



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

Bakalářská práce

# Analýza dodavatelského řetězce

Vypracoval: Vladimír Nováček  
Vedoucí práce: Ing. Martin Pech, Ph.D.

České Budějovice 2019

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Vladimír NOVÁČEK**  
Osobní číslo: **E16209**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**  
Název tématu: **Analýza dodavatelského řetězce**  
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 bakalářské práce je zjistit, jakým způsobem je řízen vybraný dodavatelský řetězec (řetězce) a navrhnout možná zlepšení.

Metodika práce:

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky v souladu s cílem bakalářské práce.
3. Zpracování analýzy dodavatelského řetězce podniku.
4. Návrhy zlepšení současného stavu.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní zpracování.
5. Závěr.
6. Přehled použité literatury.
7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**Christopher, M. (2016).** *Logistics & supply chain management.* New York: Pearson.

**Fiala, P. (2008).** *Síťová ekonomika.* Praha: Professional publishing.

**Pernica, P. (2005).** *Logistika pro 21. století.* Praha: Radix.

**Sixta, J., & Mačát, V. (2005).** *Logistika: Teorie a praxe.* Brno: CP Books.

**Štůsek, J. (2007).** *Řízení provozu v logistických řetězcích.* Praha: C. H. Beck.


**Vaněček, D. (2013).** *Řízení dodavatelského řetězce.* České Budějovice: Ekonomická fakulta, Jihočeská univerzita.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Pech, Ph.D.**

Katedra řízení


Datum zadání bakalářské práce: **2. ledna 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **13. dubna 2019**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

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

  
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 14. února 2018

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval 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 bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě 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 12.04.2019

.....

Vladimír Nováček

## **Poděkování**

Velice děkuji vedoucímu své práce Ing. Martinu Pechovi, PhD. za konzultace, odborné připomínky a vedení mé bakalářské práce. Velké díky patří společnosti META skladovací technika s.r.o. za umožněnou spolupráci, panu Svatopluku Hlouškovi a panu Lukáši Širůčkovi za ochotu a veškerá poskytnutá data. Také bych rád poděkoval rodině a svým přátelům za podporu po celou dobu studia.

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>LITERÁRNÍ PŘEHLED</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1</b>	<b>Logistika</b> .....	<b>3</b>
2.1.1	Logistické cíle.....	4
2.1.2	Vztah logistické a podnikové strategie.....	5
<b>2.2</b>	<b>Dodavatelský řetězec</b> .....	<b>6</b>
2.2.1	Typy logistických řetězců.....	7
2.2.2	Cíle dodavatelského řetězce.....	8
2.2.3	Řízení vztahů a výběru dodavatelů.....	8
<b>2.3</b>	<b>Funkce dodavatelského řetězce</b> .....	<b>9</b>
2.3.1	Řízení materiálového toku.....	9
2.3.2	Řízení zásob.....	11
2.3.3	Skladování, obaly a doprava.....	13
<b>2.4</b>	<b>Technologie a systémy v dodavatelském řetězci</b> .....	<b>17</b>
2.4.1	Informační tok.....	17
2.4.2	Logistický informační systém.....	19
<b>3</b>	<b>CÍL A METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>20</b>
<b>3.1</b>	<b>Cíle práce</b> .....	<b>20</b>
<b>3.2</b>	<b>Metodický postup</b> .....	<b>20</b>
<b>3.3</b>	<b>Metodika pro zhodnocení finanční situace v podniku</b> .....	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ</b> .....	<b>24</b>
<b>4.1</b>	<b>Charakteristika podniku</b> .....	<b>24</b>
4.1.1	Historie společnosti.....	24
4.1.2	Základní informace.....	24
4.1.3	Portfolio produktů.....	25
<b>4.2</b>	<b>Zhodnocení finanční situace</b> .....	<b>28</b>
4.2.1	Analýza poměrových ukazatelů.....	28
4.2.2	Meziroční srovnání výsledků analýzy poměrových ukazatelů.....	34
4.2.3	Benchmarking s odvětvím dle INFA.....	35
<b>4.3</b>	<b>Řízení a analýza dodavatelského řetězce</b> .....	<b>37</b>
4.3.1	Cíle podniku a útvaru logistiky.....	37
4.3.2	Analýza činností doprovázející hmotný tok.....	38
4.3.3	Analýza řízení majetku, zásob a obchodních vztahů.....	39
4.3.4	Analýza dodavatelského řetězce.....	42
<b>5</b>	<b>NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ</b> .....	<b>47</b>
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>49</b>
	<b>SUMMARY</b> .....	<b>51</b>
	<b>PŘEHLED POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>52</b>
	<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>2</b>

# 1 Úvod

Dodavatelský řetězec je soustavou několika článků, pomocí kterých je materiál postupně transformován na výsledný produkt. Další články řetězce zajišťují transport produktu k zákazníkovi, či do místa, kde bude uživateli k dispozici. Všechny činnosti v dodavatelském řetězci na sebe vzájemně navazují a spokojený zákazník či prosperující podnik je závislý na jejich správném fungování. Správného fungování lze dosáhnout pouze efektivním řízením. Zkoumání této oblasti je předmětem práce. Cílem bakalářské práce je zjistit, jakým způsobem je řízen vybraný dodavatelský řetězec a navrhnout možná zlepšení. Zvoleným podnikem pro tuto bakalářskou práci je společnost META skladovací technika s.r.o.<sup>1</sup>

Prvním dílčím cílem bakalářské práce je zhodnocení finanční situace podniku. Toto zhodnocení je zasazeno do let 2015, 2016 a 2017. Finanční situace podniku je představena pomocí poměrových ukazatelů. Pro lepší interpretaci finanční analýza obsahuje srovnání výsledků poměrových ukazatelů s průměrnými hodnotami ukazatelů v odvětví, ve kterém podnik působí. Druhým dílčím cílem je analýza fungování logistiky v podniku a jeho role v dodavatelském řetězci. Veškerý výzkum je vypracován na základě odborné literatury zabývající se danou problematikou. Lepší pohled na celkový vývoj dodavatelského řetězce umožní studium publikací vydaných v rozmezí od počátku 21. století až po současnost.

Práce je rozdělena na literární přehled a část praktickou. Praktické části předchází definování cílů práce a metodický postup. Praktická část je rozdělena na zhodnocení finanční situace a analýzu dodavatelského řetězce. Analýza dodavatelského řetězce se zabývá cíli podniku, činnostmi doprovázející hmotný tok, řízením majetku a zásob a obchodních vztahů. Tato analýza je obohacena zjednodušenou vertikální analýzou vybraných položek pasiv, aktiv a nákladů.

V závěru práce autor uvádí návrhy na zlepšení v oblasti fungování a řízení dodavatelského řetězce pro zvýhodnění či případné upevnění pozice podniku v tomto řetězci. Nakonec autor vyvodí závěry a uvede seznam použitých zdrojů. Epilog práce tvoří seznam příloh s jednotlivými přílohami zmíněnými v průřezu celé práce.

---

<sup>1</sup> Společnost s ručením omezeným

## 2 Literární přehled

### 2.1 Logistika

#### Původ logistiky

Původ logistiky můžeme odvozovat nejspíše od řeckého logistikon, důmysl, rozum nebo logos, slovo řeš, myšlenka, pojem, rozum, zákon, pravidlo, smysl.

Logistika je tedy staré slovo, které postupně nabývalo různých významů. (*Pernica, 2005*)

#### Význam slova logistika

Logistika představuje strategické řízení funkčnosti, účinnosti a efektivity hmotného toku surovin, polotovarů a zboží s cílem dodržet časové, místní, kvalitativní a hodnotové parametry požadované zákazníkem. Jeho nedílnou součástí je informační tok propojující vzájemné logistické články od poskytování produktů zákazníkům (zboží, služby, přeprava, dodávky) až po získání zdrojů. (*Štůsek, 2007*)

#### Novodobý vývoj logistiky

Logistika jako druh činnosti je doslova tisíce let stará, neboť její vznik můžeme spojit již s nejranějšími formami organizovaného obchodu. Předmětem zkoumání se však stala až na počátku tohoto století, a to v souvislosti s distribucí zemědělských produktů, jako způsob podpory obchodní strategie podniku a jako způsob dosahování užité hodnoty času a místa.

Větší soustavná pozornost se logistice začíná věnovat po druhé světové válce, neboť efektivnímu řešení logistických operací se připisoval významný podíl na vítězství spojeneckých vojsk. Stejně tomu bylo v případě války v Perském zálivu v letech 1990-91, kdy efektivní, výkonná distribuce a zásobování jak hmotných dodávek, tak personálu byly klíčovými faktory úspěchu amerických ozbrojených sil. (*Lambert & Stock & Ellram, 2005*)

V oblasti hospodářství je ovšem termín „logistika“ poměrně nový. V USA se začal používat zhruba od roku 1950, v Německu od 1970 a od té doby se značně rozšířil. Téměř každý průmyslový podnik má logistické oddělení a vzrůstající počet podniků nabízí také logistické služby. Logistika se učí na většině vysokých škol a logistický výzkum poskytuje možnost zveřejňovat výsledky v mnoha publikacích a časopisech. (*Vaněček, 2008a*)



Logistika procházela čtyřmi hlavními fázemi:

1. Fáze pouhé fyzické distribuce – dodávky do obchodů.
2. Fáze, kdy se logistika rozšiřuje i na zásobování (léta 1970-1980), nákup a řízení výroby. Tyto zásady byly ale uplatňovány jen uvnitř každé podnikové funkce (útvary) samostatně. Uvedený způsob se nazývá též tradičním způsobem řízení, oproti novému, procesnímu způsobu řízení.
3. Integrovaná logistika – (The Total Supply Chain). V této fázi dochází ke snahám integrovat logistické systémy, přesahující již rámec podniku a zahrnující do sebe i konečného zákazníka. V podnicích se vytvářejí samostatná logistická oddělení.
4. Optimalizace integrovaných logistických systémů – řetězců. To souvisí s možností elektronické výměny dat (EDI), uzavíráním strategických aliancí mezi podniky, zákazníky, dodavateli surovin a poskytovateli logistických služeb. Dochází tak ke změnám v chápání logistiky v důsledku přechodu z průmyslové éry k éře informatiky. (*Vaněček, 2008b*)

### 2.1.1 Logistické cíle

Cíle logistiky vyplývají ze samotného významu logistiky. Měly by vycházet z podnikových cílů a priorit a být podřízeny požadavkům zákazníků, protože v současné době převládá trh kupujícího, a ne trh výrobce, jako tomu bylo v minulých letech. Jde o maximální uspokojení zákazníka při vynaložení přiměřených nákladů. Za povšimnutí stojí, že se nejedná o minimální, ale přiměřené náklady. (*Vaněček, 2008a*)

Základním cílem logistiky je optimální uspokojování potřeb zákazníků. Zákazník je nejdůležitějším článkem řetězce. Od něj vychází informace o požadavcích na zabezpečení dodávky zboží a s ní souvisících dalších služeb. U zákazníka také končí logistický řetězec zabezpečující pohyb materiálu a zboží.

Cíle lze rozdělit na primární, které zahrnují vnější a výkonové cíle, a sekundární, které zahrnují vnitřní ekonomické cíle.

Vnější logistické cíle se zaměřují na uspokojování přání zákazníků, kteří je uplatňují na trhu.

Vnitřní cíle logistiky se orientují na snižování nákladů při dodržení splnění vnějších cílů.

Výkonové cíle logistiky zabezpečují požadovanou úroveň služeb.

Ekonomickým cílem logistiky je zabezpečení těchto služeb s přiměřenými náklady. (*Sixta & Mačát, 2010*)

Intenzivnější zabývání logistickými způsoby řešení v moderním podniku podpořil zesílený tlak konkurence (v mezinárodním měřítku), často již vyčerpané možnosti dalšího snižování nákladů ve výrobě, zkrácené životní cykly výrobků a podstatně se zvyšující nároky na kvalitu ze strany poptávky.

Cílem logistického řízení je tedy stanovení a udržení optimálního vztahu mezi logistickým výkonem, logistickými službami a logistickými náklady. Tyto cíle ovlivní formulaci cílů provozů. Budou odrazem pohledu provozního manažera na zákaznickovy služby a potřeby maximalizovat využití zdrojů v rámci určitých omezení. (*Štůsek, 2007*)

### **2.1.2 Vztah logistické a podnikové strategie**

V poslední době se efektivnímu řízení logistiky připisuje klíčový význam při hledání možností, jak zlepšit profitabilitu a konkurenční schopnost podniku. Do konce 80. let a začátkem 90. let byl v centru pozornosti u mnoha podniků především zákaznický servis. Dokonce i podniky, které se do té doby důsledně držely „marketingové koncepce“, přehodnocovaly svůj přístup a zaměřovaly se na zákazníka. Tento trend orientace na zákazníka přetrvává až do dnešní doby.

Marketingová koncepce je vedena na zákazníky. Vzájemné vztahy mezi logistikou a klíčovými elementy marketingové koncepce je důležitou úlohou logistiky.

Logistické strategické plánování je složitý proces, který vyžaduje, aby management rozuměl vzájemnému působení různých složek a činností logistiky, zejména ve smyslu jejich vlivu na celkové náklady podniku. Pouze v návaznosti na znalost celkové strategie podniku může logistický management optimálně formulovat svojí vlastní strategii. (*Lambert, Stock & Ellram, 2005*)

Podniková strategie představuje definici obecných záměrů, zásad a pravidel pro společnost jako celek i pro dílčí složky organizace.

Proces formulování podnikové strategie předpokládá rovněž formulování logistické strategie:

- Stanovení povahy zboží či služby, která má být poskytována organizací
- Stanovení segmentu trhu a poptávky

- Stanovení způsobu, jakým tyto trhy mají být obsluhovány

Logistická strategie by měla směřovat k dosažení hlavního cíle logistiky. Z toho pohledu lze vymežit tři základní oblasti její orientace:

1. Snížení nákladů. Variabilní náklady spojené s pohybem a skladováním by měly být minimalizovány ve všech stupních.
2. Snížení potřeby kapitálu. Měla by se vytvořit taková účinná logistická strategie, jejímž cílem je minimalizování investic do logistického systému. Hlavním cílem je výkon.
3. Zlepšování služeb. Strategie tohoto typu uznávají, že výnosy jsou funkcí úrovně poskytovaných logistických služeb.

Každý prvek logistického systému musí být naplánován, upřesněn a sladěn všemi ostatními prvky do integrovaného plánu. (*Štůsek, 2007*)

## **2.2 Dodavatelský řetězec**

### **Pojem dodavatelský řetězec**

Dodavatelský řetězec se skládá ze všech stran, které jsou přímo nebo nepřímo zapojeny do požadavku zákazníka. Dodavatelský řetězec zahrnuje nejen výrobce a dodavatele, ale také dopravce, sklady, maloobchodníky, a dokonce i samotné zákazníky. V rámci každé organizace, například výrobce, dodavatelský řetězec zahrnuje všechny funkce spojené s přijímáním a vyplněním požadavku zákazníka. Tyto funkce zahrnují mimo jiné vývoj produktů, marketing, provoz, distribuci, finance a služby zákazníkům. (*Přeloženo z Chopra & Meindl, 2013*)

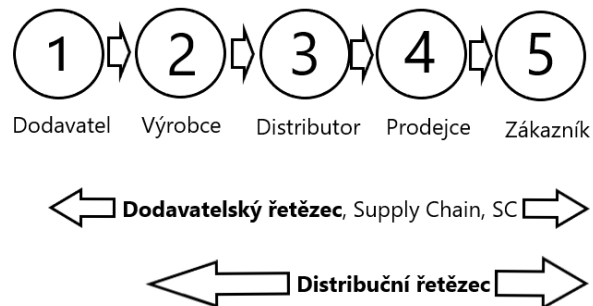
Je to tedy soustava článků, kterými materiálový tok plyne, postupně se transformuje v požadovaný výrobek a distribuuje se buď přímo k zákazníkovi nebo do místa, kde si ho zákazník může snadno koupit.

V anglosaské literatuře se používá výhradně termín: Supply Chain (SC), dodavatelský řetězec a Supply Chain Management (SCM), řízení dodavatelského řetězce. U nás se dříve používal název logistický řetězec, stále více se ale rozšiřuje termín dodavatelský řetězec. (*Vaněček, 2008b*)

Fyzická distribuce a řízení materiálů byly nahrazeny logistickým řízením a následným zájmem celého dodavatelského řetězce. Toto posouzení pro dodavatelský řetězec jako

celek zahrnovalo vývoj integrovaného řízení dodavatelského řetězce. Nedávno se jednalo o snahu zajistit, aby kanály distribuce a dodavatelských řetězců byly předvídatelné a reagovaly na poptávku spotřebitelů na úrovni obecných a podrobných segmentů. (Přeloženo z *Fernie & Sparks, 2009*)

Obrázek 1: Základní schéma dodavatelského řetězce



Zdroj: *Vaněček, 2008b, upraveno*

### 2.2.1 Typy logistických řetězců

Dodavatelské řetězce mohou nabývat různých forem, podob podle toho, o jaké odvětví výroby se jedná a do jakých podrobností má být řetězec analyzován.

