0	0	0	0
A C II 8	Conradná daňová pohledávka	047	0	0	0	0
A C III	Krátkodobé pohledávky	048	17 433	-150	17 283	14 361
A C III 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	17 277	-150	17 127	14 290
A C III 2	Pohledávky za oviájanými a řízenými	050	0	0	0	0
A C III 3	Pohledávky za účetními jednotkami pod	051	0	0	0	0
A C III 4	Pohledávky za společníky, členy	052	0	0	0	0
A C III 5	Sociální zabezpečení a zdravotní	053	0	0	0	0
A C III 6	Stát-dáňové pohledávky	054	20	0	20	55
A C III 7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	0	0	0	0
A C III 8	Dehradní účty, aktivní	056	110	0	110	0
A C III 9	Jné pohledávky	057	23	0	26	35
A C IV	Krátkodobý finanční majetek	058	1719	0	1719	753
A C IV 1	Peníze	059	73	0	73	35
A C IV 2	Účty va bankách	050	1646	0	1646	758
A C IV 3	Krátkodobé cenné papíry a podily	051	0	0	0	0
A C IV 4	Porizovaný krátkodobý finanční majetek	052	0	0	0	0
A D I	Časové rozlišení	053	828	0	828	551
A D I 1	Náklady příštích období	054	710	0	710	374
A D I 2	Kompletní náklady z říšitích období	055	0	0	0	0
A D I 3	Příjmy příštích období	056	118	0	118	177
AKONTROLNI	Kontrolní číslo-aktiva	057	434 300	-146 704	287 596	265 301

Označení a	PASIVA b	Číslo c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
P	PASIVA CELKEM	068	72106	66 388
P A	Vlastní kapitál	069	33 768	32 818
P A 1	Základní kapitál	070	17 808	17 808
P A I 1	Základní kapitál	071	17 808	17 808
P A I 2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	072	0	0
P A I 3	Změny základního kapitálu	073	0	0
P A II	Kapitálové fondy	074	0	0
P A II 1	Emissionní ážio	075	0	0
P A II 2	Ostatní kapitálové fondy	076	0	0
P A II 3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a	077	0	0
P A II 4	Oceňovací rozdíly z přecenění při	078	0	0
P A III	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní	079	3 812	3 812
P A III 1	Zákonný rezervní fond / nedělitelný fond	080	3812	3 812
P A III 2	Statutární a ostatní fondy	081	0	0
P A IV	Výsledek hospodaření minulých let	082	11 198	8 806
P A IV 1	Nerozdělený zisk minulých let	083	11 198	8 806
P A IV 2	Neuhrazená zřítka minulých let	084	0	0
P A V	Hospodářský výsledek běžného	085	950	2 392
P B	Čistí zdroje	086	38 292	33 531
P B I	Rezervy	087	0	0
P B I 1	Rezervy podle zvláštních právních	088	0	0
P B I 2	Rezerva na důchody a podobné závazky	089	0	0
P B I 3	Rezerva na daň z příjmů	090	0	0
P B I 4	Ostatní rezervy	091	0	0
P B II	Dlouhodobé závazky	092	755	1979
P B II 1	Závazky z obchodních vztahů	093	321	1597
P B II 2	Závazky k ovádaným a řízeným osobám	094	0	0
P B II 3	Závazky k účetním jednotkám pod	095	0	0
P B II 4	Závazky ke společníkům, členům	096	0	0
P B II 5	Dlouhodobé přijaté zálohy	097	0	0
P B II 6	Vydání dluhopisů	098	0	0
P B II 7	Dlouhodobé směnky k úhradě	099	0	0
P B II 8	Dohadné účty pasivní	100	0	0
P B II 9	Jiné závazky	101	0	0
P B 1110	Odloužené danový závazek	102	434	382
P B III	Krátkodobé závazky	103	17011	16 562
P B III 1	Závazky z obchodních vztahů	104	12 097	12 603
P B III 2	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	105	0	0
P B III 3	Závazky k účetním jednotkám pod	106	0	0
P B III 4	Závazky ke společníkům, členům	107	0	0
P B III 5	Závazky k zaměstnancům	108	1749	1481
P B III 6	Závazky ze sociálního zabezpečení a	109	952	765

Označení a	PASIVA b	Číslo c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
P B III 7	Stát-Daňové závazky a dotace	110	715	253
P B III 8	Krátkodobé přijaté zálohy	111	132	623
P B III 9	Vydání dluhopisů	112	0	0
P B III 10	Dohadné účty pasivní	113	1366	857
P B III 11	Jiné závazky	114	0	0
P B IV	Bankovní úvěry a výpomoci	115	20 526	14 990
P B IV 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	5 755	6 670
P B IV 2	Krátkodobé bankovní úvěry	117	14 771	8 320
P B IV 3	Krátkodobé finanční výpomoci	118	0	0
P C I	Časové rozlišení	119	46	39
P C I 1	Výdaje příštích období	120	46	39
P C I 2	Výnosy příštích období	121	0	0
PKONTROLNI	Kontrolní číslo-pasiva	122	287 429	263 121

2. Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu (výsledovka UC POD 2-01)
(uvedeno v tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v		účetním období minulém 2
			běžném 1	minulém 2	
	Tržby za prodej zboží	01	31584	37434	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	23359	28976	
	Očistění majetku	03	8225	8488	
	Výkony	04	99305	110491	
II.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	97742	106808	
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	168	-165	
3.	Aktivace	07	1395	3848	
B.	Výkonová spotřeba	08	66940	79713	
B.	Spotřeba materiálu a energie	09	54002	64405	
2.	Služby	10	12938	15308	
	Přidaná hodnota	11	40590	39236	
C.	Osobní náklady	12	34912	31345	
1.	Mzdové náklady	13	23943	22899	
2.	Odměny členům orgánů společnosti a cizího	14	1608		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	8584	7731	
4.	Sociální náklady	16	777	715	
D.	Daně a poplatky	17	103	109	
E.	Odпис dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	3758	4286	
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	4298	9019	
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	1374	5613	
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	2924	3406	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	2170	7607	
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	1307	5780	
2.	Prodaný materiál	24	863	1827	
G.	Změna stavu rezerv a opr. pol. v prov. oblasti a komplex. NPO	25	150		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	628	567	
	Ostatní provozní náklady	27	1092	1809	
V.	Převod provozních výnosů	28	30155	29162	
	Převod provozních nákladů	29	30155	29162	
I.	Převodní výsledek hospodářství	30	3331	3666	