Nejčastěji se řetězce znázorňují v lineární podobě jako spojení několika článků od dodavatele surovin přes výrobce až ke konečnému spotřebiteli (viz obrázek 1). Toto znázornění je velmi zjednodušené a předpokládá, že se vyrábí jen jeden konečný výrobek, který vyžaduje jen jednoho dodavatele surovin a jednoho výrobce a že výrobek odebírá jen jeden spotřebitel.

Ve skutečnosti má řetězec v některých svých částech více dodavatelů surovin, více zákazníků nebo více dopravců apod.

Řetězce ale nepůsobí v této „ryzí“ podobě, kdy každý jejich článek je součástí jen jednoho řetězce. Ve skutečnosti je většina článků zapojena do několika různých řetězců. (*Vaněček, 2008b*)

Z hlediska vývoje a stupně řízení činností spojených s materiálovým a informačním tokem rozlišujeme tři základní typy logistických řetězců:

1. Tradiční logistický řetězec s přetržitými toky. Realizují se zde velké dodávky. Důležitou úlohu hraje centrální sklad. Materiálové toky fungují na základě „push“ principu, kdy dodavatel odesílá dávku v čase a množství vyhovujícím jeho potřebám.

2. Logistické řetězce s kontinuálními toky. Umožňuje zpružnění výroby i distribuce. Materiál je dodáván na základě potřeb příjemce, je uplatňován „pull“ princip. Realizují se menší dodávky. Sklad hotových výrobků je redukován pouze na vyrovnávací sklad a rozhodujícím článkem se stává výroba.
3. Logistický řetězec se synchronním tokem. Je složen pouze z výroby, z kompletací a konsolidací, ze zákazníků a dodavatelů. Tok materiálu je zcela plynulý a vyvážený, takže na cestě mezi jednotlivými články řetězce se pohybuje vždy množství hotových výrobků, či surovin, které je požadováno. (Štůsek, 2007)

### 2.2.2 Cíle dodavatelského řetězce

Cílem každého dodavatelského řetězce by měla být maximalizace celkové generované hodnoty. Hodnota (známá také jako přebytek dodavatelského řetězce), kterou dodavatelský řetězec vytváří, je rozdíl mezi tím, co je hodnota produktu pro zákazníka nad náklady, které dodavatelský řetězec způsobuje při vyplňování žádosti zákazníků.

Lze vyjádřit rovnicí:

**Přebytky dodavatelského řetězce = hodnota zákazníka – náklady na dodavatelský řetězec**

Hodnota konečného produktu se může u každého zákazníka lišit a může se odhadnout podle maximální částky, kterou je zákazník ochoten zaplatit. Rozdíl mezi hodnotou produktu a jeho cenou zůstává u zákazníka jako jeho přebytek. Zbytek přebytku dodavatelského řetězce se stává ukazatelem ziskovosti dodavatelského řetězce. Tedy rozdíl mezi příjmy generovanými od zákazníka a celkovými náklady v rámci dodavatelského řetězce. (Přeloženo z Chopra & Meindl, 2013)

### 2.2.3 Řízení vztahů a výběru dodavatelů

#### Řízení vztahů

Partnerství s dodavateli se stalo jedním z nejaktuálnějších témat v oblasti mezipodnikových vztahů. Obchodní tlaky, způsobené např. zkracováním životního cyklu výrobků nebo globálních konkurencí, vedou k tomu, že podnikání je příliš složité a nákladné, než aby v něm mohl jednotlivý podnik působit zcela osamoceně.

Partnerství je speciální obchodní vztah založený na vzájemné důvěře, otevřenosti, sdílení rizik a sdílení zisků, který (zúčastněným stranám) přináší konkurenční výhodu a jehož

výsledkem je vyšší podnikatelský výkon, než by byly zúčastněné podniky schopny dosáhnout jednotlivě. (*Lambert, Stock & Ellram, 2005*)

### **Výběr dodavatelů**

Pro výběr vhodných dodavatelů bylo vyvinuto více metod, přičemž všechny mají podobný základ. Nejprve je třeba stanovit, jaké vlastnosti by měl mít dodavatel a jaké požadavky jsou kladeny na jeho dodávky a potom nějakým způsobem tyto vlastnosti ohodnotit, bodovat, aby se mohly vyjádřit jedním číslem. Porovnáním těchto komplexních údajů mezi více dodavateli pak lze zjistit, který by pro daného odběratele byl ten nejvhodnější. Je to tedy výběr založený na vícekriteriálním hodnocení, který je značně ovlivněn subjektivním názorem hodnotitele.

Jednotlivé dodavatele lze podle výsledného počtu bodů seřadit sestupně a s těmi nejlepšími navázat kontakty, vedoucí k uzavření dodavatelské smlouvy či partnerství. (*Vaněček, 2008b*)

## **2.3 Funkce dodavatelského řetězce**

### **Úvod k hmotnému toku v dodavatelském řetězci**

Zásoby se rozkládají v celém dodavatelském řetězci a zahrnují každou věc od surovin až po zpracování hotových výrobků, které jsou v držení výrobců, distributorů a maloobchodníků v dodavatelském řetězci. Držení velkého množství zásob umožňuje, aby společnost nebo celý dodavatelský řetězec velmi dobře reagoval na kolísání požadavků zákazníků. Vytvoření a skladování zásob je však nákladem a pro dosažení vysoké úrovně efektivnosti by náklady na materiál a zásoby měly zůstat co nejnižší. (*Přeloženo z Hugos, 2011*)

#### **2.3.1 Řízení materiálového toku**

Jedním z nejzávažnějších problémů provozního řízení je zajistit efektivní hmotný tok, tzn. tok materiálů – surovin, polotovarů, hotových výrobků apod., z místa vzniku na místo potřeby. Cílem řízení oblasti materiálů je řešit pohyb a manipulaci s materiálem z logistického pohledu, tedy optimalizovat pohyb prostřednictvím koordinace a synchronizace logistických aktivit souvisejících s pohybem materiálů včetně poskytování informačních dat. Samozřejmě tyto cíle musí být v souladu s podnikovými cíli. (*Štůsek, 2007*)

Řízení oblasti materiálů je pro celkový logistický proces životně důležité. Ačkoliv se řízení materiálů přímo nedotýká konečných zákazníků, rozhodnutí přijatá v této části lo-

gistického procesu přímo ovlivňují úroveň poskytovaného zákaznického servisu, schopnost konkurovat jiným firmám, dále ovlivňují hladinu prodeje a zisku, kterého je podnik schopen na trhu dosahovat.

Pokud podnik nezabezpečí efektivní a účinné řízení toku vstupních materiálů, výrobní proces nebude schopen vyrábět produkty za požadovanou cenu. Ve výrobním prostředí může nedostatek správných materiálů vést ke zpomalení výroby, anebo dokonce k výpadku výroby. (Sixta & Mačát, 2010)

### **Předmět řízení oblasti materiálů**

Součásti řízení oblasti materiálů:

1. Předpovídání materiálových požadavků
2. Zjišťování zdrojů a získávání materiálů
3. Dopravení a zavedení materiálů do podniku
4. Monitorování stavu materiálů jakožto běžného aktiva.

Funkce, které vykonávají materiáloví manažeři, zahrnují nákup, kontrolu stavu zásob surovin a hotových výrobků, přejímku a uskladnění materiálů, výrobní plánování a dopravu. Definice řízení oblasti materiálů, pohlíží na tuto aktivitu jako na určitý organizační systém s různými funkcemi, které tvoří vzájemně propojené a vzájemně na sebe působící subsystémy. (Lambert & Stock & Ellram, 2005)

*Obrázek 2: Cíle integrovaného řízení oblasti materiálů*



*Zdroj: Štůsek, J. (2007), upraveno*

### 2.3.2 Řízení zásob

U provozních systémů zaměřených na výrobu existují zásoby v celém logistickém řetězci, resp. dodavatelsko-odběratelském řetězci. Oblast zásob představuje největší rezervy ve snižování nákladů v provozu, a tím i v celém logistickém řetězci. Cílem proto je, aby objem zásob byl co nejmenší.

Řízení zásob představuje soubor činností zaměřených na prognózování, analyzování, plánování a operativní řízení jak jednotlivých skupin, tak i celkových zásob za účelem splnění podnikových cílů při minimálních nákladech spojených s hospodařením se zásobami. (*Štůsek, 2007*)

Poslání zásob v logistice můžeme rozdělit do čtyř skupin:

1. Geografická funkce zásob -> vytvoření podmínek pro územní specializaci
2. Vyrovnávací funkce zásob -> Zabezpečení plynulosti výrobních procesů, krytí náhodných výkyvů v poptávce, eliminace poruch v distribuci, vyrovnaní sezonních výkyvů
3. Technologická funkce zásob -> udržování zásob jako součást technologického procesu
4. Spekulativní funkce zásob -> záměrně vytvářené zásoby ze spekulativních důvodů (*Gros, 1996*)

#### Typy zásob

**Běžné zásoby.** Běžné zásoby jsou takové zásoby, které vznikají na základě doplňování prodaných nebo ve výrobě použitých zásob. Odpovídají množství, která jsou potřebná pro pokrytí poptávky v podmínkách jistoty.

**Zásoby na cestě.** Zásoby na cestě jsou ty položky, které se nacházejí na cestě z jedné lokality do druhé. Lze je považovat za součást běžných zásob, i když nejsou dostupné z hlediska prodeje nebo dodávky. (*Lambert & Stock & Ellram, 2005*)

**Pojistná zásoba.** Pojistná zásoba má vyrovnávat výkyvy jednak v poptávce, jednak v kolísání dodací lhůty v období, kdy zásoba již klesla pod objednací úroveň.



Zásoba pro dosažení požadované kvality. Neboli technologická zásoba. Tato zásoba umožňuje dokončit zrání některých potravinářských výrobků, např. vína, sýrů, piva. Její výše závisí na technologii výroby konkrétních výrobků. (Vaněček, 2008a)

### **Systémy řízení zásob**

Pro vlastní řízení zásob bylo vyvinu mnoho postupů, které se opírají o využití matematických a statistických metod. Jsou v poslední době součástí nabídky softwarových produktů pro řízení materiálových toků a LIS.

Za optimální strategii řízení zásob budeme považovat takový způsob doplňování, udržování a čerpání zásob, při nichž dosáhneme minima součtu nákladů spojených s pořizováním a udržováním zásob a ztrát způsobených jejich nedostatkem. (Gros, 1996)

*Tabulka 1: Hlavní systémy řízení zásob*

	<b>Nezávislá poptávka</b>	<b>Závislá poptávka</b>
Zjišťování údajů pro stanovení objednávky	Prognóza, predikce	Výpočet
Údaje pouze o množství	Statistická metoda stanovení velikosti dávky	Metoda plánování potřeby dávek
Údaje o množství a času	Metoda časově rozvrženého objednacího okamžiku	Technika plánování potřeby materiálu MRP -1 <sup>2</sup>

*Zdroj: Vaněček, 2008a, volně přepracováno*

*Tabulka 2: Základní objednací systémy*

	<b>Pevné objednací množství Q</b>	<b>Proměnné objednací množství doplňované do výše „S“</b>
Objednávání v proměnných okamžicích	Systém B, Q: Proměnný okamžik objednávky, pevné objednací množství „Q“.	Systém B, S: Proměnný okamžik objednávky, objednávaní do cílové úrovně „S“.
Objednávání v pevných okamžicích	Systém S, Q: Pevný okamžik objednávky, pevné objednací množství.	Systém s, S: Pevný okamžik objednávky, doplňování do cílové úrovně „S“.

*Zdroj: Vaněček, 2008a, volně přepracováno*

<sup>2</sup> Manufacturing Resource Planning

### **2.3.3 Skladování, obaly a doprava**

#### **Skladování**

Sklad je část logistického systému, která provádí skladování nedokončené výroby, materiálu, polotovarů a poskytne managementu potřebné informace o aktuálním stavu, podmínkách a uspořádání skladovaných produktů.

Sklad je objekt, který poskytuje svoji funkci skladování za použití nezbytné technologie a techniky. Většinou se jedná o rozlehlou budovu určenou ke skladování.

Skladovací technologie je soubor nástrojů, což umožňuje vhodnou manipulaci a rychlou přepravu zboží v objednaném sortimentu, kvalitě a množství. *(Přeloženo z Vaněček, 2010)*

#### **Základní funkce skladování**

Skladování má tři základní funkce: přesun produktů, uskladnění produktů a přenos informací. V poslední době se klade zvýšený důraz na funkci přesunu produktů, neboť podniky se všeobecně zaměřují na zlepšování obratu zásob a urychlování pohybu objednané zboží z výroby ke konečné expedici. *(Lambert, Stock & Ellram, 2005)*

##### **1. Přesun produktů:**

Tato funkce se skládá z příjmu zboží, transferu či ukládání zboží, kompletace zboží podle objednávky, překládka zboží a expedice zboží.

##### **2. Uskladnění produktů:**

Zde lze zařadit přechodné uskladnění (nezbytné pro doplňování základních zásob) a časově omezené uskladnění (týká se zásob nárazníkových, držených při určitých obdobích či situacích)

##### **3. Přenos informací**

Přenos informací se týká stavu zásob, stavu zboží v pohybu, umístění zásob, vstupních a výstupních dodávek, zákazníků, personálu a využití skladových prostor. *(Sixta & Mačát, 2010)*

#### **Funkce skladu**

Funkce skladu je schopnost přijímat zásoby, uchovávat, popřípadě vytvářet nebo dotvářet jejich užité hodnoty, vydávat požadované zásoby a provádět potřebné skladové manipulace.

1. Vyrovnávací funkce při vzájemně odchylném materiálovém toku a materiálové potřebě z hlediska množství, kvality nebo z hlediska časových termínů.
2. Zabezpečovací funkce vyplývající z nepředvídatelných rizik během výrobního procesu a kolísání potřeb na odbytových trzích a časových posunů dodávek na zásobovacích trzích. (*Vaněček, 2008a*)
3. Kompletační funkce pro tvorbu sortimentu v obchodě nebo pro tvorbu sortimentních druhů podle potřeb individuálních provozů v průmyslových podnicích, protože materiály disponibilní na trhu neodpovídají obvykle konkrétním výrobně technickým požadavkům
4. Spekulační funkce vyplývající z očekávaných cenových zvýšení na zásobovacích a odbytových trzích, spekulační funkce vyplývající z očekávaných cenových zvýšení na zásobovacích a odbytových trzích
5. Zušlechťovací funkce zaměřená na jakostní změny uskladněných druhů sortimentu (např. stárnutí, kvašení, zrání, sušení). Hovoří se zde o tzv. produktivních skladech, protože se jedná o skladování spojené s výrobním procesem. (*Sixta & Mačát, 2010*)

### **Pasivní a aktivní prvky**

**Pasivními prvky** můžeme nazývat manipulovatelné, přepravované nebo skladované kusy, jednotky nebo zásilky. Účelem manipulačních, přepravních, kompletačních ložných a dalších operací, jež pasivní prvky postupně musí vykonat, je překonat prostor a čas.

Palety jsou přepravní prostředky na úrovni odvozených manipulačních (přepravních) jednotek II. řádu s určením pro mezioperační manipulaci, skladové operace, ložné operace a mezi objektovou a vnější přepravu v takřka celém rozsahu dodavatelských řetězců. (*Sixta & Mačát, 2010*)

Paletizace surovin a zboží patří k významným prvkům zvyšování efektivity pohybu výrobků. Palety, nebo jim podobné plošiny slouží k ukládání přepravních obalů do větších celků. Zatím většinou dřevěné palety jsou nahrazovány odolnějšími paletami

z recyklovaných plastických hmot. Mají mezinárodně normalizovaný tvar a rozměry. Jsou používány palety vyhovující normě ISO<sup>3</sup> a menší „Europalety“. (Gros, 1996)

Úkolem **aktivních prvků** je v logistických systémech realizovat logistické funkce – provádět netechnologické operace s pasivními prvky – operaci balení, tvorbu a rozebírání manipulačních a přepravních jednotek, nakládku, přepravu, překládku, vykládku, uskladňování, vyskladňování, rozdělování, kompletaci, kontrolu, sledování či identifikaci, ale i sběr, zpracování, přenos a uchování informací. (Sixta & Mačát, 2010)

### **Prostředky pro zdvih a stohování**

**Zdvíhací čela** – montují se na nákladní automobily. Umožňují snadnou manipulaci s materiálem tam, kde nejsou rampy.

**Vysokozdvíhací vozy a vozíky** – jsou vhodné zejména pro manipulaci s paletami a malými kontejnery. Vysokozdvíhací motorové vozíky čelní jsou nejrozšířenější. Jsou 3-4 kolové, řidič sedí čelně nebo bočně k vidlicím.

**Těžké čelní vysokozdvíhací vozy** – manipulují s nákladem o užitečné hmotnosti 3 000-40 000 kg. Nejtěžší z nich jsou určeny pro manipulaci s kontejnery ISO. (Vaněček, 2008a)

### **Obaly**

Obaly, stejně tak jako skladování, se vyskytují v celém dodavatelském řetězci. Mohou se balit suroviny, polotovary, ale nejčastěji to jsou hotové výrobky. Je to zpravidla obal, obvykle ve funkci manipulační jednotky, který prochází se zbožím jednotlivými články materiálového toku. Z toho důvodu musí respektovat požadavky na dopravu, manipulaci, skladování, vychystávání, distribuci, tedy požadavky jak výrobní, tak i distribuční sféry, a především konečného spotřebitele. (Upraveno z Vaněček, 2008a)

Z praktického pohledu obaly slouží různými způsoby, zejména jako:

- Přepavní obaly
- Spotřebitelské obaly
- Obchodní (manipulační) obaly (Přeloženo z Vaněček, 2010)

V snaze snížit pracnost manipulačních činností, jsou spotřebitelské obaly spojovány do větších celků pomocí manipulačních obalů. V dalším kroku, opět ve snaze odstranit

---

<sup>3</sup> International Organization for Standardization

mnoho operací, je určitý počet manipulačních obalů spojován do tzv. přepravních obalů. Vzhledem k tomu, že klasické přepravní obaly jsou stále častěji nahrazovány smršťitelnými foliemi nebo fixačními páskami, ponechává si tvar tradičního obalu jen obal manipulační.

Pro mechanizaci a automatizaci manipulace se zbožím jsou transportní, nebo přímo manipulační obaly umísťovány na palety, případně do kontejnerů. Jde zde o snahu sdružovat manipulované jednotky do větších celků. (*Gros, 1996*)

## **Doprava**

Doprava se týká pohybu produktu z jednoho místa na druhé. Figuruje od začátku dodavatelského řetězce až k zákazníkovi. Doprava je důležitou složkou dodavatelského řetězce, protože výrobky jsou zřídka vyráběny a spotřebovány ve stejném místě. Doprava je významnou složkou nákladů většiny dodavatelských řetězců. (*Chopra & Meindl, 2013*)

Doprava je záměrná činnost, spočívající v přemísťování osob nebo věcí, která se uskutečňuje různými dopravními prostředky a dopravními technologiemi po dopravních cestách, a to v prostoru a čase.

Produktem dopravy je nehmotný, užitečný efekt přemístění, nikoliv hmotné statky. Dopravou se nevytvářejí nové užitečné vlastnosti hmotných statků, které jsou objektem přemístění. Přesun materiálu (zboží) do místa, kde je zapotřebí, přidává výrobku hodnotu.

Dopravní prostředek je určitý technický prostředek, jehož přemístěním se doprava zboží nebo osob uskutečňuje (automobil, železniční vagón, atd.).

Přepravní prostředek je unifikovaný technický prostředek, který slouží pro kompletování většího počtu zásilek (kontejner, paleta). (*Vaněček, 2008a*)

Existuje šest základních druhů dopravy, ze kterých může společnost vybrat:

1. Lod' – což je velmi nákladově efektivní, ale také nejpomalejší způsob dopravy.
2. Železnice – což je také nákladově efektivní, ale často pomalý způsob.
3. Potrubní vedení – které mohou být velmi účinné, ale jsou omezeny na komodity.
4. Nákladní automobily – což je poměrně rychlý a velmi flexibilní způsob dopravy.
5. Letouny – které jsou velmi rychlým způsobem dopravy, ačkoliv nejdražším.
6. Elektronická doprava – nejrychlejší způsob dopravy, flexibilní a nákladově efektivní. (*Hugos, 2011*)

## 2.4 Technologie a systémy v dodavatelském řetězci

### Základní technologie

Autor práce se rozhodl z důvodu velké obsáhlosti technologií uvést pouze technologie používané ve vybraném podniku.

### Hub and spoke

Tato technologie spočívá ve sdružování menších zásilek do větších celků, které jsou po přepravě kapacitními dopravními prostředky a systémy opět rozděleny. Pružný svoz a rozvoz drobných, ale častějších zásilek, jak to logistické systémy většinou vyžadují, uskutečňují na kratší přepravní vzdálenosti menší nákladní vozy. (*Sixta & Mačát, 2010*)

### Just in time

Systém JIT slouží ke snížení zásob v podnicích. Zásoby musí být k dispozici v případě potřeby, aby byly poskytnuty vysoce kvalitní služby zákazníkům. Materiál by měl přicházet k další pracovní stanici „Just-in-time“, aby se sestavil a rychle se přesunul na další operaci. Není zapotřebí zásob. (*Přeloženo z Vaněček, 2010*)

### EAN

Čárové kódy jsou nejúčelnějším a stále ještě nejlevnějším způsobem, a proto jsou nejrozšířenější při označování pasivních prvků pro automatickou identifikaci na optickém principu. Jsou založeny na rozdílných vlastnostech tmavých a světlých ploch při ozáření optickým nebo laserovým paprskem.

EAN<sup>4</sup> je celosvětovým standardizovaným systémem pro identifikaci. Kód EAN je s analogickým kódem UPC nejrozšířenějším čárovým kódem používaným v Evropě.

Základním formátem systému EAN je kód EAN 13 ve struktuře: první tři číslice označují zemi + další čtyři číslice označují firmu + dalších pět číslic pak vlastní jednotku zboží + poslední číslice je číslice kontrolní. Systém EAN nabízí i další formáty pro kódování zboží např. EAN 8 – pro malé výrobky. (*Sixta & Mačát, 2010*)

### 2.4.1 Informační tok

Informace jsou základem pro rozhodování o základních součástech dodavatelského řetězce. Je to spojení mezi všemi činnostmi a operacemi v dodavatelském řetězci. Pokud je

---

<sup>4</sup> European Article Number

toto spojení silné (tj. data jsou přesná, včasná a úplná), budou společnosti v dodavatelském řetězci schopny rozhodovat správně pro své vlastní operace. To bude mít také tendenci maximalizovat ziskovost dodavatelského řetězce jako celku. Takto fungují burzy nebo jiné volné trhy a dodavatelský řetězec má mnoho stejných dynamik jako tyto trhy. (Hugos, 2011)

### **Základní pojmy**

Základním pojmem je pojem data. Pojem data je nutné chápat jako zkratkové profesionální označení pro čísla, text, zvuk, obraz, popřípadě dalšího smyslového vjemu. Data mohou být tzv. primární nebo sekundární. Primární data nejsou nijak upravována, kdežto sekundární data jsou primární data upravená dle předem připravených postupů.

Informací budeme rozumět data, kterým jejich uživatel v procesu své interpretace přisuzuje určitý význam. Na rozdíl od dat (zvuků, obrázků apod.) informaci nemůžeme skládat. Na druhé straně informace jako zdroj poznání jsou zdrojem obnovitelným, nevyčerpatelným.

To, co bývá zjednodušeně nazýváno jako „zdroj informací“, jsou ve skutečnosti data. Soubory různým způsobem účelově uspořádaných dat bývají obvykle označovány jako databáze. Pro usnadnění jejich využívání se v současné době využívá různých informačních systémů. (Sixta & Mačát, 2010)

Manažer by měl sledovat následující metriky týkající se informací, které ovlivňují výkonnost dodavatelského řetězce:

**Horizont předpovědi** – určuje, jak daleko před samotnou událostí je předpověď provedena.

**Frekvence aktualizace** – určuje, jak často je každá prognóza aktualizována.

**Chyba prognózy** – měří rozdíl mezi prognózou a skutečnou poptávkou.

**Sezónní faktory** – měří rozsah, v jakém je průměrná poptávka v sezóně nad nebo pod průměrem v roce.

**Odchylka od plánu** – určuje rozdíl mezi plánovanou výrobou/zásobami a skutečnými hodnotami. (Chopra & Meindl, 2013)

## **2.4.2 Logistický informační systém**

### **Logistický informační systém – LIS**

Účinné řízení toků zboží v logistickém systému není možné bez efektivní funkce informačního systému, který je v poslední době označován za logistický informační systém. Výchozí informací pro podnik jsou objednávky zákazníků na sledované období. Ty se zpracují, konfrontují se stavem zásob hotových výrobků a jsou základem pro sestavení plánu výroby. Ten je rozepsán na výrobní úkoly a je opět východiskem spolu s údaji o stavu zásob surovin, dílů, komponent, aj. pro sestavení plánu zásobování. Podle něj jsou vystaveny objednávky dodavatelům.

Hlavním cílem logistického informačního systému je tedy vytvořit informační prostředí, v němž bude možno účinně plánovat a koordinovat všechny logistické aktivity spojené s řízením hmotných toků v logistickém řetězci. (*Gros, 1996*)

### **Logistický informační systém má následující 4 části:**

#### **1. Materiálový podsystém**

Připravuje suroviny, materiál a výrobky pro vstup do materiálového toku, realizuje jejich hmotný pohyb a uskutečňuje tak v daném čase a prostoru návaznost jednotlivých výrobních a obchodních operací.

#### **2. Řídící systém**

Zahrnuje plánování, organizování, koordinování, informování, rozhodování, provádění a kontrolu strategických, taktických a operativních logistických operací a činností.

#### **3. Informační podsystém**

Zabezpečuje výběr, pořizování, zpracování, kontrolu, uchování a přenos dat na příslušná místa v požadované struktuře a v požadovaném čase, ve formě informací potřebných k rozhodování.

#### **4. Komunikační podsystém (*Vaněček, 2008b*)**



## 3 Cíl a metodika práce

### 3.1 Cíle práce

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jakým způsobem je řízen vybraný dodavatelský řetězec a navrhnout možná zlepšení. Analyzovaným podnikem je společnost META skladovací technika s.r.o. Prvním dílčím cílem práce bylo zhodnocení finanční situace použitím hlavních finančních ukazatelů a Benchmarkingového systému INFA provozovaným Ministerstvem průmyslu a obchodu. Druhým dílčím cílem byla analýza fungování logistiky v podniku a jeho role podniku v dodavatelském řetězci. Nakonec byla navržena možná zlepšení.

### 3.2 Metodický postup

Podklady pro analýzu podniku byly získány pomocí strukturovaného rozhovoru s vedoucím logistického oddělení panem Bc. Lukášem Širůčkem, po předchozí domluvě a svolení jednatele společnosti pana Svatopluka Hlouška. Osnova strukturovaného dotazníku je uvedena v příloze.

Informace tedy pochází ze znalostí a zkušeností vedoucího logistiky, z interních dokumentů a směrnic podniku. Část podkladů je vygenerována z informačního systému Helios, který podnik v oblasti logistiky používá. Zbytek informací byl získán z webových stránek společnosti.

#### **Metodika práce:**

- (1) Před samotným získáním dat a analýzy podniku došlo k prostudování odborné literatury související s dodavatelským řetězcem, logistikou a finanční analýzou. Důležité části z odborných publikací jsou zmíněny v literární rešerši a konkrétní publikace jsou zmíněny v příloze práce.
- (2) Zpracování metodiky v souladu s cílem bakalářské práce.
- (3) Samotné analýze dodavatelského řetězce předcházelo zhodnocení finanční situace podniku jako celku s využitím nejvýznamnějších poměrových finančních ukazatelů zasazených do roků 2015, 2016 a 2017. Analýza většího množství dat umožnila meziroční srovnání a vývoj těchto ukazatelů. Pro lepší interpretaci výsledků autor použil i Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA (klasifikace CZ-NACE).

(4) Dále byla zpracována analýza dodavatelského řetězce na základě strukturovaného rozhovoru s vedoucím pracovníkem logistiky a studia interních podnikových dokumentů. Osnova strukturovaného rozhovoru je uvedena v *příloze 1*. Další doplňující informace k rozhovoru byly posléze zaslány dodatečně elektronickou podobou. Jednalo se zejména o podnikové směrnice interní dokumenty a číselné vyjádření skutečností souvisejících s dodavatelským řetězcem. Jako obohacení analyzovaných dat autor uvedl zjednodušenou vertikální analýzu zaměřenou u vybraných položek aktiv, pasiv a nákladů.

(5) Nakonec autor zhodnotil zanalyzované informace, vyvodil závěry a představil návrhy na zlepšení současného stavu.

### 3.3 Metodika pro zhodnocení finanční situace v podniku

Zdrojem pro zhodnocení finanční situace podniku jsou účetní závěrky z roku 2015, 2016 a 2017, získané z Veřejného rejstříku a sbírky listin. Hodnoty byly použity z rozvahy a z výkazu zisků a ztrát. Tyto výkazy jsou uvedeny v *příloze 2*, *příloze 3* a *příloze 4*.

#### Metodika analýzy poměrových ukazatelů:

Zhodnocení finanční situace pomocí poměrových ukazatelů podniku META skladovací technika s.r.o. bylo vypracováno za použití vzorců z odborné literatury.

#### Ukazatelé rentability:

Rentabilita celkového kapitálu:

$$RCK = \frac{\text{zisk (EBIT)}}{\text{celkový kapitál}} \quad (1)$$

Rentabilita vlastního kapitálu:

$$RVK = \frac{\text{zisk (EAT)}}{\text{vlastní jmění}} \quad (2)$$

#### Ukazatelé aktivity (obratu):

Rychlost obratu zásob:

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (3)$$

Doba obratu zásob:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{obratovost zásob}} \quad (4)$$

Rychlost obratu pohledávek:

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} \quad (5)$$

Doba obratu pohledávek:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{365}{\text{obratovost pohledávek}} \quad (6)$$

Doba obratu závazků:

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky z obchodního styku} * 365}{\text{náklady na prodané zboží} + \text{výkonová spotřeba}} \quad (7)$$

### **Ukazatelé zadluženosti:**

Ukazatel věřitelského rizika:

$$\frac{\text{celkové závazky}}{\text{celková aktiva}} \quad (8)$$

Poměr vlastní jmění k celkovým aktivům:

$$\frac{\text{vlastní jmění}}{\text{celková aktiva}} \quad (9)$$

Ukazatel celkových závazků k vlastnímu jmění:

$$\frac{\text{celkové závazky}}{\text{vlastní jmění}} \quad (10)$$

Ukazatel poměru cash-flow z provozní činnosti k průměrnému stavu celkových závazků:

$$\frac{\text{cash-flow z provozní činnosti}}{\text{celkové závazky}} \quad (11)$$

### **Ukazatelé likvidity:**

Běžná likvidita:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (12)$$

Pohotová likvidita:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (13)$$

Peněžní likvidita:

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (14)$$

*(Valach & Kolektiv, 2003)*

Obratový cyklus peněz:

$$\text{Obratový cyklus peněz} = \text{doba obratu zásob} - \text{doba obratu závazků} \quad (15)$$

Obchodní deficit:

$$\text{Obchodní deficit} = \text{doba obratu pohledávek} - \text{doba obratu závazků} \quad (16)$$

*(Marek, P. & kolektiv, 2009)*

### **Metodika zjednodušené vertikální analýzy**

Autor vyhledal a zapsal do tabulky jednotlivé hodnoty použité ve vertikální analýze. Zdrojem těchto hodnot byla rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Výpočty jsou rozděleny do třech částí na strukturu aktiv, pasiv a nákladů.

Autor využil hodnot aktiv, dlouhodobého majetku, oběžných aktiv, zásob, krátkodobých pohledávek, časového rozlišení v části aktiv, pasiv, vlastního kapitálu, cizích zdrojů, krátkodobých závazků, časového rozlišení v části pasiv, celkových nákladů, výkonové spotřeby, nákladů na prodané zboží, spotřeby materiálu a energie a osobních nákladů.

Poté byly jednotlivé složky rozvahy a nákladů vyděleny jejich součtem a zaznamenány v procentním vyjádření.

## 4 Vlastní zpracování

### 4.1 Charakteristika podniku

#### 4.1.1 Historie společnosti

Počátky společnosti META skladovací technika s.r.o. v Českých Budějovicích spadají do devadesátých let minulého století. V roce 1994 vzniklo v Českých Budějovicích nezávislé obchodní a prodejní zastoupení společnosti. Tehdy byla zahájena úzká spolupráce se společností Meta v Arnsbergu. V roce 2000 byla založena dceřiná společnost META skladovací technika s.r.o., vzniklo oficiální sídlo firmy ve městě České Budějovice a v roce 2004 zde Meta zahájila výrobu regálů a ocelových konstrukcí.

Více než deset let měla budějovická META výrobu i sklady v bývalém areálu společnosti SFINX, blízko centra města. Už po pěti letech začínaly být tyto prostory nedostačující. Plány na nové zázemí zbrzdila krize v letech 2008 a 2009. O tři roky později už se ale začaly vyřizovat první formality o koupi pozemku pro výstavbu nového zázemí. Stavba nové továrny byla zahájena v prosinci 2014 a již v září 2015 se vedení společnosti, zaměstnanci a hosté z řad dodavatelů a zákazníků sešli na oficiálním, slavnostním otevření nového moderního areálu společnosti META na okraji Českých Budějovic.

Nová budova má administrativní část a dále sklady a výrobní část o celkové rozloze více než 6000 metrů čtverečních. Došlo také k obnově technického vybavení. Byla zakoupena nová práškovací lakovna v hodnotě 20 miliónu korun.

V současné době má firma 60 zaměstnanců. Své odborné poradce má rozmístěné po celé České republice i na Slovensku. Průměrná doba pracovního poměru ve společnosti META skladovací technika s.r.o. je 10 let. To má velmi dobrý vliv na úroveň specializace ve všech pracovních pozicích. (*META skladovací technika s.r.o., 2019*)

#### 4.1.2 Základní informace

Předmětem podnikání společnosti je výroba, obchod a služby týkající se široké palety regálů a skladovacích systémů. Všechny výrobky dosahují vysokého standardu kvality a bezpečnosti.