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v		účetním období minulém 2
			běžném 1	minulém 2	
V.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	32		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	150		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33			
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovl. a říz. osob. a v úč. j. pod podíl vlivem	34			
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35			
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36			
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37			
K.	Náklady z finančního majetku	38			
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39			
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40			
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41			
X.	Výnosové úroky	42	31	6	
N.	Nákladové úroky	43	1093	880	
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2315	1496	
O.	Ostatní finanční náklady	45	2763	1751	
P.	Převod finančních výnosů	46			
	Převod finančních nákladů	47			
*	Finanční výsledek hospodářství	48	-1828	-1129	
G. O.	Daň z příjmu z běžnou činnost	49	753	146	
	- spletná	50	700	55	
	- odložená	51	53	91	
**	Výsledek hospodářství za běžnou činnost	52	950	2391	
XIII.	Nimicřádné výnosy	53			
R.	Nimicřádné náklady	54			
S. S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55			
	- spletná	56			
	- odložená	57			
*	Nimicřádný výsledek hospodářství	58			
T.	Převod podílu na výsledku hospodářství společným (+/-)	59			
***	Výsledek hospodářství za účetní období (+/-)	60	950	2391	

2. Roční účetní závěrka za rok 2009

2.1. Rozvaha v plném rozsahu (rozvaha ÚČ POD 1-01) (uvedeno v tisících Kč)

Rozvaha Úč
POD 1-01

Označení a	AKTIVA b	Číslo c	Běžné účetní období		Minulé účetní období Netto 3
			Brutto 1	Korekce 2	
A	AKTIVA CELKEM	001	109 399	-36 650	72 749
A A	Pohledávky za uplynělými obdobími	002	0	0	0
A B	Dlouhodobý majetek	003	76 814	-39 032	36 806
A B I	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	3 112	-510	1 999
A B I 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0
A B I 2	Neuhrazené výdaje výzkumu a vývoje	006	62	-2	60
A B I 3	Software	007	1 559	-928	661
A B I 4	Osmiletá práva	008	0	0	0
A B I 5	Goodwill	009	0	0	0
A B I 6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0
A B I 7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	1 441	0	1 441
A B II	Dlouhodobý hmotný majetek	012	69 702	-38 122	27 666
A B II 1	Pozemky	013	65 971	-38 122	27 649
A B II 2	Stavby	014	1 121	0	1 121
A B II 3	Samoostatné movité věci a soubory movitých věcí	015	40 003	-17 631	22 372
A B II 4	Přístavky k nemovitým věcem	016	24 081	-20 491	3 570
A B II 5	Základní sítidla a sítě	017	0	0	0
A B II 6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	018	0	0	0
A B II 7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0
A B II 8	Pohledávky za uplynělými obdobími	020	781	0	781
A B II 9	Pohledávky za uplynělými obdobími	021	0	0	0
A B III	Dlouhodobý finanční majetek	022	0	0	0
A B III 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	023	7 731	0	7 731
A B III 2	Podíly v řízených jednotkách pod	024	0	0	0
A B III 3	Časové rozlišení	025	7 731	0	7 731
A B III 4	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným	026	0	0	0
A B III 5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	027	0	0	0
A B III 6	Příjmy z finančních investic	028	0	0	0
A B III 7	Příjmy z finančních investic	029	0	0	0
A B III 8	Příjmy z finančních investic	030	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo c	Běžné účetní období		Minulé účetní období Netto 3
			Brutto 1	Korekce 2	
A C	Oběžná aktiva	031	28 578	-818	27 760
A C 1	Zásoby	032	15 328	0	15 328
A C I 1	Materiál	033	3 169	0	3 169
A C I 2	Nedokončená výroba a polepšování	034	1 248	0	1 248
A C I 3	Výroby	035	2 150	0	2 150
A C I 4	Zvážila	036	0	0	0
A C I 5	Zboží	037	8 741	0	8 741
A C I 6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0
A C II	Dlouhodobé pohledávky	039	0	0	0
A C II 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0
A C II 2	Pohledávky za ovládanými a řízenými	041	0	0	0
A C II 3	Pohledávky za účetními jednotkami pod	042	0	0	0
A C II 4	Pohledávky za společnými členy	043	0	0	0
A C II 5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0
A C II 6	Dohledné účty aktivní	045	0	0	0
A C II 7	Jiné pohledávky	046	0	0	0
A C II 8	Odloužená daňová pohledávka	047	0	0	0
A C III	Krátkodobé pohledávky	048	12 485	-818	11 667
A C III 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	11 875	-818	11 057
A C III 2	Pohledávky za ovládanými a řízenými	050	0	0	0
A C III 3	Pohledávky za účetními jednotkami pod	051	0	0	0
A C III 4	Pohledávky za společnými členy	052	0	0	0
A C III 5	Sociální zabezpečení a zdravotní	053	0	0	0
A C III 6	Státní závazkové pohledávky	054	10	0	10
A C III 7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	584	0	584
A C III 8	Dohledné účty aktivní	056	0	0	0
A C III 9	Jiné pohledávky	057	16	0	16
A C IV	Krátkodobý finanční majetek	058	765	0	765
A C IV 1	Peníze	059	164	0	164
A C IV 2	Účty u bankách	060	601	0	601
A C IV 3	Krátkodobé cenové papíry a soubory	061	0	0	0
A C IV 4	Portfoliový krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0
A D I	Časové rozlišení	063	3 007	0	3 007
A D I 1	Náklady příslušných období	064	1 182	0	1 182
A D I 2	Kompletní náklady příslušných období	065	1 675	0	1 675
A D I 3	Příjmy příslušných období	066	150	0	150
AKONTROLNI	Konzolní číslo-aktiva	067	430369	-156400	271189

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Slav v běžném účetním období 5	Slav v minulém účetním období 6
P	PASIVA CELKEM	068	58 549	72 106
P A	Vlastní kapitál	069	34 001	33 786
P A 1	Základní kapitál	070	17 808	17 806
P A 1 1	Základní kapitál	071	17 808	17 806
P A 1 2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	072	0	0
P A 1 3	Změny základního kapitálu	073	0	0
P A 1 4	Kapitálové fondy	074	0	0
P A 1 5	Emisní ážio	075	0	0
P A 1 6	Ostatní kapitálové fondy	076	0	0
P A 1 7	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a	077	0	0
P A 1 8	Oceňovací rozdíly z přecenění při	078	0	0
P A 1 9	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní	079	3 812	3 812
P A 1 10	Základní rezervní fond / nedělitelný fond	080	3 812	3 812
P A 1 11	Slavnosti a ostatní fondy	081	0	0
P A 1 12	Výsledek hospodářství minulých let	082	12 147	11 168
P A 1 13	Nerozdělený zisk minulých let	083	12 147	11 168
P A 1 14	Neuhrazená zřídla minulých let	084	0	0
P A 1 15	Hospodářský výsledek běžného	085	234	960
P B	Cizí zdroje	086	34 424	38 292
P B 1	Rezervy	087	0	0
P B 1 1	Rezervy podle zvláštních právních	088	0	0
P B 1 2	Rezerva na důchody a podobné závazky	089	0	0
P B 1 3	Rezerva na daň z příjmů	090	0	0
P B 1 4	Ostatní rezervy	091	0	0
P B 1 5	Dlouhodobé závazky	092	403	755
P B 1 6	Závazky z obchodních vztahů	093	0	321
P B 1 7	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	094	0	0
P B 1 8	Závazky k účetním jednotkám pod	095	0	0
P B 1 9	Závazky ke společníkům, členům	096	0	0
P B 1 10	Dlouhodobé přijaté zálohy	097	0	0
P B 1 11	Vydání dluhopisů	098	0	0
P B 1 12	Dlouhodobé směnky k úhradě	099	0	0
P B 1 13	Dohadné účty pasivní	100	0	0
P B 1 14	Jiné závazky	101	0	0
P B 1 15	Odloužený daňový závazek	102	403	434
P B 1 16	Krátkodobé závazky	103	14 722	17 011
P B 1 17	Závazky z obchodních vztahů	104	11 803	12 037
P B 1 18	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	105	0	0
P B 1 19	Závazky k účetním jednotkám pod	106	0	0
P B 1 20	Závazky ke společníkům, členům	107	0	0
P B 1 21	Závazky k zaměstnancům	108	1 586	1 740
P B 1 22	Závazky ze sociálního zabezpečení a	109	915	962