#### **Klasifikace ekonomických činností – CZ – NACE:**

25110: Výroba kovových konstrukcí a jejich dílů

251: Výroba konstrukčních kovových výrobků

252: Výroba radiátorů a kotlů k ústřednímu topení, kovových nádrží a zásobníků

25620: Obrábění

25990: Výroba ostatních kovodělných výrobků j. n.

471: Maloobchod v nesespecializovaných prodejnách

702: Poradenství v oblasti řízení

Jediným společníkem podniku je Meta-Regalbau GmbH & Co. Kommanditgesellschaft ze Spolkové republiky Německo. Podíl společníka činí 3 814 000 Kč splacený v celé výši. Základní kapitál společnosti činí 3 814 000 Kč.

Jednatel společnosti je Svatopluk Hloušek a Christoph Hermann Schöttler. Každý jednatel zastupuje společnost samostatně. (*Justice.cz, 2019*)

#### **4.1.3 Portfolio produktů**

Společnost META skladovací technika s.r.o. v současné době nabízí:

##### **a) Policové regály**

Zásuvné regály

Vhodné pro skladování nepaletového zboží a malých dílů. META Zásuvný policový systém se skládá ze dvou základních stavebních kamenů – rámy a police. Díky tomu je vhodný pro mnoho typů uskladněných malých dílů.

META FIX šroubovaný regál

Oboustranně obslužný. Klasická pevná instalace jednotlivých regálových polí nebo řad pomocí imbusového klíče na vnější straně.

META CLIP SET zásuvný regál

Kompletně zabalené přepravní jednotky (základní a přídatný regál balený zvlášť). Lehce smontovatelný s univerzálním využitím.

##### **b) Kancelářské regály**

META COMPACT kancelářský zásuvný regál

Vhodné pro kancelářské prostředí s velmi jednoduchou instalací pomocí zasunutí.

META COMPACT kancelářský šroubovaný regál

Kvalitní šroubovaný regál pro variabilní úpravu úložného prostoru.

### **c) Speciální regály**

Podnik zde nabízí širokou paletu speciálních druhů regálů.

- Regál na pneumatiky a disky
- Regál na pracovní a ochranné pomůcky
- Rohový regál
- Regál se šikmými policemi
- Spádový regál
- Regál s plastovými zásobníky
- Regál pro ochranu životního prostředí
- Regál na sudy
- Regál na svislé skladování profilů
- Regál na kabelový buben

### **d) Regály s velkým odstupem rámu**

**META SPEED-RACK**

Regál s velkým odstupem rámu. Využitelný pro obchod, průmysl a ruční výrobu, kde je potřeba skladovat objemné zboží lehké a střední zátěže.

**META MINI-RACK**

Regál s velkým odstupem rámu, se širokým spektrem použití ve všech možných odvětvích skladování.

### **e) Paletové regály**

**META MULTIPAL**

Moderní paletový regál pro skladování zboží lehkého až středně těžkého zboží na paletě. Skladování v podélném i příčném směru.

Program příslušenství

Široká škála doplňků pro různé použití nabízející podélné a příčné skladování palet, skladovací boxy, velkoobjemové vaky, kartónové krabice či sudy.

## **f) Konzolové regály**

### **META ATLAS ST**

Svařovaný konzolový regál, oboustranný nebo jednostranný se stejnou či různou délkou ramen. Určený pro skladování ležícího těžkého a dlouhého materiálu.

### **META MULTISTRONG**

Další typ konzolového regálu pro uskladnění všech druhů dlouhého materiálu. V provedení Light pro lehké zatížení ramen a Medium pro střední zatížení ramen

### **META MULTISTRONG HEAVY**

Konzolový regál pro skladování těžkého tyčového materiálu. K dispozici v také na podvozcích.

## **g) Vícepatrové systémy**

### **META CLIP**

Vícepatrový systém pro zněkolikanásobení skladovacích prostorů. V několika variantách, od jednopatrových po třípatrové systémy.

### **META HIGH-CLIP**

Více patrový systém pro skladování. Rozšiřitelný až do pěti pater.

## **h) Dynamické skladovací systémy**

### **META MULTILINE L spádový regál**

V těchto regálech je zboží kompaktně uskladněno v přepravkách, která na válečcích dojedou až k expedici, kde mohou být odebírány. V mnoha provedeních – samostatné, volně stojící, kombinace s paletovými sklady, vícepatrovými podestami a automatickými sklady. Vhodné pro metodu FIFO.

### **META MULTILINE pro velká zatížení**

Obdoba varianty L. Určeno pro materiál s velkým zatížením.

### **META MULTILINE zásuvný regál pro velká zatížení**

Varianta pojezdových regálů. Funguje dle principu LIFO. Skladované zboží je naskladňováno a vyskladňováno jen na jedné straně.

Pojezdové regály – vhodné pro prostředí s nedostatkem skladovacího prostoru



META MULIBLOC L – pojízdné policové regály

META MULTIBLOC pojízdné konzolové regály

META MULTBLOC pojízdné paletové regály

#### i) Ocelové konstrukce a plošiny

Vhodné pro zvýšení využití skladovací plochy a využití rezerv ve skladovací ploše.

(META skladovací technika s.r.o., 2019)

## 4.2 Zhodnocení finanční situace

V této části autor provedl zhodnocení finanční situace podniku v tří po sobě jdoucích letech, tedy roku 2015, 2016 a 2017. V každém roce jsou vypočítány ukazatele, jejichž vzorce jsou uvedené v metodice. Výsledky po sobě jdoucích let umožnily meziroční srovnání. Dále se autor rozhodl provést vertikální analýzu zmíněných let, která je interpretována v kapitole 4.3.3. Pro lepší interpretaci výsledků jsou v poslední části uvedeny srovnání s průměrem odvětví, ve kterém podnik provozuje svoji činnost.

### 4.2.1 Analýza poměrových ukazatelů

#### Podklady pro zhodnocení finanční situace:

Tabulka 3: Podklady pro zhodnocení finanční situace v celých tisících

Položka	Rok 2015	Rok 2016	Rok 2017
EBIT <sup>5</sup>	15 034	22 221	13 761
EAT <sup>6</sup>	12 138	17 836	11 030
Celkový kapitál	79 758	97 733	99 949
Vlastní kapitál	52 071	69 907	67 427
Tržby <sup>7</sup>	177 549	211 367	239 729
Náklady na prodané zboží	48 322	44 017	68 791
Výkonová spotřeba	78 955	107 233	117 019
Zásoby	10 057	11 846	19 328
Pohledávky	28 261	45 515	35 704
Závazky	27 261	27 496	32 055
Celková aktiva	79 758	97 733	99 949
Cash-flow provozní	-	3 096	-
Oběžná aktiva	48 882	63 950	63 683
Krátkodobé závazky	26 702	26 298	30 343

<sup>5</sup> Zisk před zdaněním a úroky

<sup>6</sup> Čistý zisk

<sup>7</sup> Tržby z prodaného zboží, materiálu, dlouhodobého majetku, výrobků a služeb

Finanční majetek	8 089	4 096	5 910
------------------	-------	-------	-------

Zdroj: Účetní závěrky z roku 2015, 2016 a 2017 společnosti META skladovací technika s.r.o.

### Ukazatele pro rok 2015:

#### Rentabilita:

- Rentabilita celkového kapitálu:  $\frac{15\,034}{79\,758} = 18,93 \%$
- Rentabilita vlastního kapitálu:  $\frac{12\,138}{52\,071} = 23,31 \%$

#### Aktivita:

- Rychlost obratu zásob:  $\frac{177\,549}{10\,057} = 17,65$
- Doba obratu zásob:  $\frac{365}{17,65} = 20,67$  dnů

Průměrný počet dní, jež zásoby jsou v podniku do doby prodeje či spotřeby.

- Rychlost obratu pohledávek:  $\frac{177\,549}{27\,808} = 6,38$
- Doba obratu pohledávek:  $\frac{365}{6,38} = 57,21$  dnů

Průměrný počet dní, než podnik obdrží úhradu od odběratele.

- Doba obratu závazků:  $\frac{20\,198 \cdot 365}{48\,322 + 78\,955} = 57,92$  dnů

Průměrný počet dní, než podnik uhradí závazek dodavateli.

- Obratový cyklus peněz:  $20,67 - 57,92 = - 37,25$

Dochází k úhradě ČPK<sup>8</sup> či určitých oběžných aktiv ze závazků z obchodního styku.

- Obchodní deficit:  $57,21 - 57,92 = - 0,71$  dnů

Odběratelé platí podniku dříve, než podnik platí dodavatelům.

#### Zadluženost:

- Ukazatel věřitelského rizika:  $\frac{27\,261}{79\,758} = 34,18 \%$

Věřitelé poskytli třetinu celkových zdrojů v podniku.

---

<sup>8</sup> Čistý pracovní kapitál

- Poměr vlastního jmění k celkovým aktivům:  $\frac{52\,071}{79\,758} = 65,29 \%$

Vlastní jmění tvoří velkou část celkových aktiv.

- Ukazatel celkových závazků k vlastnímu jmění:  $\frac{27\,261}{52\,071} = 52,35 \%$

#### **Likvidita:**

- Běžná likvidita:  $\frac{48\,882}{26\,702} = 1,83$

Oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky v optimální míře. Ukazatel dosahuje doporučených hodnot.

- Pohotová likvidita:  $\frac{48\,882-10\,057}{26\,702} = 1,45$

Pohledávky a hotovost pokrývají krátkodobé závazky v optimální míře. Stejně jako u ukazatele běžné likvidity, ukazatel dosahuje optimálních hodnot.

- Peněžní likvidita:  $\frac{8\,089}{26\,702} = 0,3$

Peněžní prostředky i krátkodobý finanční majetek jsou využívány ve velké míře.

#### **Ukazatele pro rok 2016:**

##### **Rentabilita:**

- Rentabilita celkového kapitálu:  $\frac{22\,221}{97\,733} = 22,74 \%$
- Rentabilita vlastního kapitálu:  $\frac{17\,836}{69\,907} = 25,51\%$

##### **Aktivita:**

- Rychlost obratu zásob:  $\frac{211\,367}{11\,846} = 17,84$
- Doba obratu zásob:  $\frac{365}{17,84} = 20,46$  dnů

Průměrný počet dní, jež jsou zásoby v podniku do doby prodeje či spotřeby. Hodnoty dosáhly mírného zlepšení oproti přechozímu roku.

- Rychlost obratu pohledávek:  $\frac{211\,367}{45\,395} = 4,66$
- Doba obratu pohledávek:  $\frac{365}{4,66} = 78,33$  dnů

Průměrný počet dní, než podnik obdrží úhradu od odběratele. Zde hodnoty zaznamenaly poměrně citelné zhoršení, oproti předchozímu roku.

- Doba obratu závazků:  $\frac{20\,012 \cdot 365}{44\,017 + 107\,233} = \mathbf{48,29 \text{ dnů}}$

Průměrný počet dní, než podnik uhradí závazek dodavateli.

- Obratový cyklus peněz:  $20,46 - 48,29 = \mathbf{-27,83}$

Dochází k úhradě ČPK či určitých oběžných aktiv ze závazků z obchodního styku.

- Obchodní deficit:  $78,33 - 48,29 = \mathbf{30,04 \text{ dnů}}$

Podnik uhradí závazky dodavatelům rychleji, než obdrží úhradu od odběratelů.

### **Zadluženost:**

- Ukazatel věřitelského rizika:  $\frac{27\,496}{97\,733} = \mathbf{28,13 \%}$

Věřitelé poskytli téměř třetinu celkových zdrojů v podniku.

- Poměr vlastního jmění k celkovým aktivům:  $\frac{69\,907}{97\,733} = \mathbf{71,53 \%}$

Vlastní jmění tvoří téměř tři čtvrtiny celkových aktiv.

- Ukazatel celkových závazků k vlastnímu jmění:  $\frac{27\,496}{69\,907} = \mathbf{39,33 \%}$

- Poměr provozního cash-flow<sup>9</sup> k celkovým závazkům:  $\frac{3\,096}{27\,496} = \mathbf{11,26 \%}$

### **Likvidita:**

- Běžná likvidita:  $\frac{63\,950}{26\,298} = \mathbf{2,43}$

Ukazatel běžné likvidity v tomto roce dosahuje mírně vyšších hodnot, než je doporučená úroveň.

- Pohotová likvidita:  $\frac{63\,950 - 11\,846}{26\,298} = \mathbf{1,98}$

Tento ukazatel související s běžnou likviditou v aktuálním roce dosahuje taktéž zvýšených hodnot.

- Peněžní likvidita:  $\frac{4\,096}{26\,298} = \mathbf{0,16}$

---

<sup>9</sup> Peněžní tok

Peněžní prostředky jsou využívány ve velmi velké míře.

### **Ukazatele pro rok 2017:**

#### **Rentabilita:**

- Rentabilita celkového kapitálu:  $\frac{13\,761}{99\,949} = 13,77 \%$
- Rentabilita vlastního kapitálu:  $\frac{11\,030}{67\,427} = 16,36 \%$

#### **Aktivita:**

- Rychlost obratu zásob:  $\frac{239\,729}{19\,328} = 12,4$
- Doba obratu zásob:  $\frac{365}{12,4} = 29,44$  dnů

Průměrný počet dní, jež zásoby jsou podniku do doby prodeje či spotřeby. V tomto roce hodnoty zaznamenaly mírné zhoršení.

- Rychlost obratu pohledávek:  $\frac{239\,729}{34\,745} = 6,9$
- Doba obratu pohledávek:  $\frac{365}{6,9} = 52,9$  dnů

Průměrný počet dní, než podnik obdrží úhradu od odběratele. Za toto období se hodnoty ukazatele dostaly na ještě nižší úroveň než v roce prvním.

- Doba obratu závazků:  $\frac{19\,654 \cdot 365}{68\,791 + 117\,019} = 38,61$  dnů

Průměrný počet dní, než podnik uhradí závazek dodavateli.

- Obratový cyklus peněz:  $29,44 - 38,61 = -9,17$

Dochází k úhradě ČPK či určitých oběžných aktiv ze závazků z obchodního styku.

- Obchodní deficit:  $52,9 - 38,61 = 14,29$  dnů

Podnik uhradí závazky dodavatelům rychleji, než obdrží úhradu od svých odběratelů.

#### **Zadluženost:**

- Ukazatel věřitelského rizika:  $\frac{32\,055}{99\,949} = 32,07 \%$

Věřitelé poskytli třetinu celkových zdrojů v podniku.

- Poměr vlastního jmění k celkovým aktivům:  $\frac{67\,427}{99\,949} = 67,46 \%$

Vlastní jmění tvoří výraznou část celkových aktiv.

- Ukazatel celkových závazků k vlastnímu jmění:  $\frac{32\,055}{67\,427} = 47,54 \%$

#### Likvidita:

- Běžná likvidita:  $\frac{63\,683}{30\,343} = 2,1$

Ukazatel v tomto roce dosahuje optimálních hodnot.

- Pohotová likvidita:  $\frac{63\,683-19\,328}{30\,343} = 1,46$

Pohotová likvidita má optimální hodnotu. Podnik má optimální množství peněžních prostředků.

- Peněžní likvidita:  $\frac{5\,910}{30\,343} = 0,19$

Peněžní prostředky jsou využívány ve velké míře.

Tabulka 4: Shrnutí výsledků ukazatelů

Ukazatel	Rok 2015	Rok 2016	Rok 2017
Rentabilita celkového kapitálu	18,93	22,74	13,77
Rentabilita vlastního kapitálu	23,31	25,51	16,36
Rychlost obratu zásob	17,65	17,84	12,4
Doba obratu zásob	20,67	20,46	29,44
Rychlost obratu pohledávek	6,38	4,66	6,9
Doba obratu pohledávek	57,21	78,33	52,9
Doba obratu závazků	57,92	48,29	38,61
Obratový cyklus peněz	-37,25	-27,83	-9,17
Obchodní deficit	-0,71	30,04	14,29
Věřitelské riziko	34,18	28,13	32,07
Poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům	65,29	71,53	67,46
Celkové závazky k vlastnímu kapitálu	52,35	39,33	47,54
Poměr provozního cash-flow a celkových závazků	-	11,26	-
Běžná likvidita	1,83	2,43	2,1
Pohotová likvidita	1,45	1,98	1,46
Peněžní likvidita	0,3	0,16	0,19

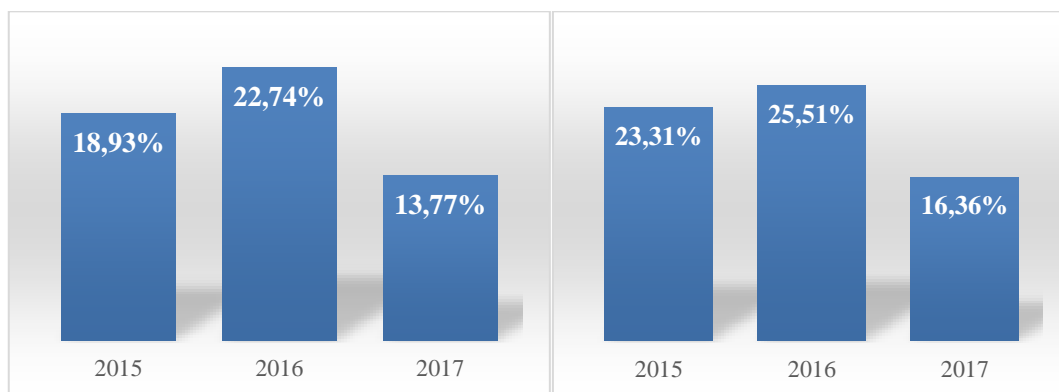
Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.2 Meziroční srovnání výsledků analýzy poměrových ukazatelů

**Rentabilita:** Ukazatele rentability zaznamenaly v druhém roce, oproti prvnímu období, mírný růst. Ve třetím analyzovaném roce však dosáhly hodnoty rentability celkového i vlastního kapitálu znatelnějšího poklesu (viz obrázek 3 a obrázek 4).

Obrázek 3: Vývoj rentability celkového kapitálu

Obrázek 4: Vývoj rentability vlastního kapitálu



Zdroj: vlastní zpracování

Zdroj: vlastní zpracování

#### **Aktivita:**

Doba obratu zásob byla v prvních dvou letech na stejné úrovni. Ve třetím roce zásoby zaznamenaly nepříznivý růst doby obratu.

Doba obratu pohledávek zaznamenala v druhém roce výrazný růst. Ve třetím roce se hodnoty opět dostaly na podobnou úroveň jako v roce prvním.

Doba obratu závazků v prvním roce dosahovala vysokých hodnot. Její hodnoty byly vyšší než hodnoty obratu pohledávek. V druhém roce již doba obratu závazků zaznamenala výrazný pokles a dostala se pod úroveň doby obratu pohledávek. Stejný vývoj následoval i v roce posledním. Hodnota obratu závazků se opět snížila.

Hodnoty obratového cyklu peněz postupem tří po sobě jdoucích let zaznamenaly vysoké snížení. Dle hodnot lze usoudit, že podnik financuje záporný čistý pracovní kapitál či problematická oběžná aktiva ze závazků z obchodního styku. Dle hodnot obchodního deficitu podnik v prvním roce úhrady dříve obdržel od odběratelů a v dalších letech s výrazným rozdílem nejdříve uhradil všechny své závazky vůči dodavatelům.

## Zadluženost:

Hodnoty věřitelského rizika a poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům dosahovaly podobné výše ve všech třech letech. Poskytnuté zdroje činily zhruba třetinu a vlastní jmění činilo ve všech letech téměř tři čtvrtiny všech zdrojů.

## Likvidita:

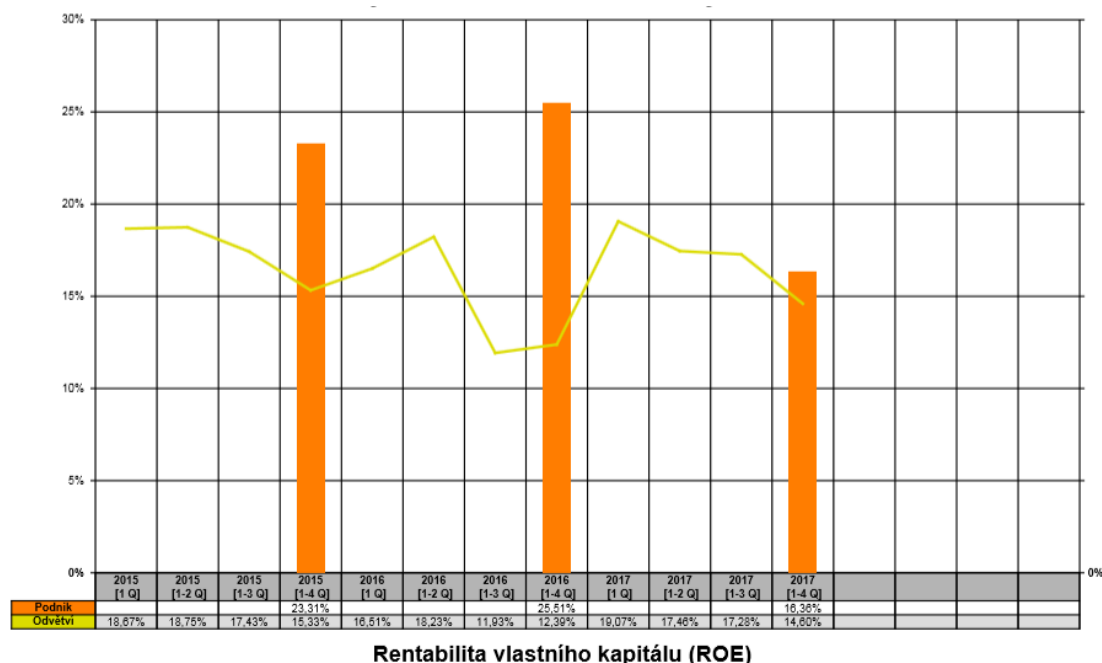
Ukazatele likvidity ve společnosti META skladovací technika s.r.o. dosahují v prvním a třetím roce optimálních hodnot. Peníze jsou v těchto obdobích drženy v podniku v efektivní míře. Ve druhém roce ukazatele zaznamenaly mírné zhoršení hodnot, způsobené držením neefektivního množství peněžních prostředků.

### 4.2.3 Benchmarking s odvětvím dle INFA

Stránky Ministerstva průmyslu a obchodu za použití Benchmarkingového diagnostického systému finanční indikátorů umožnily srovnání ROE, produkční síly a běžné likvidity podniku META skladovací technika s.r.o. s ostatními podniky v odvětví.

#### Porovnání vývoje ROE ve vybraném podniku s odvětvím:

Obrázek 5: Porovnání ROE s odvětvím (CZ-NACE: 25)



Zdroj: Vlastní zpracování podle INFA MPO (2019)

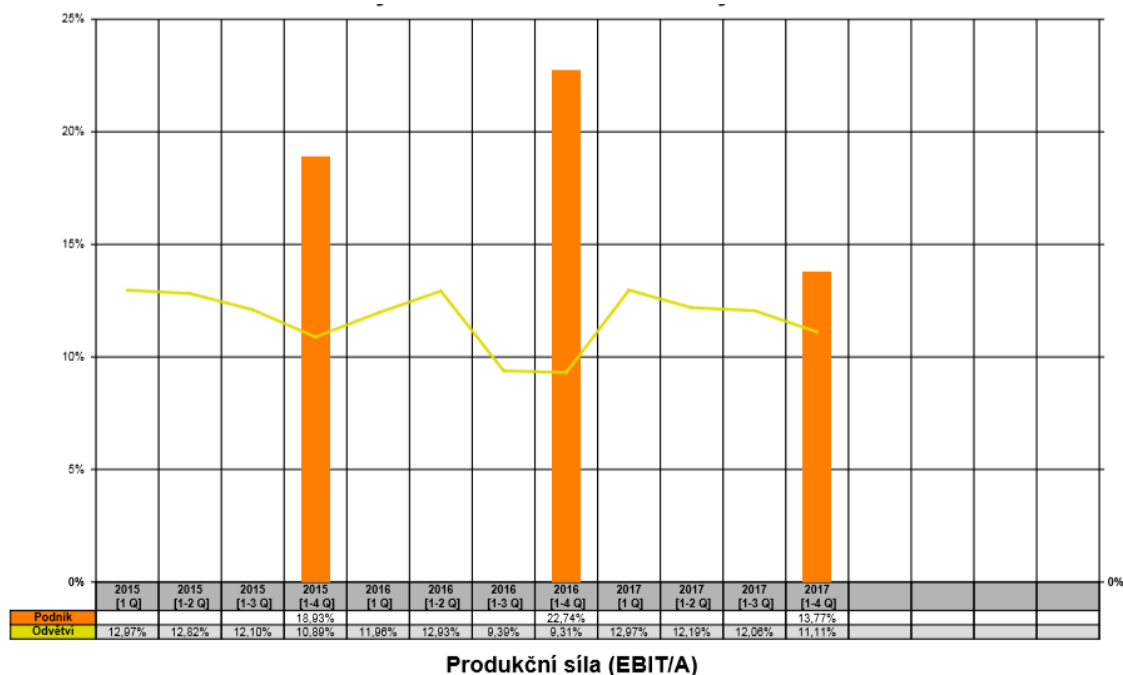
Dle vývoje na grafu je patrné, že podnik ve všech analyzovaných letech dosahoval vyšších hodnot, než které zaznamenaly za toto období průměrně ostatní podniky v odvětví (viz obrázek 5).



### Porovnání vývoje ROA ve vybraném podniku s průměrem v odvětví:

Dle grafu je patrné, že podnik v hodnotách ukazatele ROA ukazoval vyšších hodnot, než byl průměr odvětví. V druhém roce byl tento rozdíl nejmarkantnější, činil více než dvou-násobný rozdíl. Ve třetím roce došlo k většímu přiblížení v průměrným hodnotám odvětví (viz obrázek 6).

Obrázek 6: Porovnání ROA s odvětvím (CZ-NACE:25<sup>10</sup>)



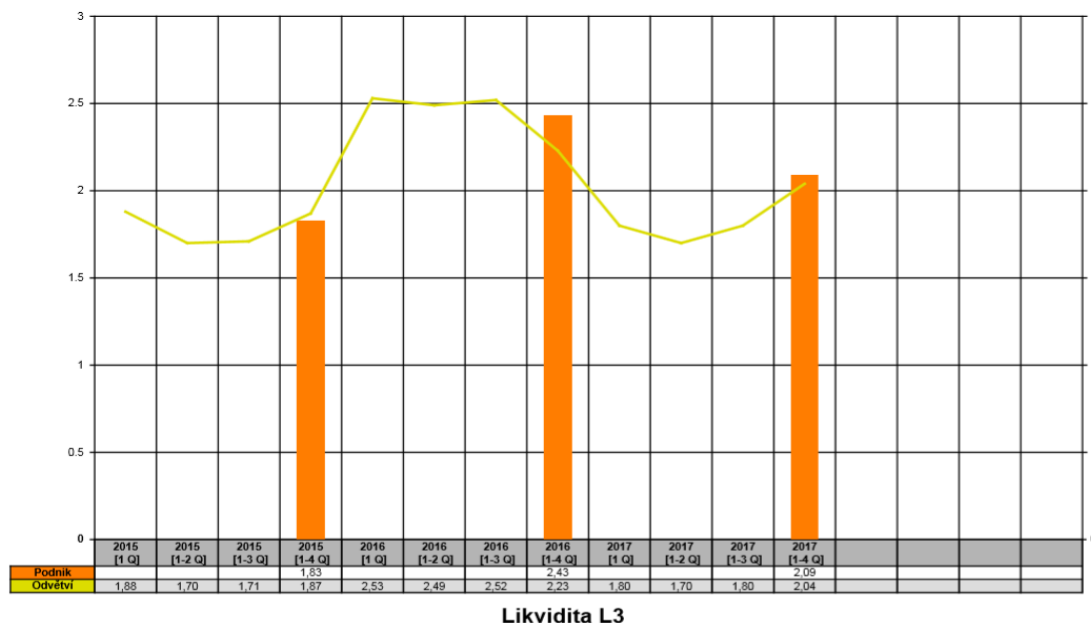
Zdroj: Vlastní zpracování dle INFA MPO (2019)

### Porovnání vývoje běžné likvidity ve vybraném podniku s průměrem v odvětví:

Hodnoty ve vybraném podniku se téměř shodovaly s průměrnými hodnotami v odvětví. Pouze ve druhém roce hodnoty vykázaly mírné zvýšení oproti průměru odvětví (viz obrázek 7).

<sup>10</sup> Výroba konstrukcí a kovových výrobků

Obrázek 7: Porovnání běžné likvidity s odvětvím (CZ-NACE: 25)



Zdroj: Vlastní zpracování dle INFA MPO (2019)

## 4.3 Řízení a analýza dodavatelského řetězce

### 4.3.1 Cíle podniku a útvaru logistiky

Společnost META skladovací technika s.r.o. má definované cíle pro každý hospodářský rok. Cíle jsou rozděleny na hlavní cíle pro společnost jako celek a dílčí cíle pro jednotlivé útvary. Jsou zaměřeny na růst společnosti a na upevnění její pozice na trhu.

Cíle pro podnik jako celek:

1. Splnění plánovaného obrátu a zisku firmu
2. Rozšíření výrobků mezi ostatní dceřiné společnosti firmy META skladovací technika s.r.o.

Cíle pro útvar logistiky:

1. Rozšíření skladovací plochy. Konkrétně se jedná o rozšíření skladu obchodního zboží s realizací v měsících června či července.
2. Udržení stávajících obchodních vztahů i pro rok 2019. Tato část souvisí s efektivním řízením celého dodavatelského řetězce, řízením zásob a udržení plynulého materiálového toku.

### **4.3.2 Analýza činností doprovázející hmotný tok**

#### **Materiál a zásoby**

Materiál v podniku META skladovací technika s.r.o. je objednáván na základě poptávky po výrobcích společnosti, pomocí interního informačního systému Helios Orange. Jedná se většinou o různé druhy železného materiálu, který je následně upraven, svařen či pozinkován na výsledný produkt. Materiál je označen pomocí technologie EAN, tedy pomocí čárových kódů. Podnik také využívá technologickou zásobu. Jde o materiál, který je určen pro pozinkování. Výrobní hala totiž disponuje moderními technologiemi na zinkování materiálu. Podnik zde aplikuje svůj jedinečný a vlastní postup na celý proces pozinkování.

#### **Sklady**

Podnik disponuje dvěma sklady. První je určený na skladování materiálu. Nachází se ve venkovním zastřešeném prostoru vedle hlavní budovy společnosti. Jsou zde používány konzolové regály. Materiál má totiž různé rozměry a toto provedení regálů je pro skladování nejvhodnější.

Druhý sklad je určen pro hotové výrobky. Také disponuje konzolovými regály, z důvodu rozmanité velikosti vyrobené produkce. Podnik se snaží snižovat skladovací náklady, výrobky jsou tedy odeslány v co nejmenším intervalu k zákazníkovi.

Zboží je skladováno přes externí firmu. Tato firma zboží svezde pomocí kamionů, roztřídí a odešle dle objednávek ke konečným zákazníkům. Je zde tedy realizována technologie Hub and spoke, jež autor vysvětluje v literární rešerši.

#### **Pasivní a aktivní prvky**

Mezi hlavní aktivní prvky používané na skladě patří vysokozdvížné vozíky, paletové vozíky, boční vozíky a zvedací plošiny. Používají se zejména při manipulaci s materiálem a hotovými výrobky.

Jednoznačně převládajícím a v hojné míře užívaným pasivním prvkem jsou palety. Podnik využívá palety označené jako „Euro palety“. Jedná se o typ palet, které jsou zaregistrovány v mezinárodním poolu, se standardizovaným vzhledem a vlastnostmi.

## Balení

Z charakteru fyzické podoby materiálu a hotových výrobků je veškeré balení realizováno za použití palet. Materiál, popřípadě hotová výroba umístěná na palety je následně zajištěna bezpečnostními popruhy. Motivem pro tuto činnost je bezpečné skladování materiálu a bezpečná přeprava vyexpedované zásilky.

## Řízení kvality

Ve společnosti META skladovací technika s.r.o. kladou velký důraz na kvalitu. Firma se pyšní oceněním kvality „Made in Germany“. Podnik je také držitelem svařovacího certifikátu ve třídě EXC2<sup>11</sup> podle normy EN 1090-2 a zároveň kvalifikací výrobce třídy D podle normy DIN 18800 díl 7. Všichni svářeči mají osvědčení EN 287 a obsluha robota má osvědčení EN 1418. Veškeré výrobky jsou opatřeny značkou nezávislého spolkového institutu. (*META skladovací technika s.r.o., 2019*) Tento fakt je potvrzen skutečností, že společnost měla v roce 2018 poměr reklamací k celkovému počtu zakázek ve výši 3,6 %.

Pro zaručení vysoké kvality operuje na výrobním pracovišti oprávněný a odborně způsobilý kontrolor kvality s oprávněním EWT<sup>12</sup>. Prochází každodenně veškeré vyrobené výrobky a provádí kontrolu jejich způsobilosti. Dochází k měření výrobků, kontrole výrobků dle výkresů, kontrole svarů, odborně definováno jako „visual test“. Dále se provádí mřížková kontrola, kontrola tloušťky laku a také dochází k MAC testu. MAC test je kontrola výrobku za použití chemikálie.

### 4.3.3 Analýza řízení majetku, zásob a obchodních vztahů

V této části se autor rozhodl provést zjednodušenou vertikální analýzu vybraného podniku. Analýza je zaměřena na položky zásob, oběžného majetku a krátkodobých pohledávek a závazků. Dále také vyjadřuje podíl u vybraných položek nákladů. Tato analýza je zasazena do let 2015, 2016 a 2017. Zdrojem byla opět rozvaha a výkaz zisků a ztráty podniku META skladovací technika s.r.o. ze zmíněných let.