Označení a	PASIVA b	Cíle c	Slav v běžném účetním období 5	Slav v minulém účetním období 6
P B III 7	Slav-Danové závazky a odtace	110	299	715
P B III 8	Krátkodobé přijaté zálohy	111	0	132
P B III 9	Výdávky z uhlop-sy	112	0	0
P B III 10	Dohadné účty pasivní	113	109	1366
P B III 11	Jiné závazky	114	0	0
P B IV 1	Bankovní úvěry a výpomoci	115	19 299	20 526
P B IV 2	Krátkodobé bankovní úvěry	116	4 840	5 755
P B IV 3	Krátkodobé finanční výpomoci	117	14 459	14 771
P C 1	Časové rozlišení	118	0	0
P C 1 1	Výdaje příštích období	119	124	46
P C 1 2	Výnosy příštích období	-21	124	46
PRONTROLNI	Kontrolní číslo-pasiva	121	0	0
		122	273 838	287 428

2.2. Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu (výsledovka ÚČ POD 2-01)
(uvedeno v tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Skutečnost v		Číslo řádku c	Skutečnost v	účetním období minulém 2
		běžném 1	minulém 2			
J		31	0	31	0	32
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	32	0	32	0	150
VII	Prostředí cenné papíry a podíly	33	0	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	34	0	34	0	0
2.	Výnosy z podílů v ov. a řiz. osob. a v úč. j. pod podst. vřem.	35	0	35	0	0
3.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	36	0	36	0	0
VIII.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	37	0	0
K.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	38	0	38	0	0
IX.	Náklady z finančního majetku	39	0	39	0	0
L.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	40	0	0
M.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	41	0	41	0	0
X.	Změna sábru rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	42	0	42	0	31
N.	Výnosové úroky	43	656	43	656	1 983
XI.	Nákladové úroky	44	2 060	44	2 060	2 115
O.	Ostatní finanční výnosy	45	2 420	45	2 420	2 763
XII.	Ostatní finanční náklady	46	0	46	0	0
P.	Převod finančních výnosů	47	0	47	0	0
	Převod finančních nákladů	48	-1 004	48	-1 004	-1 828
Q. Q.	1. 2. Finanční výsledek hospodaření	49	78	49	78	753
	Daň z příjmu za běžnou činnost	50	108	50	108	700
	- splatná	51	-30	51	-30	53
	- odložena	52	234	52	234	550
**	Výsledek hospodaření ze běžnou činnosti	53	0	53	0	0
XIII.	Mimořádné výnosy	54	0	54	0	0
R.	Mimořádné náklady	55	0	55	0	0
S. S.	1. 2. Daň z příjmu z mimořádné činnosti	56	0	56	0	0
	- splatná	57	0	57	0	0
	- odložena	58	0	58	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	59	0	59	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	60	254	60	254	940
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	61	312	61	312	1 703
	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)					

Označení a	TEXT b	Skutečnost v		Číslo řádku c	Skutečnost v	účetním období minulém 2
		běžném 1	minulém 2			
1.	Tržby za prodej zboží	01	26 325	01	26 325	31 984
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	18 564	02	18 564	23 360
+	Ochodní marže	03	7 665	03	7 665	4 225
II.	Výkony	04	94 470	04	94 470	99 305
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	80 133	05	80 133	97 742
2.	Změna stavu záob vlastní činnosti	06	831	06	831	185
3.	Aktivace	07	506	07	506	1 395
B.	Výkonová spotřeba	08	66 814	08	66 814	66 940
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	54 964	09	54 964	54 002
2.	Služby	10	11 850	10	11 850	12 938
+	Přidaná hodnota	11	38 125	11	38 125	40 690
C.	Osobní náklady	12	34 377	12	34 377	34 912
C. 1.	Mzdové náklady	13	23 808	13	23 808	23 943
2.	Odměny členům orgánu společnosti a dlužstva	14	1 608	14	1 608	1 608
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	8 188	15	8 188	8 584
4.	Sociální náklady	16	775	16	775	777
D.	Daň a poplatky	17	176	17	176	103
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2 605	18	2 605	3 756
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	2 545	19	2 545	4 295
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	20	0	1 374
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	2 545	21	2 545	2 924
F.	Zusataková cena prodaneho dlouhodobého majetku a materiálu	22	1 337	22	1 337	2 170
F. 1.	Zůstatková cena prodaneho dlouhodobého majetku a materiálu	23	0	23	0	1 307
2.	Prodaneý materiál	24	1 337	24	1 337	883
G.	Změna stavu rezerv a opr. pol. v prov. oblasti a komplex. NFO	25	-721	25	-721	-50
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	3 713	26	3 713	428
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 589	27	1 589	1 092
V.	Převod provozních výnosů	28	27 867	28	27 867	30 165
I.	Převod provozních nákladů	29	27 867	29	27 867	30 165
*	Provozní výsledek hospodaření	30	1 320	30	1 320	3 331

2. Roční účetní závěrka za rok 2010

2.1. Rozvaha v plném rozsahu (rozvaha ÚČ POD 1-01) (uveďeno v tisících Kč)

a	b	c	Brutto	Korekce	Netto	Netto
			1	2	3	4
A.	AKTIVA CELKEM	001	111565	43168	68799	89346
	- pohledávky ze upsaný základní kapitál	002			0	
B.	Dlouhodobý majetek	003	77029	41719	35310	37782
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	1876	1069	776	2282
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005			0	
2.	Námotná výměrky, užitková a výrobní	006	62	22	40	60
3.	Software	007	1813	1077	735	651
4.	Osobní práva	008			0	
5.	Goodwill	009			0	
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			0	
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011			0	1441
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012			0	50
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	67423	40620	26803	27849
B. II. 1.	Pozemky	014	1121		1121	1121
2.	Stavby	015	40178	19952	21226	22377
3.	Samostatně movité věci a soubory movitých věcí	016	24901	21666	3233	3570
4.	Přesahující díly trvalých porostů	017			0	
5.	Kněpala zvířata a jejich skupiny	018			0	
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019			0	
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	1223		1223	781
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021			0	
9.	Osební rozvahy k nabytému majetku	022			0	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	7731	0	7731	7731
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024			0	
2.	Podíly v účastnických společnostech pod postátním vlivem	025	7731		7731	7731
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026			0	
4.	Hojky a úvěry-ověditelji a filici osoba, rozvahou subjektu	027			0	
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028			0	
6.	Přizpůsobený dlouhodobý finanční majetek	029			0	
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý fin. majetek	030			0	