*Tabulka 5: Struktura aktiv v jednotlivých letech*

Majetková složka	2015		2016		2017	
	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%
Dlouhodobý majetek	30 553	38,3	33 326	34,10	36 169	36,19
Oběžná aktiva	48 882	61,29	63 950	65,43	63 340	63,37

<sup>11</sup> Součást norem a pravidel pro kovové konstrukce

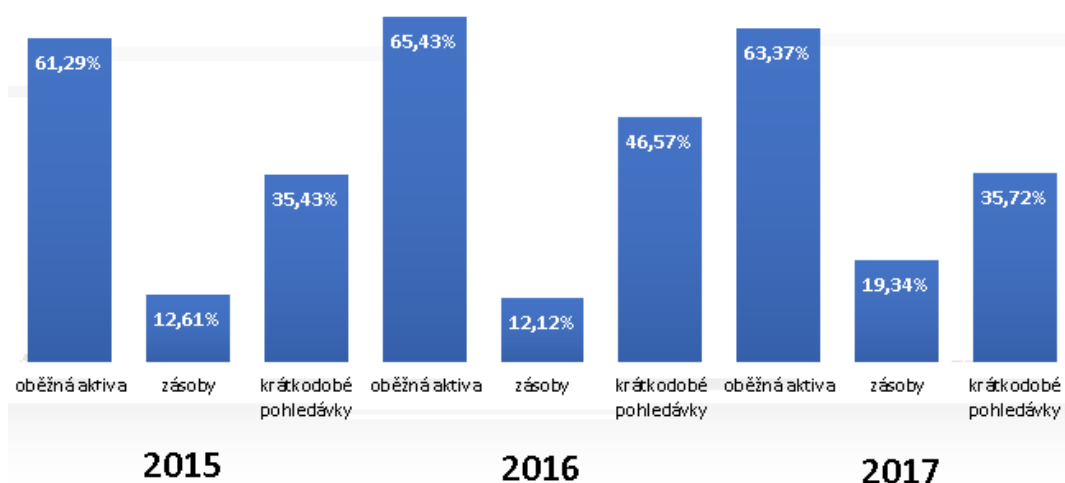
<sup>12</sup> Oprávnění svářečského technologa

Zásoby	10 057	12,61	11 846	12,12	19 328	19,34
Krátkodobé pohledávky	28 261	35,43	45 515	46,57	35 704	35,72
Časové rozlišení	323	0,40	457	0,47	440	0,44
<b>Aktiva celkem</b>	<b>79 758</b>	<b>100,00</b>	<b>97 733</b>	<b>100,00</b>	<b>99 949</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve všech pozorovaných letech tvořila oběžná aktiva více než 60 % celkových aktiv (viz tabulka 5, obrázek 8). Vývoj zásob byl v prvních dvou letech téměř totožný, hodnoty zaznamenaly zvýšení v posledním roce. Krátkodobé pohledávky zaznamenaly ve druhém roce znatelný nárůst. Ve třetím roce se hodnoty vrátily na úroveň prvního roku.

Obrázek 8: Vývoj vybraných položek aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování

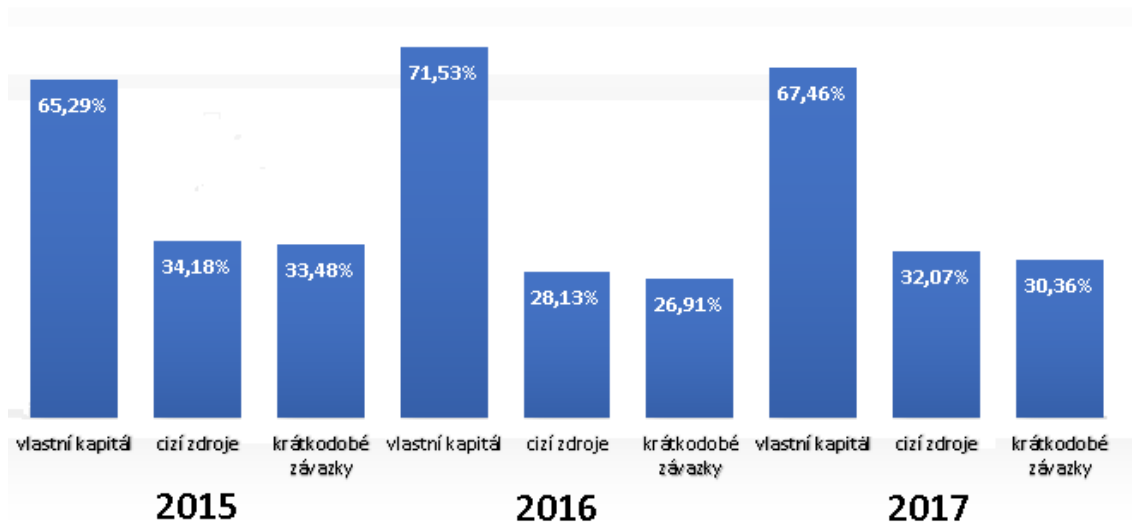
Výsledné podíly na struktuře aktiv lze porovnat s vývojem ukazatelů aktivity, tedy s vývojem doby obratu pohledávek a zásob (viz tabulka 4). Výkyv v době obratu pohledávek ve druhém roce je vysvětlen výrazným růstem podílu pohledávek na celkových aktivech. Náhlý růst doby obratu zásob lze vysvětlit jejich růstem v posledním sledovaném roce.

Tabulka 6: Struktura pasiv v jednotlivých letech

Majetková složka	2015		2016		2017	
	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%
Vlastní kapitál	52 071	65,2	69 907	71,53	67 427	67,46
Cizí zdroje	27 261	34,1	27 496	28,13	32 055	32,07
Krátkodobé závazky	26 702	33,48	26 298	26,91	30 343	30,96
Časové rozlišení	426	0,53	330	0,34	467	0,47
<b>Pasiva</b>	<b>79 758</b>	<b>100,00</b>	<b>97 733</b>	<b>100,00</b>	<b>99 949</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 9 :Vývoj vybraných položek pasiv



Zdroj: Vlastní zpracování

Ve sledovaných letech se hodnoty vlastního kapitálu nedostaly pod hranici 65 % (viz tabulka 6 a obrázek 9). V druhém roce zaznamenal vlastní kapitál mírný růst, který se opět srovnal na původní hodnoty v roce třetím. Cizí zdroje činily ve všech sledovaných letech zhruba třetinu celkových pasiv. Jejich složení tvořily z většiny krátkodobé závazky.

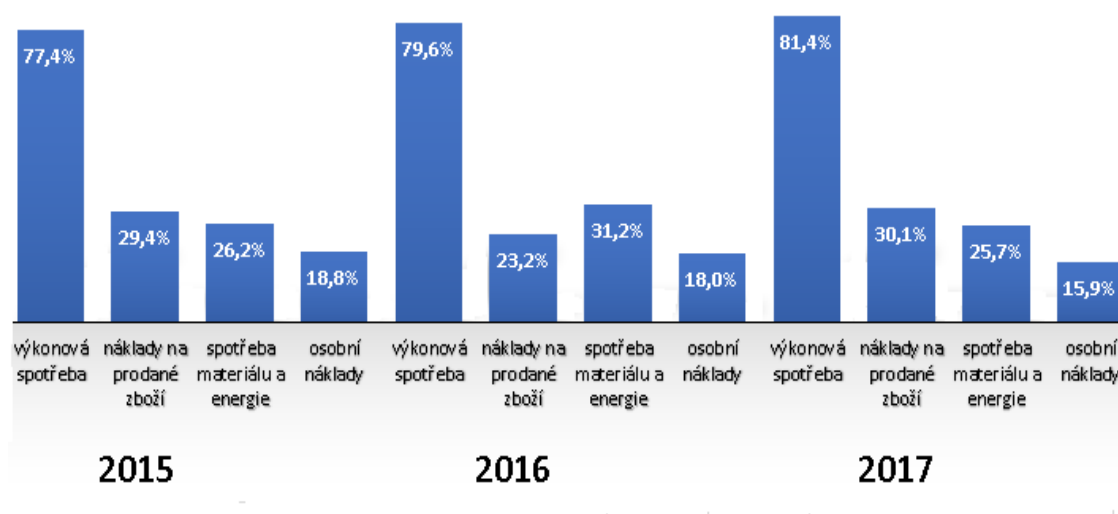
Tabulka 7: Struktura nákladů v jednotlivých letech

Položka nákladů	2015		2016		2017	
	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%
Výkonová spotřeba	127 277	77,37	151 250	79,56	185 810	81,4
Náklady na prodané zboží	48 322	29,37	44017	23,15	68 791	30,14
Spotřeba materiálu a energie	43116	26,21	59 339	31,21	58 611	25,68
Osobní náklady	30 922	18,80	34 295	18,04	36 289	15,90
<b>Náklady celkem</b>	<b>164 514</b>	<b>100,00</b>	<b>190 099</b>	<b>100,00</b>	<b>228 270</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Položky nákladů nezaznamenaly ve sledovaných letech žádný zásadní výkyv (viz tabulka 7 a obrázek 10). U výkonové spotřeby byl zaznamenán mírný rostoucí trend. Náklady na prodané zboží a spotřeba materiálu vykazaly ve druhém roce výkyv, který se vrátil na původní stav v následujícím roce.

Obrázek 10: Vývoj vybraných položek nákladů



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.3.4 Analýza dodavatelského řetězce

##### Dodavatelé

Dodavatelé společnosti META skladovací technika s.r.o. jsou vybíráni na základě výběrového řízení. S dodavateli, zvolenými výběrovým řízením, jsou poté uzavírány obchodní kontrakty. Tyto kontrakty jsou vhodné pro upevnění obchodního vztahu a zajišťují vzájemnou jistotu a důvěru mezi dodavatelem společnosti a samotnou společností. Kontrakty v rámci dodavatelských vztahů společnosti jsou běžně uzavírány na období jednoho roku. Po uplynutí doby, v případě vzájemné spokojenosti, jsou kontrakty opět prodlouženy.

Mezi hlavní dodavatele společnosti patří:

- **META-REGALBAU GMBH CO.KG** – Německá dceřiná společnost sídlící v Arnsbergu
- **STEINBAUER LECHNER s.r.o.** – Česká společnost se svojí činností v Lišově, týkající se vývoje a produkce obalů.
- **Václav Princ, s.r.o.** – Českobudějovická společnost zabývající se obchodem se spojovacími materiály
- **KASALI, s.r.o.** – Znojenská společnost zabývající se výrobou podlahových a regálových roštů
- **MEA Metal Applications, s.r.o.** – Divize s pobočkou v Plzni zabývající se výrobou ocelových mřížových roštů a transportní techniky.

- **Václav Turek – ELKOV** – Společnosti z Českých Budějovic, která se zabývá výrobou zejména vrat a posuvných bran.

Většina dodavatelů pochází z České republiky, někteří i přímo se zastoupením v Českých Budějovicích.

### **Odběratelé**

Mezi odběratele společnosti patří:

- **Blumenbecker Industriebedarf GmbH** – zaměření: výroba a obchod
- **DENIOS AG** – ochrana životního prostředí
- **Fetra Fechtel Transportgeräte GmbH** – výrobce přepravních vozíků
- **ŠKODA Helsing DK** – autosalon a servis (*META skladovací technika s.r.o., 2019*)

Pro oslovení většího počtu odběratelů společnost META skladovací technika s.r.o. nabízí vlastní konfiguraci výrobku pro poptávající podniky. Tedy jeho rozměrů a vlastností. Taktéž META poskytuje kompletní instalaci veškerých svých produktů.

### **Externí společnosti spolupracující s podnikem**

Společnost META skladovací technika s.r.o. nedisponuje vlastním vozovým parkem, využívá tedy při dopravení svých produktů externích firem.

Společnosti poskytující dopravní služby:

- **LKW Budweiser Spedition Kratochvíl spol. s.r.o.**
- **Transforwarding a.s.**
- **Geis CZ s.r.o.**

Zakázky vyřizuje podnik však i mimo náš kontinent. META si sama hledá ty nejvýhodnější způsoby dopravy pro doručení výrobků. Vybírá na základě zkušeností, cenové výhodnosti a spolehlivosti dopravce. Dochází tedy ke kombinaci lodní a železniční dopravy, či dopravy letecké. K využití externího společnosti dochází i v oblasti likvidace odpadů. META má velmi kladný přístup k ekologii. Veškeré odpady, jako jsou například železné odpady, plyny, plasty a ostatní, společnost shromažďuje v kontejnerech určených a ekologicky vyhovujícím ke skladování odpadů. Následně jsou tyto kontejnery odváženy za

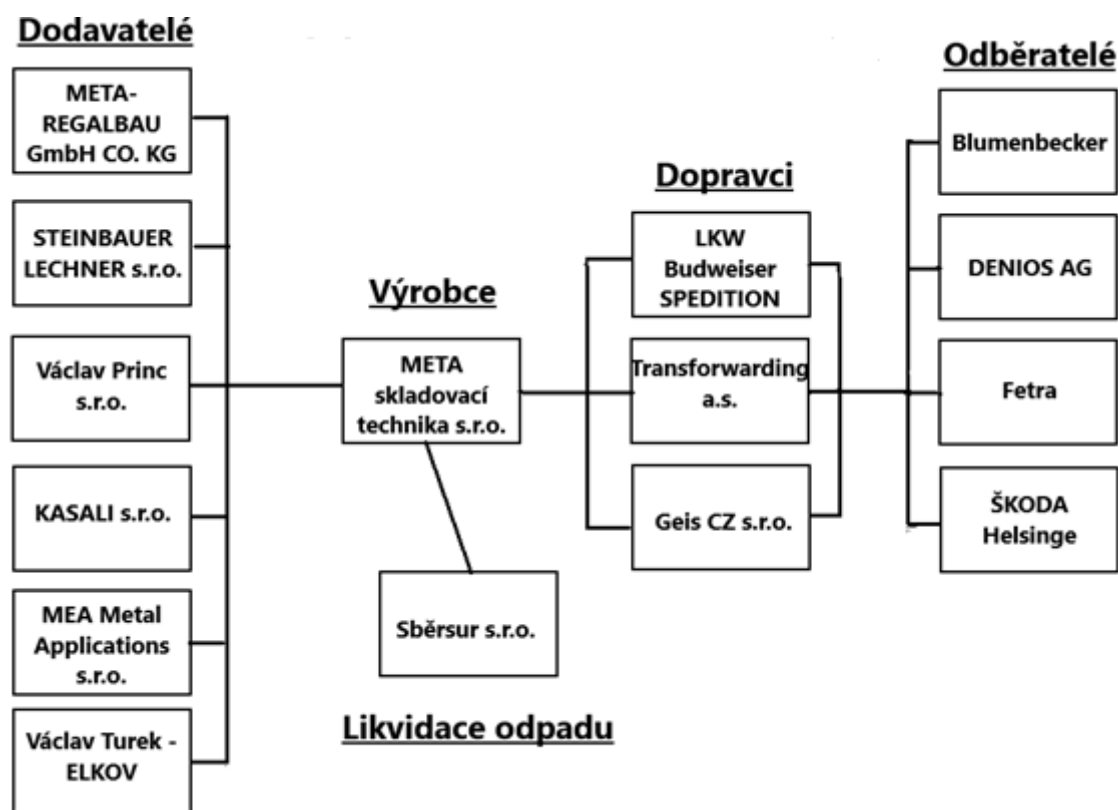


asistence externí firmy specializující se na likvidaci odpadů. Jedná se o Českobudějovic-  
kou firmu s obchodním názvem Sběrsur s.r.o.

### Struktura dodavatelského řetězce

Autor se rozhodl pro lepší znázornění dodavatelského řetězce vytvořit ilustrační schéma  
(viz obrázek 11). Ve schématu se nejedná o vyjádření všech odběratelů a zákazníků, jsou  
zde uvedeni vzhledem k většímu počtu pouze ti nejvýznamnější.