označ.	A K T I V A		řád.	Průběh účetního období			Měsíční uc. období	
	a	b		c	Erutto	Korekce	Netto	Učto
				1	2	3	4	
C.	Ověřená aktiva		031	28038	1480	26548	27780	
C. I.	Zálohy		032	13232	0	13232	13232	
1.	Měsíční		033	4704		4704	3199	
2.	Nedokončená výroba a pobírování		034	1105		1105	1248	
3.	Výrobky		035	550		550	2150	
4.	Měsíční a ostatní zvířata a jejich skupiny		036					
5.	Zboží		037	6833		6833	8741	
6.	Poskytnuté zálohy na zálohy		038		0	0		
C. II.	Dlouhodobé pohledávky		039	0	0	0	0	
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů		040					
2.	Pohledávky-ověditelji a filici osoba		041					
3.	Pohledávky - postátní vliv		042					
4.	Pohledávky za společnosti, členy družstva a za účastnické společnosti		043					
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy		044					
6.	Dohadné účty aktivní		045					
7.	Jiné pohledávky		046					
8.	Odstoupená daňová pohledávka		047					
C. II.	Krátkodobé pohledávky		048	13940	1480	12460	11857	
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů		049	11974	1480	10494	11057	
2.	Pohledávky-ověditelji a filici osoba		050					
3.	Pohledávky - postátní vliv		051					
4.	Pohledávky za společnosti, členy družstva a za účastnické společnosti		052					
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		053					
6.	Stát - dlužné pohledávky		054				10	
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy		055	441		441	504	
8.	Dohadné účty aktivní		056					
9.	Jiné pohledávky		057	1625		1625	16	
C. III.	Krátkodobý finanční majetek		058	864	0	864	785	
C. III. 1.	Podíly v bankách		059	161		161	184	
2.	Účty v bankách		060	693		693	601	
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly		061					
4.	Přizpůsobený krátkodobý finanční majetek		062				0	
C.	Časové rozlišení		063	6940	0	6940	3007	
D. I.	Náklady příštích období		064	1108		1108	1182	
2.	Kompletní náklady příštích období		065	5792		5792	1676	
3.	Příjmy příštích období		066				150	
	Kontrolní číslo		999	440390	177796	262594	271180	

2.2. Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu (výsledovka ÚČ POD 2-01)
(uvedeno v tisících Kč)

Značení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			1	2
a	b	c		
I.	Tržby za prodej zboží	01	46352	26325
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	36608	18555
+	Ochohodní marže	03	8744	7569
II	Výkony	04	91974	94470
II 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	93577	93133
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-1702	931
3.	Aktivace	07	99	509
B.	Výkonová spotřeba	08	58162	66614
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	56943	54964
2.	Služby	10	12219	11850
+	Přidaná hodnota	11	31556	35325
C.	Osobní náklady	12	33196	34378
C. 1.	Mzdové náklady	13	22633	23606
2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14	1668	1906
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	7913	6165
4.	Sociální náklady	16	751	775
D.	Dane a poplatky	17	204	176
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2705	2506
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	3644	2546
III 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	3644	2546
F.	Zásilková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	965	1337
F. 1.	Zásilková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24	965	1337
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a kromě rezerv a opravných položek v účetním období	25	-2778	-721
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	4027	2713
H.	Ostatní provozní náklady	27	2768	1598
V.	Převod provozních výnosů	28	26748	27867
I.	Převod provozních nákladů	29	26748	27867
*	Provozní výsledek hospodaření	30	2060	1318

Značení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			1	2
a	b	c		
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII	Výnosy z pod. v ovl. a řz. osob. a v úč. jedn. pod. vlivem	34		
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35			
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36			
VIII	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční obl.	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	463	659
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1719	2068
O.	Ostatní finanční náklady	45	1235	2420
XI.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	1	-1008
Q	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	305	78
Q	- splatná	50	439	108
	- odložená	51	-133	-30
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	1781	232
XIII	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54	81	
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55		
S.	- splatná	56		
	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	-81	
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období +/-	60	1701	232
***	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	2007	310
	Kontrolní číslo	62	560260	555133

2. Roční účetní závěrka za rok 2011

2.1. Rozvaha v přímém rozsahu (rozvaha ÚČ POD 1-01) (uvedeno v tisících Kč)

osmač.	A K T I V A	řád.	Běžné účetní období			Mruvé úč. období		
			Breito	Korekce	Netto	Breito	Korekce	Netto
a	b	c	1	2	3	4	5	6
	AKTIVA CELKEM	001	114230	44601	66629			68756
A.	Pohledávky za upsány zakladní kapitál	022						0
B.	Dlouhodobý majetek	003	82454	43445	38009			35310
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	2190	1309	821			716
3. I.	1. Zřizovací výdaje	005						0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	02	43	13			40
3.	Softwar	007	1513	1296	547			736
4.	Ocenitelná práva	008						0
5.	Goodwill	009						0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010						0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	255		255			0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012			0			0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	72593	42136	30457			26803
B. II. 1.	Pečetky	014	112		121			1121
2.	Stavby	015	40807	20273	20534			21226
3.	Samostatně movité věci a soubory movitých věcí	016	29675	21863	7812			3233
4.	Reálitativní celky trvalých porcelů	017						0
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018						0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019						0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	690		690			1223
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021			0			0
9.	Oceňovací rozdíl knižby číslu majetku	022			0			0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	7731	0	7731			7731
B. III. 1.	Podíly v zvládnutých a řízených osobách	024			0			0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podléháním převratu	025	7731		7731			7731
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026			0			0
4.	Půjčky a úvěry - vkladající a řídicí osoba, zúčastňující	027			0			0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028			0			0
6.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	029			0			0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý fin. majetek	030			0			0

A K T I V A	řád.	Běžné účetní období			Mruvé úč. období		
		Breito	Korekce	Netto	Breito	Korekce	Netto
b	c	1	2	3	4	5	6
Uplatněná aktiva	031	29475	1156	28319			26546
Zásoby	032	12792	0	12792			13232
Materiál	033	4445		4445			4704
Nedokončená výroba a poskytnutí	034	1671		1671			1105
Výrobky	035	1340		1340			590
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036						0
Zboží	037	5352		5352			6833
Poskytnuté zálohy na zásoby	038			0			0
Dlouhodobé pohledávky	039	0		0			0
Pohledávky z obchodních vztahů	040						0
Pohledávky - obchodní a řídicí osoba	041						0
Pohledávky - podstatný vliv	042						0
Pohledávky za společnostmi, členy družstva a za účastníky sdružení	043						0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044			0			0
Dohadné účty aktivní	045			0			0
Jiné pohledávky	046			0			0
Odložené daňové pohledávky	047			0			0
Krátkodobé pohledávky	048	16024	1166	14858			12160
Pohledávky z obchodních vztahů	049	14377	1150	13227			13494
Pohledávky - obchodní a řídicí osoba	050						0
Pohledávky - podstatný vliv	051						0
Pohledávky z společností, členů družstva a za účastníky sdružení	052						0
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053						0
Státní daňové pohledávky	054	10		10			0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	659		660			441
Dohadné účty aktivní	056			0			0
Jiné pohledávky	057	855		855			1525
Krátkodobý finanční majetek	058	792	0	792			654
Peníze	059	35		35			161
Účty v bankách	060	677		677			690
Krátkodobé cenné papíry a podíly	061			0			0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	062			0			0
Základní imobilizace	063	2301	0	2301			6900
Neklasifikované přílohy	064	397		397			1103
Komplexní nehmotný majetek	065	1914		1914			5792
Příjmy z běžného období	066			0			0
Kontrolní číslo	999	454519	178004	276515			288123

označ.	PA O I V A	řád.	Slav v běžném úbet. období	Slav v minulém úbet. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	067	59629	68766
A. I.	Vlastní kapitál	068	36571	35700
A. I. 1.	Základní kapitál	069	17608	17608
A. I. 1. 1.	Základní kapitál	070	17608	17608
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	071		
3.	Změny v základním kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073	0	0
A. II. 1.	Emisní záloha	074		
2.	Časární kapitálové fondy	075		
3.	Coarovační rozdíly z převedení majetku a závazků	076		
4.	Obavovací rozdíly z převedení při orientáčních	077		
A. III.	Rezervní fondy, nečíslený fond a ostatní fondy ze zisku	078	3812	3812
A. III. 1.	Zákonny rezervní fond/Nečíslený fond	079	3812	3812
2.	Statutární a ostatní fondy	080		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	14090	12379
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	14090	12379
2.	Nehrazená ztráta minulých let	083		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	084	617	1701
B.	Číselná položka	085	32489	33039
B. I.	Rezervy	086	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
3.	Rezerva na daň z příjmu	089		
4.	Ostatní rezervy	090		
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	215	271
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	093		
3.	Závazky - podstatný vliv	094		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účasníkům sdružení	095		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
6.	Vydaté dlouhopsy	097		
7.	Dlouhodobé směrnky k úhradě	098		
8.	Dohadné účty pasivní	099		
9.	Jiné závazky	100	215	271
10.	Odečtený daňový závazek	101		

řád.	PA S I V A	řád.	Slav v běžném úbet. období	Slav v minulém úbet. období
c	b	c	5	6
102	Krátkodobé závazky	102	15051	14676
103	Závazky z obchodních vztahů	103	11487	10036
104	Závazky - ovládací a řídicí osoba	104		
105	Závazky - podstatný vliv	105		
106	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účasníkům sdružení	106		
107	Závazky k zaměstnancům	107	1613	1613
108	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	927	913
109	Slát - daňové závazky a doloce	109	1024	1750
110	Krátkodobé přijaté zálohy	110		338
111	Vydaté dlouhopsy	111		
112	Dohadné účty pasivní	112		27
113	Jiné závazky	113		
114	Bankovní úvěry a výpomoci	114	17232	18083
115	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	3240	4431
116	Krátkodobé bankovní úvěry	116	13992	13652
117	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
118	Časové rozlišení	118	814	26
119	Výdaje příštích období	119	814	26
120	Výnosy příštích období	120		
999	Kontrolní číslo	999	277085	273297

2.2. Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu (výsledovka ÚČ POD 2-01)
(uvedeno v tisících Kč)

Označení	TEXT		Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
	a	b		1	2
I.	Tržby za prodej zboží		01	44676	45352
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží		02	37167	36608
+	Obchodní marže		03	7509	8744
II.	Výkony		04	105897	91874
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb		05	99307	93577
2.	Změna stavu zásob vlastních činností		06	1383	-1702
3.	Aktivace		07	5008	96
B.	Výkonová spotřeba		08	74439	69162
B.	Spotřeba materiálu a energie		09	64650	66043
2.	Služby		10	9880	12219
+	Přidaná hodnota		11	30767	31556
C.	Osobní náklady		12	33111	33196
C.	Mzdové náklady		13	22674	22333
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva		14	1752	1989
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		15	7948	7913
4.	Sociální náklady		16	737	751
D.	Daně a poplatky		17	263	284
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku		18	2471	2705
II.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu		19	4958	3644
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku		20	101	
2.	Tržby z prodeje materiálu		21	4857	3644
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu		22	1568	965
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		23		
2.	Procaný materiál		24	1568	965
3.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a kumulované zůstatkové účty osobní		25	3863	-2778
IV.	Ostatní provozní výnosy		26	2733	4027
+	Ostatní provozní náklady		27	3084	2768
V.	Převod provozních výnosů		28	29451	26748
+	Převod provozních nákladů		29	29451	26748
*	Provozní výsledek hospodaření		30	2099	2086

Značka	TEXT		Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
	a	b		1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly		32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		33		
VII.	Výnosy z pod. v ovl. a řiz. osob. a v úč. jedn. pod. vlivem		34		
	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů		35		
	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		37		
K.	Náklady z finančního majetku		38		
IK.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční obl.		41		
X.	Výnosové úroky		42		
N.	Nákladové úroky		43	514	483
XI.	Ostatní finanční výnosy		44	1109	1719
O.	Ostatní finanční náklady		45	1440	1235
XII.	Převod finančních výnosů		46		
P.	Převod finančních nákladů		47		
*	Finanční výsledek hospodaření		48	-845	1
Q.	Daně z příjmu za běžnou činnost		49	505	306
Q.	- splatná		50	561	439
	- odložená		51	-56	-133
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost		52	749	1781
XIII.	Mimořádné výnosy		53		
R.	Mimořádné náklady		54	132	81
S.	Daně z příjmu z mimořádné činnosti		55		
S.	- splatná		56		
	- odložená		57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření		58	-132	-81
T.	Převod podílů na výsledek hospodaření společným (+/-)		59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období +/-		60	617	1701
***	Výsledek hospodaření před zdaněním		61	1122	2007
	Kontrolní číslo		62	644517	590260