Obrázek 11: Struktura dodavatelského řetězce



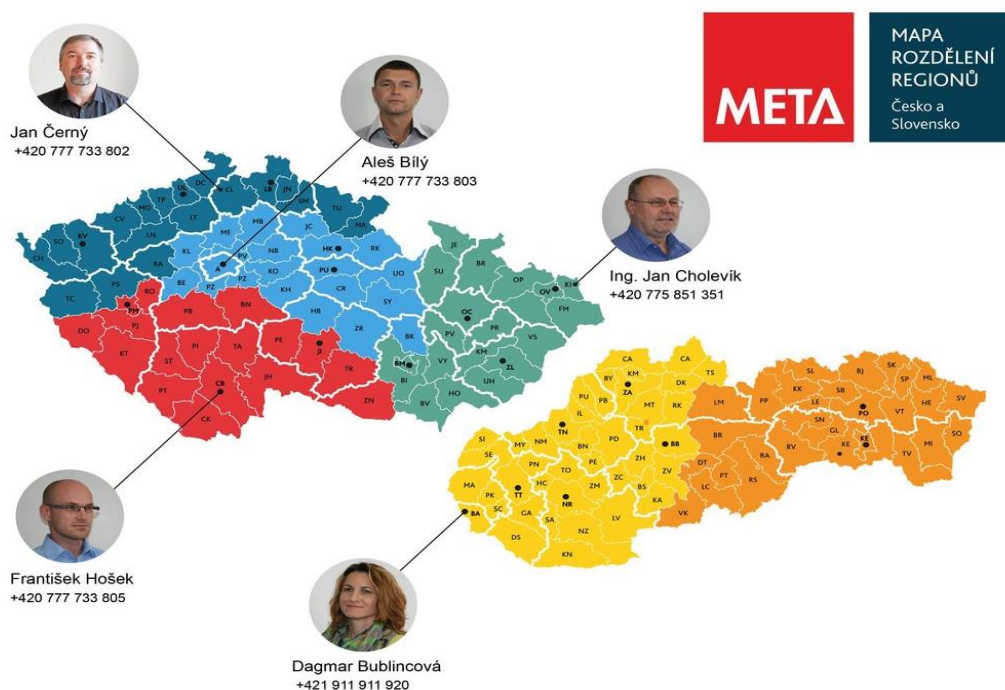
Zdroj: Vlastní zpracování

Dle schématu lze konstatovat, že podnik uzavírá kontrakty s malým počtem dodavatelů  
(viz obrázek 11). Zprostředkování dopravy je rozděleno mezi tři dopravce. Z pohledu ří-  
zení dodavatelského řetězce se jedná o vhodné rozložení rizika spojené s využíváním ex-  
terních společností v této problematice oblasti. V části odběratelů jsou uvedeni vý-  
znamné podniky z hlediska objemu zakázky za minulá období. V každém jednotlivém  
období podnik uzavírá zakázky s optimálním počtem odběratelů v rámci dodavatelského  
řetězce. Dle povahy fungování a vlastností dodavatelského řetězce lze konstatovat, že  
klíčovým článkem dodavatelského řetězce je zákazník. Řídí totiž činnosti v celém doda-  
vatelském řetězci a veškeré úkony se podle jeho požadavků.

## Odvození poptávky

Poptávka ve společnosti META skladovací technika je odvozována od trhu, na kterém společnost působí. Informace o poptávce jsou doručovány projekčnímu týmu od obchodních zástupců společnosti, působících v regionech v České republice a na Slovensku. Zmíněné pokrytí obchodními zástupci je vyjádřené na *Obrázku 12*. Jednotliví obchodní zástupci mají určenou oblast, kterou mají na starost. Součástí informací o poptávce na produkty společnosti jsou i výkresové dokumentace. K ostatním datům týkajících se trhu se společnost dostává velmi omezeně. Hlavním zdrojem získání informací jsou tedy obchodní jednání či konkrétní doporučení.

*Obrázek 12: Pokrytí regionů obchodními zástupci*



*Zdroj: META skladovací technika s.r.o., 2019*

## Informační systém

Společnost META skladovací technika s.r.o. využívá pro své interní informační potřeby informační systém Helios, přesněji verzi Helios Orange. Jedná se produkt společnosti Asseco Solutions, a.s., která se stará o jeho vývoj a následnou implementaci v podniku.

Pomocí tohoto informačního systému podnik vede evidenci veškerých zásob a výrobků. Prostřednictvím tohoto programu dochází taktéž k objednávání nových zásob pro výrobu. Systém je využíván i podklad pro vedení účetnictví společnosti.

Pro ilustraci fungování informačního systému Helios Orange v podniku META skladovací technika s.r.o. se autor rozhodl uvést konkrétní ukázkou dokladů vygenerovaných ze zmíněného systému. Jedná se o příjemku doručeného materiálu na sklad a výdejku ze skladu, fungující taktéž jako dodací list. Oba doklady jsou uvedeny v příloze, viz. *příloha 5 a příloha 6*.

Helios bude mít pro podnik i v budoucnu velký přínos. Podnik má za cíl zpřesnit kalkulaci cen výrobků. Nyní se cena odvíjí od hmotnosti zakázky. Po přepočtu a použití interních zásad se tímto způsobem vypočte cena výrobku. V budoucnu má podnik v plánu cenu výrobků kalkulovat podle výrobních časů. Tyto výrobní časy budou zaznamenány do programu Helios, kde následně dojde k věrnějšímu zachycení skutečnosti. Zmíněné výstupy umožní přesnější vypočtení ceny výrobků a bude zde prostor pro zefektivnění výroby za použití vhodnějších vstupů, tj. vhodnější doprava, materiál, pracovní postupy, aj. Také tato metodika umožní přesnější přenos skutečností do účetnictví společnosti.

S přenosem informací a informačními systémy také souvisí elektronická fakturace. Naprostá většina podniků ve všech odvětvích této metody využívá. Stejně tomu tak je i v případě analyzovaného podniku. Veškerá fakturace v odběratelsko-dodavatelských vztazích je prováděna elektronicky.

## 5 Návrhy na zlepšení

Podnik META skladovací technika s.r.o. zaujímá poměrně silnou pozici v dodavatelském řetězci. Je to způsobeno faktem, že logistické činnosti společnosti fungují na vysoké úrovni. Hlavním klíčovým článkem v řetězci je nicméně zákazník, což také vyplývá z charakteru výroby. Nicméně se autor rozhodl uvést následující návrhy na zlepšení v jednotlivých oblastech činností podniku pro zdokonalení pozice v dodavatelském řetězci:

### **Doporučení pro cíle společnosti**

Doporučením je zahrnutí některých logistických cílů mezi hlavní cíle podniku jako celku. Udržení stávajících obchodních partnerů autor považuje za velmi důležitý cíl, který by měl být zařazen mezi cíle organizace jako celku. Jako další navrhuje autor zařazení dalšího cíle pro následující hospodářský rok, a to zvýšení počtu obchodních kontraktů, zejména na straně odběratelů.

### **Doporučení pro hmotný tok**

Doporučení pro řízení skladovacích prostor: META skladovací technika s.r.o. disponuje dvěma sklady, jak autor zmiňuje v předchozích kapitolách. Sklad hotových výrobků však neposkytuje dostatečnou kapacitu pro uspokojení nároků výroby a odběratelů. Doporučením autora v této oblasti je tedy vybudování či zakoupení dalších skladovacích prostor. Vedlo by to v této oblasti k větší samostatnosti podniku a větší kontrole nad řízením vyexpedovaných objednávek.

Doporučení pro řízení dopravy: podnik vykazuje vysokou poptávku po externích dopravních službách při dopravování hotových výrobků. Je to způsobeno velikou územní rozmanitostí odběratelů. Autor v této oblasti navrhuje realizaci vlastního vozového parku. Zejména pro území České republiky a přilehlých států by to pro podnik v této oblasti znamenalo výraznou samostatnost. Dopravení hotových výrobků k odběratelům by měl podnik pod svým přímým řízením a nebyl by závislý na činnostech externích společností. Tato skutečnost by navázala na osamostatnění řízení logistických činností souvisejících s vybudováním nových skladovacích prostor.

### **Doporučení pro řízení dodavatelského řetězce**

Doporučení pro řízení odběratelsko-dodavatelských vztahů: vztahy mezi podnikem, jeho dodavateli a odběrateli nejsou dostatečně silně navázány, aby bylo možné efektivně řídit dodavatelský řetězec. Pro upevnění vztahů mezi podnikem a jeho dodavateli i odběrateli

autor navrhuje posílení vzájemného přenosu informací. V oblasti dodavatelů by se jednalo zejména o vypracování hodnocení či určitých ratingů, zaměřených na kvalitu, četnost a včasnost dodávek. O výsledcích hodnocení by byl dodavatel informován, což by mu poskytlo prostor na zpětnou vazbu. Byl by to vhodný doplněk ke stávajícím kontraktům uzavíraných na období jednoho roku. Pro řízení dodavatelského řetězce by to totiž přidalo další nástroj pro rozhodnutí, zda s určitým dodavatelem kontrakt opět obnovit, či se obrátit na dodavatele jiného. V oblasti odběratelských vztahů by se jednalo o hodnocení zaměřené na včasnost úhrady pohledávek. Řízení by zde mělo k dispozici další faktor při rozhodnutí o opakované spolupráci s odběratelem. Všechny tyto návrhy by vedly k větší kontrole nad dobou obratu pohledávek a závazků, což by přineslo značný přínos pro upevnění finanční stability podniku.

Doporučení pro převzetí řízení dodavatelského řetězce: dle analýzy je patrné, že klíčovým řídicím článkem celého řetězce je zákazník. Dle autorova doporučení by se měl podnik snažit převzít roli klíčového článku. Pro dosažení tohoto postavení by podniku pomohly navrhované investice do vybudování vlastního skladu a vlastního vozového parku. Podnik by poté převzal kompletní kontrolu nad řízením dodavatelského řetězce, což by mu poskytlo prostor pro vlastní efektivnější rozhodování ve všech jeho oblastech a souvisejících logistických činnostech.

Doporučení pro odvození poptávky: společnost v této oblasti vykazuje omezený přístup k datům týkající se trhu, na kterém prezentuje svoji výrobu. Autor navrhuje podrobnější analýzu zákazníků a větší iniciativu k získání informací od stávajících obchodních partnerů společnosti. Dále autor navrhuje četnější zastoupení obchodních zástupců na Slovensku a rozdělení regionů v České republice na menší územní oblasti.

## 6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jakým způsobem je řízen vybraný dodavatelský řetězec. K dosažení tohoto cíle byla provedena analýza dodavatelského řetězce ve společnosti META skladovací technika s.r.o. Na základě provedené analýzy byly navrženy doporučení a změny v oblasti logistiky.

Prvním dílčím cílem bakalářské práce bylo zhodnocení finanční situace vybraného podniku za období 2015-2017. Pro tento účel byly použity nejvýznamnější poměrové ukazatele. Pro lepší interpretaci byly výsledky srovnány s průměrem v odvětví pomocí Benchmarkingového systému INFA. Analýza poměrových ukazatelů byla rozdělena dle jednotlivých skupin ukazatelů na ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Poměrové ukazatele rentability vykázaly v druhém roce výrazný růst, jenž byl ve třetím roce následován výrazným snížením hodnot. U poměrových ukazatelů aktivity došlo k vývoji s výraznými výkyvy jednotlivých součástí. Hodnoty doby obratu zásob držely v prvních dvou letech konstantní hladinu, ve třetím roce však došlo k výraznému zvýšení hodnot. Doba obratu pohledávek zaznamenala vysoký výkyv v druhém roce od běžných podnikových hodnot a doba obratu závazků vykazovala klesající trend. Ukazatele zadluženosti zaznamenaly ve struktuře zdrojů téměř konstantní vývoj ve všech analyzovaných letech. Tři čtvrtinový podíl činí ve společnosti vlastní zdroje, zbylou čtvrtinu tvoří zdroje cizí. Ukazatele likvidity dosáhly učebnicových hodnot. Pouze v druhém roce byl tento trend vychýlen od obvyklých hodnot. Poslední částí bylo srovnání výsledků za použití systému INFA. S odvětvím byly porovnány výsledky ukazatelů rentability vlastního a cizího kapitálu a běžné likvidity. V hodnotách rentability dosahuje podnik vyšších hodnot, než je průměr odvětví. Ukazatele likvidity v první roce vykazovaly obdobných hodnot jako je odvětvový průměr, v dalších letech však dosáhly hodnot vyšších. Dle výsledků finančního zhodnocení lze vyvodit, že vybraný podnik nemá v oblasti financí potíže. Jedná se o finančně zdravý podnik, vykazující v mnoha ohledech lepší výsledky finančních ukazatelů, než je běžné pro dané odvětví.

Druhým dílčím cílem byla analýza fungování logistiky v podniku a jeho role v dodavatelském řetězci. Její součástí bylo zhodnocení cílů podniku a útvaru logistiky. Tyto cíle jsou zaměřeny zejména na dosažení stanovených obrátů společnosti a udržení stávajících obchodních kontraktů. Tato situace naznačuje snahu společnosti o řízení materiálového toku a dodavatelského řetězce. Bez dlouhodobé spolupráce není možné provést hlubší

integraci podniků. Charakterizována byla dále logistická stránka podniku, zahrnující hospodaření a charakteristiku materiálu a zásob. V ostatních kapitolách byly charakterizovány aktivní a pasivní prvky, balení a řízení kvality. Následně byla provedena zjednodušená vertikální analýza, zaměřená na položky zásob, oběžného majetku, krátkodobých pohledávek, závazků a vybraných položek nákladů. Podíl složek pasiv a aktiv zůstal ve všech letech téměř konstantní, bez výrazných výkyvů. U položek nákladů výkonná spotřeba vykazovala rostoucí trend. Ostatní položky nezaznamenaly výrazný výkyv. Pouze v druhém roce podíl spotřeby materiálu a energie převýšil náklad na prodané zboží. V poslední části se analýza zaměřuje na vztahy mezi dodavateli a odběrateli v dodavatelského řetězci. Struktura dodavatelského řetězce znázornila pozici podniku v tomto řetězci. Jednotliví dodavatelé a odběratelé byli blíže charakterizováni, jejich počet lze označit za optimální z hlediska počtu. Podnik má při vyjednávání s nimi dobrou pozici. Velice významným hnacím motorem odběratelsko-dodavatelských vztahů je podnikem dosahovaná vysoká kvalita veškerých výrobků. Z hlediska vztahů s odběrateli a dodavateli je důležitý postup pro odvození poptávky. Podnik v této oblasti disponuje vlastními obchodními zástupci zastávajícími regionální oblasti. Externí společnosti spolupracující s podnikem poskytují dopravní služby a ekologickou likvidaci odpadu. Společnost využívá pro svoji činnost informační systém Helios Orange, na který jsou navázány aktivity týkající se pohybů materiálu či vykazování skutečností do podnikového účetnictví.

Nakonec autor uvedl návrhy na zlepšení, týkající se jednolitých zkoumaných oblastí analýzy. U návrhů pro cíle podniku se jednalo o zařazení nového cíle pro oblast udržení obchodních partnerů. Dále autor navrhl doporučení pro hmotný tok, týkající se pořízení vlastních skladů a vozového parku. Poslední oblastí návrhů bylo řízení dodavatelského řetězce. Autor se nejdříve zaměřil na dodavatelsko-odběratelské vztahy, kde doporučil hodnocení dodavatelů i odběratelů. Dále se autor zmínil o podnikovém převzetí role klíčového řídicího článku od zákazníka. V poslední části autor doporučil další metody získání informací o poptávce, pro zdokonalení nepříznivé pozice podniku v této oblasti.

Z pozice podniku v dodavatelském řetězci vyplývá, že podnik provádí logistické činnosti, navazuje vztahy a uzavírá kontrakty s dodavateli a odběrateli. Neprovádí však hodnocení odběratelů a dodavatelů, je závislý na externích podnicích v ohledu dopravy a skladování zboží a je omezen v řízení materiálu a zboží na poptávce zákazníka. Z analýzy je patrné, že hlavním řídicím článkem celého dodavatelského řetězce je zákazník. To také vyplývá z charakteru výroby, která je přizpůsobena požadavkům zákazníka.

## Summary

This work describes supply chain management in a chosen company. Not only from the perspective of the company as a supplier, but also from the point of view of a customer.

For the standard the whole work is supported by knowledge of professional literature. It explores all the suppliers and customers of the company. The content of this work describes logistics as well. That means it analyses the stock system, logistics costs, movements of the material and all the other important sections.

The work contains uppermost financial indicators of the company for a better overview about the actual state of finance. The information about the current management of logistics leads for improvements.

Therefore the work analyses the current situation in the company and suggests acceptable improvements.

**Key words:** supply chain, logistics, improvements, financial indicators



## Přehled použitých zdrojů

1. Douglas M. Lambert, James R. Stock, Lisa M. Ellram. (2005). *Logistika*. (Vydání druhé). Brno, CP Books, a.s.
2. Fernie, J. & Sparks, L. (2009). *LOGISTICS & RETAIL MANAGEMENT – Emerging issues and new challenges in the retail supply chain*. (Třetí vydání). Londýn, Filadelfie, Nové Dillí: Kogan Page Limited
3. Gros, I. (1996). *Logistika*. Praha: Vydavatelství VŠCHT
4. Hugos, M. H. (2011). *ESSENTIALS of Supply Chain Management*. (Třetí vydání). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
5. Chopra, S. & Meindl, P. (2013). *Supply Chain Management – Strategy, Planning and Operation*. (Páté vydání). Essex: Pearson Education Limited, Anglie
6. Justice.cz (2019). *Oficiální server českého soudnictví* (online). [cit. 10-01-2019]. Dostupné z: <https://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
7. Marek, P. & kolektiv. (2009). *Studijní průvodce financemi podniku*. (Druhé aktualizované vydání). Praha: Ekopress, s.r.o.
8. META skladovací technika s.r.o. (2019). *Oficiální webové stránky společnosti* (online). [cit. 01-01-2019]. Dostupné z: <https://www.meta-online.com/cz/>
9. MPO (2019). *Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA (klasifikace CZ-NACE)*. *Provozovaný stránkami Ministerstva průmyslu a obchodu* (online). [cit. 01-02-2019]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/benchmarking/infa.html>
10. Pernica, P. (2005). *Logistika pro 21. století, 1. díl*. Praha: Radix, spol. s.r.o.
11. Sixta, J. & Mačát, V. (2010). *Logistika – teorie a praxe*. Brno: Computer Press, a.s.
12. Štůsek, J. (2007). *Řízení provozu v logistických řetězcích*. (1. vydání). Praha: C. H. Beck.
13. Valach, J. & Kolektiv. (2003). *Finanční Řízení Podniku*. (Druhé aktualizované a rozšířené vydání). Praha: Ekopress, s.r.o.