3.	Příjmy příslušet období	C66	C	0	0	0
999A	Kontní číslo AKTIVA	000	469 575	-157 764	311 811	27821
oznab.	řAS (VA	řad.	Běžné účetní období		řmnož. úř. období	
a	b	c	ř	ř	ř	
	PASIVA CELKEM (ř 66+ř7+ř 20)	057	78 204	0	69623	
A.	Vlastní kapitál (ř 69+ř73+80+83+86)	053	37 136	0	36311	
A.I.	Základní kapitál (ř 70 až 72)	059	17 808	0	17606	
A...1.	Základní kapitál	070	17 808	0	17606	
2.	Vlastní akcie a vlastní podíly (ř 73)	071	0	0	0	
3.	Změny z hlediska kapitálu	072	0	0	0	
A.II.	Kapitálové fondy (ř 74 až 79)	073	0	0	0	
A.II.1.	Emisní záloha	074	0	0	0	
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0	0	
3.	Ostatní rozdíly z přerozdělení majetku a závazků	076	0	0	0	
4.	Ostatní rozdíly z přerozdělení majetku a závazků	077	0	0	0	
5.	Rozdíly z změny společnosti	078	0	0	0	
6.	Rozdíly z změny při přeměně společnosti	079	0	0	0	
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř 81+82)	080	3 612	0	3812	
A.III.1.	Základní rezervní fond/ Nedělitelný fond	081	3 612	0	3812	
2.	Stavovými a ostatní fondy	082	0	0	0	
A.IV.	Výsledek hospodářství minulých let (ř 34+85)	083	14 697	0	-408C	
A.IV.1.	Neuzávané výsledek hospodářství minulých let	084	14 697	0	-408C	
A.IV.2.	Neuzávané ztráty minulých let	085	0	0	0	
A.V.	Výsledek hospodářství běžného účetního období (ř 87)	086	841	0	617	
B.	Dlouhodobé závazky (ř 94 až 103)	097	47 101	0	32486	
B.I.	Kapitálové závazky (ř 94 až 97)	098	0	0	0	
B.I.1.	Rozsahy podle závazků právních předpisů	099	0	0	0	
2.	Rezerva na důchody a pojištění závazky	090	0	0	0	
3.	Rezerva na daň z příjmu	091	0	0	0	
4.	Ostatní rezervy	092	0	0	0	
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř 94 až 103)	093	105	0	215	
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	094	0	0	0	
2.	Závazky - úvěrové nebo ověřovací osoba	095	0	0	0	
3.	Závazky - pozostatky vliv	096	0	0	0	
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	097	0	0	0	
5.	Dlouhodobé přijaté záchvy	098	0	0	0	
6.	Vydání dluhopisů	099	0	0	0	

ř.	Dlouhodobé směnky k úhradě	100	0	0	0
8.	Dobřečné účty pasivní	101	0	0	0
9	Jiné závazky	102	0	0	0
1C.	Odstoupení od závazků	103	105	0	213
B.III.	Kapitálové závazky (ř 106 až 115)	104	11 646	0	19051
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	105	12 024	0	1467
2.	Závazky - úvěrové nebo ověřovací osoba	106	0	0	0
3.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	108	0	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	109	1 623	0	1613
5.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	110	1 005	0	597
7.	Státní - dluhové závazky a dluhy	111	486	0	1024
8.	Kapitálové přijaté záchvy	112	480	0	0
9.	Vydání dluhopisů	113	0	0	0
10.	Dobřečné účty pasivní	114	28	0	0
11.	Jiné závazky	115	0	0	0
B.IV.	Dankovní závazky a výpomoci (ř 117 až 119)	116	26 350	0	17232
B.IV.1.	Dankovní závazky a výpomoci	117	11 085	0	3240
2.	Kalkulační bankovní úvěry	118	14 255	0	13992
3.	Kapitálové finanční výpomoci	119	0	0	0
C.I.	Časové rozlišení (ř 121 + 122)	120	26	0	814
C.I.1.	Vydání příštích období	121	26	0	814
2.	Vnosy příštích období	122	0	0	0
	Kontní číslo PASIVA	806	312 271	0	277086

2.2. Výkaz zisků a ztrát v piném rozsahu (výsledovka ÚČ POD 2-01)

Minimální zkrácený výpis: Informaci podle výřezky č. 5002/002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ÚČ POD 2-01

Název a sídlo účtující jednotky
S.T.S. Prácheňsko, a.s.
Těšova 62
Hluboňov
36421

Čís. ř.	IKH	(v letech tisících Kč)	Měsíc	IC
01	603095	2012	12	60320983

označ.	o	TEXT	řád.	Skutečnost v účetním období	
				1	2
I		Tržby za prodej zboží	01	45 372	44 676
A.		Náklady vynaložené na prodané zboží	02	38 674	37 407
+		Obdobní máže (ř. 01-02)	03	6 688	7 516
II.		Výkony (ř.05-36-07)	04	101 413	105 067
III.		Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	100 826	99 307
I.2.		Změna stavů zásob vlastní činnosti	06	578	1 383
II.3.		Náhrady	07	0	6 028
B.		Výkonová společnost (ř.08-10)	08	66 545	74 439
B.1.		Společně materiálu a energie	09	66 937	64 559
B.2.		Služby	10	10 588	9 880
+		Příjmová hodnota (ř.13-14-15)	11	38 426	36 767
C.		Ostatní náklady (ř.13 až 16)	12	34 691	33 111
C.1.		Mzdy a náklady	13	25 202	22 674
C.2.		Odměny členům orgánů společnosti z mzdového	14	0	1 752
C.3.		Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	8 718	7 948
C.4.		Sociální náklady	16	711	737
D.		Daň a poplatky	17	222	265
E.		Doplňky dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	3 887	2 471
III.		Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20-21)	19	5 712	4 358
III.1.		Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	1 923	1 011
I.2.		Tržby z prodeje materiálů	21	3 843	4 857
+		Změna stavů prozatímního dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23+24)	22	1 793	1 653
+		Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	480	0
+		Prodaný materiál	24	1 313	1 568
3.		Změna stavů rezerv a opravných položek v provazování komplexních nakládek přišlých období	25	-190	3 863
V.		Ostatní provozní výnosy	26	693	2 733
I.		Ostatní provozní náklady	27	3 032	3 064
+		Převce provozních výnosů	28	26 301	29 451

I.	Převod provozních nákladů	29	26 301	26 451
+	Provozní výsledek hospodářství (ř. 11-12-17-18-19-22+24+25+27+28+30-39)	30	1 397	2 099
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Procentné cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34+35+36)	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod početněm jímání	34	0	0
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a cenných	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a nemovitostí	40	0	0
M.	Změna stavů rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	0	0
II.	Nákladové úroky	43	709	514
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 196	1 109
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 033	1 440
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
F.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*.	Finanční výsledek hospodářství (ř. 31-32+33+34+35+36+37+38+39+40+41+42+43+44-45+46+47)	48	-546	845
C.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50+51)	49	10	505
C.1.	- splatná	50	120	661
C.2.	- odložena	51	-110	-58
**.	Výsledek hospodářství za běžnou činnost (ř.30+48-49)	52	841	749
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
+	Mimořádné náklady	54	0	132
3.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř.56+57)	55	0	0
3.1.	- splatná	56	0	0
3.2.	- odložena	57	0	0
+	Mimořádný výsledek hospodářství (ř. 53-54+55)	58	0	-132
+	Převce podílů na výsledku hospodářství společněm (ř.59)	59	0	0
**.	Výsledek hospodářství za účetní období (4+*) (ř.52+58+59)	60	841	617
***.	Výsledek hospodářství před zdaněním (ř.50+46+63-64)	61	851	1 122
+	Kontrolní číslo	99	623 067	644 077

uznání:	a	PASIVA	b	řad	Běžné účetní období		míruvá tít. období
					Netto	Netto	
				c	d	e	f
		PASIVA CELKEM (ř 06+07+120)		067	61 077	61 077	78 284
A.		Vlastní kapitál (ř 03+73+80+33+86)		068	37 195	37 195	37 168
A.I.		Zakladní kapitál (ř 70 až 72)		069	17 808	17 808	17 808
A.I.1.		Zakladní kapitál		070	17 808	17 808	17 808
2.		Vlastní akcie e vlastní ochodní podily (ř 73)		071	0	0	0
3.		Změny základního kapitálu		072	0	0	0
A.II.		Kapitálové fondy (ř 74 až 79)		073	0	0	0
A.II.1.		Ernstní záib		074	0	0	0
2.		Ostatní kapitálové fondy		075	0	0	0
3.		Odhodoci rozilly z přeocení majetku a závazků		076	0	0	0
4.		Odhodoci rozilly z přeocení při přeocení společnosti		077	0	0	0
5.		Rozilly z řízení společnosti		078	0	0	0
6.		Rozilly z ocenění při přeocení společnosti		079	0	0	0
A.III.		Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř 81+82)		080	3 812	3 812	3 812
A.III.1.		Záonný rezervní fond/ Nedělitelný fond		081	3 812	3 812	3 812
2.		Statutární a ostatní fondy		082	0	0	0
A.IV.		Výsledek hospodářství minulých let (ř 04+3c+8c)		083	15 538	15 538	14 687
A.IV.1.		Nerozdělaný zisk minulých let		084	16 538	16 538	14 687
A.IV.2.		Neuhrazená ztráta minulých let		085	0	0	0
A.IV.3.		Jiný výsledek hospodářství minulých let		086	0	0	0
A.V.		Výsledek hospodářství běžného účetního období (ř - /)		087	38	38	841
D.		Cizí zdrojje (ř 93+94+105+117)		088	43 888	43 888	41 101
R.I.		Rezervy (ř 90 až 95)		089	0	0	0
B.I.1.		Rezervy podle zvláštních právních předpisů		090	0	0	0
2.		Rezerva na důchody a podobné závazky		091	0	0	0
3.		Rezerva na daň z příjmu		092	0	0	0
4.		Ostatní rezervy		093	0	0	0
B.II.		Dlouhodobé závazky (ř 95 až 104)		094	123	123	10€
B.II.1.		Závazky z obchodních vztahů		095	0	0	0
2.		Závazky - ovládaná nebo ovládaná osoba		096	0	0	0
3.		Závazky - přeštaný vlv		097	0	0	0
4.		Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		098	0	0	0
5.		Dlouhodobé přijaté zálohy		099	0	0	0
6.		Vydané dluhopisy		100	0	0	0
7.		Dlouhodobé směnky k uhradě		101	0	0	0
8.		Dohadné účty pasivní		102	0	0	0
9.		Jiné závazky		103	0	0	0

10.	Odloužený daňový závazek	104	123	106
B.III.	Krátkodobé závazky (ř. 105 až 116)	105	17 793	15 645
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	106	10 305	12 024
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	107	0	0
3.	Závazky - podstatný vlv	10E	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	10S	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	110	1 762	1 623
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	1 060	1 065
7.	Stát - daňové závazky a dotace	112	4 322	466
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	113	344	400
9.	Vydatné dluhopisy	114	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	115	0	28
11.	Jiné závazky	116	0	0
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř 118 až 120)	117	26 962	26 360
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	118	11 563	11 085
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	119	14 289	14 255
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	120	0	0
C.I.	Časové rozlišení (ř 122 + 123)	121	15	26
C.I.1.	Výdaje příštích období	122	15	26
2.	Výnosy příštích období	123	0	0
	Kontrolní číslo PASIVA	989	324 258	312 271

2.2. Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu (výsledovka ÚČ POD 2-01)

označ. a	TEXT b	řád. c	Skuečnost v účetním období minulém	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	44 136	45 372
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	38 215	38 814
+	Odkladní marže (ř 01-02)	03	5 922	6 568
II.	Výkony (ř 05+06+07)	04	109 742	101 413
II.1.	Tržby za prodej vlastních výuků a služeb	05	103 842	100 835
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-10C	578
II.3.	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (ř 09+10)	08	73 254	59 545
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	61 811	58 957
B.2.	Služby	10	11 443	10 588
+	Přidaná hodnota (ř 03+04-08)	11	42 410	38 126
C.	Osobní náklady (ř 13 až 16)	12	36 540	34 591
C.1.	Mzdové náklady	13	26 490	25 262
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	5 126	8 713
C.4.	Sociální náklady	16	924	711
D.	Daně a poplatky	17	207	222
E.	Copisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	5 459	3 887
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř 20+21)	19	4 796	5 712
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	335	1 823
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	4 461	3 889
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř 22+23)	22	16 41	1 793
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	480
F.2.	Prodaný materiál	24	16 41	1 313
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů dřívějších období	25	788	-19C
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 126	693
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 785	3 032
V.	Převod provozních výnosů	28	17 710	28 301
I.	Převod provozních nákladů	29	17 710	28 301
*	Převod výsledků hospodaření (ř 11-12-17-18-19-22+26+28-27+28+29)	30	1 912	1 397

označ. a	TEXT b	řád. c	Skuečnost v účetním období minulém	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř 34+35+36)	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v uviděných osobách a v účetních jednotkách pod postátním vlivem	34	0	C
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	C	0
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	C	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	217	0
N.	Nákladové úroky	43	608	709
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 257	1 196
O.	Ostatní finanční náklady	45	2 716	1 033
XII.	Převod finančních výnosů	46	C	0
P.	Převod finančních nákladů	47	C	0
v	Finanční výsledek hospodaření (ř 31-32+33+37-38+39+10+41+42-43+44+45+46+47)	48	-1 849	-546
Q.	Daně z příjmů za běžnou činnost (ř 50+51)	49	18	10
Q.1.	- splatná	50	0	120
Q.2.	- odložená	51	18	-110
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř 30+49-48)	52	45	841
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	7	0
S.	Daně z příjmů z mimořádné činnosti (ř 56+57)	55	0	0
S.1.	- splatná	56	0	0
S.2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř 53-54-55)	58	-7	0
T.	Převod podílu na výeboku hospodaření společností (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř 52+68-59)	60	38	841
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř 30+48+53-51)	61	55	851
	Kontrolní číslo	99	532 445	622 057

účet.	PASIVA	kód	základní účetní období	minimální účet. období
			Netto	Netto
	PASIVA CELKOVÉ (FRH88-122)	007	80 782	81 077
A	Vlastní kapitál (FRH88-122)	003	34 341	37 195
A.I	Základní kapitál (FR70 až 72)	069	17 806	17 806
A.I.1	Základní kapitál	070	17 806	17 806
2	Vlastní akcie a vlastní obrátěné podíly (-)	071	0	0
3	Změny základního kapitálu	072	0	0
A.II	Kapitálové fondy (FR74 až 79)	073	0	0
A.II.1	Akcie	074	0	0
?	Delimitované fondy	075	0	0
3	Osobovací rezervy z přepracování majetku a závazků	076	0	0
4	Osobovací rezervy z přepracování majetku a závazků korporací	077	0	0
5	Rozdíly z přeměny osobních komisí	078	0	0
6	Rozdíly z ocenění při přeměně obchodní korporace	079	0	0
A.III	Fondy ze zisku (FR1482)	080	0	3112
A.III.1	Rezervní fond	001	0	3812
?	Statutární a ostatní fondy	002	0	0
A.IV	Výsledek hospodářství minulých let (FR4185-86)	003	13 300	15 533
A.IV.1	Nerozdělený zisk minulých let	004	13 300	15 533
A.IV.2	Neuhrazené ztráty minulých let	005	0	0
A.IV.3	Jiný výsledek hospodářství minulých let	006	0	0
A.V*	Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-)	007	2 657	30
A.V.2	Rozhodnutí o zložených na výpětek účtů ze zisku (+/-)	008	0	0
B	Celá ztráta (FR458-106-118)	009	40 917	43 888
B.I	Rezervy (FR3* až 94)	090	3 166	0
F 1*	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	001	1 715	0
2	Rezerva na účelový a podobné závazky	002	0	0
3	Rezerva na dem. z příjmu	003	0	0
4	Ostatní rezervy	004	1 471	0
B.II	Dokladová závazky (FR66 až 106)	005	113	123
B.II.1	Závazky z ujednání vztahu	006	0	0
2	Závazky - ovládnutá nebo ovládaná osoba	007	0	0
3	Závazky - pojišťovací vliv	008	0	0
4	Závazky ke společníkům	009	0	0
5	Dokladová přijatá zálohy	100	0	0
6	Výlanské dluhopisy	101	0	0
7	Dokladová směnky k. úměrě	102	0	0
8	Dokladové účty pasivní	103	0	0
9	Jiné závazky	104	0	0
10	Odlíbený dluhový závazek	105	113	123

účet.	PASIVA	kód	základní účetní období	minimální účet. období
			Netto	Netto
B.III	Krátkodobé závazky (FR107 až 118)	106	17 284	17 783
B.III.1	Závazky z ujednání vztahu	107	10 440	10 305
2	Závazky - ovládnutá nebo ovládaná osoba	108	0	0
3	Závazky - pojišťovací vliv	109	0	0
4	Závazky ke společníkům	110	0	0
5	Závazky z zaměstnanců	111	2 150	7 762
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	1 388	1 060
7	Štat. důchodové závazky a úhrady	113	3 475	4 302
8	Krátkodobé přijaté zálohy	114	0	374
9	Výlanské dluhopisy	115	0	0
10	Dokladové účty pasivní	116	0	0
11	Jiné závazky	117	0	0
B.IV	Bankovní úvěry a výpomoci (FR119 až 121)	118	20 352	20 952
B.IV.1	Bankovní úvěry dlouhodobé	119	6 432	11 853
2	Krátkodobé bankovní úvěry	120	11 922	14 239
3	Krátkodobé finanční výpomoci	121	0	0
C.I	Číslové rozdíly (FR123 + 124)	122	15	15
C.I.1	Výrogi příložená období	123	16	15
2	Výrogi příložená období	124	0	0
	Kontrolní číslo PASIVA	300	320 457	324 262

Mírnými zkrácenými výčetními informacemi
podle vyhlášky č. 503/2002 Sb.
ve zkrácené podrobnější zjednodušené

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

k 16.5.2015

Úč POD 2-01

Královská oční optická společnost
STB Přebuzice, a.s.

Číslo účtu	IKF	Rok	IC
01	803005	2014	50626963
		Měsíc	
		12	

Účtová skupina

Husinec

01.01.2015

označ.	TEXT	řádk	skutkovnost v účetním období minutěm
I.	Tržby za prodej zboží	01	66 671
A.	Náklady vynesené na prodané zboží	C2	24 503
+	Okončení mzd (ř 01-02)	03	9 136
II.	Výnosy z finančního majetku (ř 30+35+39)	04	115 600
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	119 742
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	114 908
II.3.	Aktivace	07	712
B.	Výnosy z finančního majetku (ř 00+10)	08	3
B.1.	Spotřební materiál a energie	09	74 803
B.2.	Služby	10	62 890
+	Přidání hodnoty (ř 03+04-05)	11	12 115
C.	Osobní náklady (ř 13 až 16)	12	56 013
C.1.	Mzdové náklady	13	39 926
C.2.	Územní finanční orgány obchodní korporace	14	28 836
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	9 853
C.4.	Sociální náklady	16	1 121
+	Děné a poplatky	17	210
E.	Odložený důchodový nel. nastáho a rmočního majetku	18	5 962
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř 20+21)	19	2 305
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0
III.2.	Tržby z prodeje materiálů	21	0
F.	Zbývající cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř 23+24)	22	1 456
F.1.	Zbývající cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0
F.2.	Prodejný materiál	24	1 456
G.	Změna stavu rezerv z opozičních položek v provozní činnosti a kumulovaná náklady příslušného období	25	3 249
V.	Osobní provozní výnosy	26	1 803
H.	Osobní provozní náklady	27	1 235
V.	Převod provozních výnosů	28	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0
*	Převod výsledků hospodaření (ř 31-11-12-13-18-19-23+26+27+/-28+/-29)	30	4 340

označ.	TEXT	řádk	skutkovnost v účetním období minutěm
V.	Tržby z prodeje nemov. papírů a podílů	31	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř 34+35+39)	33	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ověřovaných osobách a v dočasných investicích pod postojem vlivem	34	0
VII.2.	Výnosy z uskladnění dlouhodobých nemov. papírů a podílů	35	0
VII.3.	Výnosy z ostatního do. investice finančního majetku	36	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0
IX.	Výnosy z placení cenných papírů a dlužností	39	0
L.	Náklady z převedení nemov. papírů a derivátů	40	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0
X.	Výnosové úroky	42	0
N.	Nákladové úroky	43	610
XI.	Osobní finanční výnosy	44	824
O.	Osobní finanční náklady	45	1 220
XII.	Převod finančních výnosů	46	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0
Q.	Finanční výsledky hospodaření (ř 31-32-33-37-38-39-40-41+42-43+44-45+46+47)	48	-1 316
Q.1.	Děné z příjmů za běžnou činnost (ř 50+51)	49	871
Q.2.	- splatná	50	881
Q.3.	- dlužená	51	-10
R.	Výsledky hospodaření za běžnou činnost (ř 50+49+51)	52	2 653
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0
R.	Mimořádné náklady	54	2
S.	Děné z příjmů z mimořádné činnosti (ř 56+57)	55	0
S.1.	- splatná	56	0
S.2.	- dlužená	57	0
T.	Mimořádné výsledky hospodaření (ř 53-54+55)	58	-2
U.	Převod podílů na výsledky hospodaření epodčítaných (ř 1-)	59	0
V.	Výsledky hospodaření za účetní období (ř 31+58-39)	60	2 651
W.	Výsledky hospodaření účetní změním (ř 30+46+33-34)	61	3 322
X.	Kontrolní číslo	62	676 366
			632 445