14. Vaněček, D. (2008a). *Logistika*. (3. přepracované vydání). České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Ekonomická fakulta.
15. Vaněček, D. (2008b). *Řízení dodavatelského řetězce*. (1. vydání). České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Ekonomická fakulta.
16. Vaněček, D. (2010). *Logistics*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Ekonomická fakulta.

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Hlavní systémy řízení zásob .....	12
Tabulka 2: Základní objednáací systémy .....	12
Tabulka 3: Podklady pro zhodnocení finanční situace v celých tisících .....	28
Tabulka 4: Shrnutí výsledků ukazatelů.....	33
Tabulka 5: Struktura aktiv v jednotlivých letech.....	39
Tabulka 6: Struktura pasiv v jednotlivých letech .....	40
Tabulka 7: Struktura nákladů v jednotlivých letech .....	41

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Základní schéma dodavatelského řetězce .....	7	
Obrázek 2: Cíle integrovaného řízení oblasti materiálů .....	10	
Obrázek 3: Vývoj rentability celkového kapitálu	Obrázek 4: Vývoj rentability vlastního kapitálu.....	34
Obrázek 5: Porovnání ROE s odvětvím (CZ-NACE: 25).....	35	
Obrázek 6: Porovnání ROA s odvětvím (CZ-NACE:25) .....	36	
Obrázek 7: Porovnání běžné likvidity s odvětvím (CZ-NACE: 25).....	37	
Obrázek 8: Vývoj vybraných položek aktiv .....	40	
Obrázek 9 :Vývoj vybraných položek pasiv .....	41	
Obrázek 10: Vývoj vybraných položek nákladů.....	42	
Obrázek 11: Struktura dodavatelského řetězce.....	44	
Obrázek 12: Pokrytí regionů obchodními zástupci.....	45	

## Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník ke strukturovanému rozhovoru
Příloha 2: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty z roku 2015
Příloha 3: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty z roku 2016
Příloha 4: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty z roku 2017
Příloha 5: Příjemka na sklad
Příloha 6: Výdejka ze skladu – Dodací list

# Přílohy

## **Příloha 1: Dotazník ke strukturovanému rozhovoru**

1. Základní informace o podniku.
2. Jaká je oblast výroby a jaké výrobky podnik vyrábí.
3. Způsoby odvození poptávky v podniku
4. Shrnutí a definování cílů v podniku jako celku. Vztah podnikové a logistické strategie.
5. Schéma dodavatelského řetězce dostupné v interních zdrojích podniku.
6. Dodavatelé: konkrétní společnosti, informace o vzájemných kontraktech, vzájemné vztahy.
7. Odběratelé: konkrétní společnosti, vzájemné vztahy, četnost reklamací.
8. Zásoby a materiál.
9. Ocenění zásob a materiálu.
10. Skladování: manipulační prostředky aktivní i pasivní, identifikace pasivních prvků, informace o skladech, použité technologie.
11. Balení: základní informace.
12. Reverzní logistika.
13. Doprava: použité dopravní prostředky, využívané externí firmy na zabezpečení dopravy.
14. Informační systém v podniku: jakým způsobem je zajištěn v podniku přenos informací.
15. Ukázka dokladů vygenerovaných v informačním systému.

**Příloha 2: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty z roku 2015**

Zpracováno v souladu s vyhláškou č.  
500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

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

IČ
26 02 06 45

Obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky

**META skladovací technika**  
s.r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo  
podnikání účetní jednotky

U Smatovny 2,  
PSČ 371 27  
České Budějovice

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)</b>	<b>001</b>	<b>105 470</b>	<b>-25 712</b>	<b>79 758</b>	<b>63 027</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	
B.	<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)</b>	<b>003</b>	<b>55 921</b>	<b>-25 368</b>	<b>30 553</b>	<b>11 460</b>
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)</b>	<b>004</b>	<b>1 384</b>	<b>-1 219</b>	<b>165</b>	<b>284</b>
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005			0	
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006			0	
3	Software	007	1 384	-1 219	165	284
4	Ocenitelná práva	008			0	
5	Goodwill	009			0	
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			0	
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011			0	
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012			0	
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)</b>	<b>013</b>	<b>54 537</b>	<b>-24 149</b>	<b>30 388</b>	<b>11 176</b>
B. II. 1	Pozemky	014			0	
2	Stavby	015	329	-13	316	736
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	53 155	-23 083	30 072	10 434
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	017			0	
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018			0	
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019			0	
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020			0	
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021			0	
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	1 053	-1 053	0	6
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)</b>	<b>023</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba	024			0	
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025			0	
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026			0	
4	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027			0	
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028			0	
6	Pofizovaný dlouhodobý finanční majetek	029			0	
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030			0	



označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)</b>	<b>031</b>	<b>49 226</b>	<b>-344</b>	<b>48 882</b>	<b>51 502</b>
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby (ř.33 až 38)</b>	<b>032</b>	<b>10 057</b>	<b>0</b>	<b>10 057</b>	<b>11 348</b>
C. I. 1	Materiál	033	5 607		5 607	4 924
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	1 623		1 623	3 694
3	Výrobky	035	1 998		1 998	2 081
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036			0	
5	Zboží	037	829		829	649
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038			0	
<b>C. II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)</b>	<b>039</b>	<b>2 475</b>	<b>0</b>	<b>2 475</b>	<b>361</b>
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	2 475		2 475	
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041			0	
3	Pohledávky - podstatný vliv	042			0	
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043			0	
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044			0	
6	Dohadné účty aktivní	045			0	
7	Jiné pohledávky	046			0	361
8	Odložená daňová pohledávka	047			0	
<b>C. III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)</b>	<b>048</b>	<b>28 605</b>	<b>-344</b>	<b>28 261</b>	<b>34 378</b>
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	28 152	-344	27 808	33 657
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050			0	
3	Pohledávky - podstatný vliv	051			0	
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052			0	
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053			0	
6	Stát - daňové pohledávky	054	237		237	
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	199		199	717
8	Dohadné účty aktivní	056			0	
9	Jiné pohledávky	057	17		17	4
<b>C. IV.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)</b>	<b>058</b>	<b>8 089</b>	<b>0</b>	<b>8 089</b>	<b>5 415</b>
C. IV. 1	Peníze	059	20		20	29
2	Účty v bankách	060	8 069		8 069	5 386
3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	061			0	
4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062			0	
<b>D. I.</b>	<b>Časové rozlišení (ř. 64 až 66)</b>	<b>063</b>	<b>323</b>	<b>0</b>	<b>323</b>	<b>65</b>
D. I. 1	Náklady příštích období	064	323		323	65
2	Komplexní náklady příštích období	065			0	
3	Příjmy příštích období	066			0	





označ a	PASIVA b	řád c	Běžné úč. období 5	Min.úč. období 6
	<b>PASIVA CELKEM (ř. 68 + 88 + 121)</b>	067	<b>79 758</b>	<b>63 027</b>
A.	<b>Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 80+ 83 + 87)</b>	068	<b>52 071</b>	<b>39 933</b>
A. I.	<b>Základní kapitál (ř. 70 až 72)</b>	069	<b>3 814</b>	<b>3 815</b>
1	Základní kapitál	070	3 814	3 815
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	<b>Kapitálové fondy (ř. 74 až 79)</b>	073	<b>1</b>	<b>0</b>
A. II. 1	Emisní ážio	074	1	
2	Ostatní kapitálové fondy	075		
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společnosti	077		
5	Rozdíly z přeměn společností	078		
6	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností	079		
A. III.	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 81 + 82)</b>	080	<b>0</b>	<b>381</b>
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081		381
2	Statutární a ostatní fondy	082		
A. IV.	<b>Výsledek hospodaření minulých let (ř. 84 + 86)</b>	083	<b>36 118</b>	<b>19 700</b>
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	084	36 153	20 758
2	Neuhrazená ztráta minulých let	085		-1 023
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086	-35	-35
A. V.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) ř. 60 výkaz zisku a ztráty</b>	087	<b>12 138</b>	<b>16 037</b>
B.	<b>Cizí zdroje (ř. 89 + 94 + 105 + 117)</b>	088	<b>27 261</b>	<b>22 995</b>
B. I.	<b>Rezervy (ř. 90 až 93)</b>	089	<b>0</b>	<b>0</b>
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	090		
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	091		
3	Rezerva na daň z příjmů	092		
4	Ostatní rezervy	093		
B. II.	<b>Dlouhodobé závazky (ř. 95 až 104)</b>	094	<b>559</b>	<b>171</b>
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	095		
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	096		
3	Závazky - podstatný vliv	097		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	098		
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	099		
6	Vydané dluhopisy	100		
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	101		
8	Dohadné účty pasivní	102		
9	Jiné závazky	103		
10	Odložený daňový závazek	104	559	171



označ a	PASIVA b	řad c	Běžné úč. období 5	Min úč. období 6
B. III.	<b>Krátkodobé závazky (ř. 106 až 116)</b>	<b>105</b>	<b>26 702</b>	<b>21 312</b>
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	106	20 198	14 873
2	Závazky - ovládaná a ovládající osoba	107		
3	Závazky - podstatný vliv	108		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	109		
5	Závazky k zaměstnancům	110	2 674	2 725
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	1 091	1 043
7	Stát - daňové závazky a dotace	112	1 678	2 525
8	Krátkodobé přijaté zálohy	113	369	63
9	Vydané dluhopisy	114		
10	Dohadné účty pasivní	115	692	83
11	Jiné závazky	116		
B. IV.	<b>Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 118 až 120)</b>	<b>117</b>	<b>0</b>	<b>1 512</b>
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	118		
2	Krátkodobé bankovní úvěry	119		1 512
3	Krátkodobé finanční výpomoci	120		
C. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 122 + 123)</b>	<b>121</b>	<b>426</b>	<b>99</b>
C. I. 1	Výdaje příštích období	122	426	99
2	Výnosy příštích období	123		

Právní forma účetní jednotky :	s r. o.
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :	Zámečnictví, nástrojářství; Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Okamžik sestavení 7.3.2016	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou Svatopluk Hloušek - jednatel
		  <small>           MFC s.r.o.            s k a t a r s t v o u , s r . o .            U Š t ě p ě n s k ý 2            370 01 České Budějovice            Tel. 387 316 798 fax 387 316 702            IČ 022801000         </small>



Zpracováno v souladu s vyhláškou č.  
500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ke dni 31.12.2015  
( v celých tisících Kč )

IČ
26 02 06 45

Obchodní firma nebo jiný název  
účetní jednotky

**META skladovací  
technika s.r.o.**

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání  
účetní jednotky


U Smaltovny 2  
České Budějovice  
371 27

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	106 794	86 814
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	48 322	44 791
+	<b>Obchodní marže (ř. 01-02)</b>	<b>03</b>	<b>58 472</b>	<b>42 023</b>
II.	<b>Výkony (ř. 05+06+07)</b>	<b>04</b>	<b>69 538</b>	<b>84 689</b>
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	69 192	83 996
II. 2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	246	693
II. 3	Aktivace	07	100	
B.	<b>Výkonová spotřeba (ř. 09+10)</b>	<b>08</b>	<b>78 955</b>	<b>76 562</b>
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	43 116	43 842
B. 2	Služby	10	35 839	32 720
+	<b>Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)</b>	<b>11</b>	<b>49 055</b>	<b>50 150</b>
C.	<b>Osobní náklady</b>	<b>12</b>	<b>30 922</b>	<b>28 275</b>
C. 1	Mzdové náklady	13	23 171	21 327
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	7 154	6 425
C. 4	Sociální náklady	16	597	523
D.	<b>Daně a poplatky</b>	<b>17</b>	<b>55</b>	<b>44</b>
E.	<b>Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</b>	<b>18</b>	<b>3 018</b>	<b>2 852</b>
III.	<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)</b>	<b>19</b>	<b>1 563</b>	<b>422</b>
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	1 563	422
III. 2	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	<b>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)</b>	<b>22</b>	<b>715</b>	<b>0</b>
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	715	
F. 2	Prodaný materiál	24		
G.	<b>Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období</b>	<b>25</b>	<b>344</b>	<b>-1 087</b>
IV.	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>26</b>	<b>1 139</b>	<b>553</b>
H.	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>27</b>	<b>1 014</b>	<b>806</b>
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
.	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>30</b>	<b>15 689</b>	<b>20 235</b>
	<i>/(ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29)/</i>			



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	0	0
VII 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII 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		
N	Nákladové úroky	43	68	315
XI	Ostatní finanční výnosy	44	760	609
O	Ostatní finanční náklady	45	1 347	700
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))	48	-655	-406
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	2 896	3 792
Q 1	-splatná	50	2 508	3 476
Q 2	-odložená	51	388	316
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	12 138	16 037
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S 1	-splatná	56		
S 2	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	12 138	16 037
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	15 034	19 829

Právní forma účetní jednotky :	s. r. o.
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :	Zámečnictví, nástrojařství; Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3

Okamžik sestavení 7.3.2016	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou Svatopluk Hloušek - jednatel
		 <b>INVESTA</b> skladovací s.p.s., s.r.o. U Staré Hlavy 2 370 01 Čest. Budějovice Tel. 387 315 798 - 347 315 702 DIČ: CZ201111111



**Příloha 3: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty z roku 2016**

		Běžné účetní období			Minulé účetní období
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
<b>ROZVAHA</b>		<b>META skladovací technika, s.r.o.</b>			
v plném rozsahu		IČ 26 020 645			
ke dni		Rudolfovská tř. 742/171			
31.12.2016		České Budějovice			
(v celých tisících Kč)		37 001			
<b>A. AKTIVA CELKEM</b>		<b>124 715</b>	<b>-26 982</b>	<b>97 733</b>	<b>79 758</b>
<b>A. POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL</b>					
<b>B. DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>		<b>59 964</b>	<b>-26 638</b>	<b>33 326</b>	<b>30 553</b>
<b>B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek</b>		<b>1 076</b>	<b>-1 031</b>	<b>45</b>	<b>165</b>
1. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje					
2. Ocenitelná práva		1 076	-1 031	45	165
1. Software		1 076	-1 031	45	165
2. Ostatní ocenitelná práva					
3. Goodwill					
4. Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek					
5. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek					
1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek					
2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek					
<b>B. II. Dlouhodobý hmotný majetek</b>		<b>58 888</b>	<b>-25 607</b>	<b>33 281</b>	<b>30 388</b>
1. Pozemky a stavby		401	-32	369	316
1. Pozemky					
2. Stavby		401	-32	369	316
2. Hmotné movité věci a jejich soubory		57 434	-24 522	32 912	30 072
3. Ocenovací rozdíl k nabytému majetku		1 053	-1 053		
4. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek					
1. Pěstební celky trvalých porostů					
2. Dospělá zvířata a jejich skupiny					
3. Jiný dlouhodobý hmotný majetek					
5. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek					
1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek					
2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek					
<b>B. III. Dlouhodobý finanční majetek</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba					
2. Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba					
3. Podíly - podstatný vliv					
4. Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv					
5. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly					
6. Zápůjčky a úvěry - ostatní					
7. Ostatní dlouhodobý finanční majetek					
1. Jiný dlouhodobý finanční majetek					
2. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek					
<b>C. OBĚŽNÁ AKTIVA</b>		<b>64 294</b>	<b>-344</b>	<b>63 950</b>	<b>48 882</b>
<b>C. I. Zásoby</b>		<b>11 846</b>	<b>0</b>	<b>11 846</b>	<b>10 057</b>
1. Materiál		6 116		6 116	5 607
2. Nedokončená výroba a polotovary		1 753		1 753	1 623
3. Výrobky a zboží		3 977		3 977	2 827
1. Výrobky		3 243		3 243	1 998
2. Zboží		734		734	829
4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny					
5. Poskytnuté zálohy na zásoby					
<b>C. II. Pohledávky</b>		<b>48 352</b>	<b>-344</b>	<b>48 008</b>	<b>30 736</b>
<b>C. II. 1. Dlouhodobé pohledávky</b>		<b>2 493</b>	<b>0</b>	<b>2 493</b>	<b>2 475</b>
1. Pohledávky z obchodních vztahů		2 493		2 493	2 475
2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba					
3. Pohledávky - podstatný vliv					
4. Odložená daňová pohledávka					
5. Pohledávky ostatní					
1. Pohledávky za společníky					
2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy					
3. Dohadné účty aktivní					
4. Jiné pohledávky					

ke dni  
**31.12.2016**  
(v celých tisících Kč)

Rudolfovská tř. 742/171  
České Budějovice  
37 001

		Běžné účetní období			Minulé účetní období
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
C. II. 2.	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	45 859	-344	45 515	28 261
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	45 739	-344	45 395	27 808
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Pohledávky - ostatní	120		120	453
1.	Pohledávky za společníky				
2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				237
3.	Stát - daňové pohledávky			119	199
4.	Krátkodobě poskytnuté zálohy	119			
5.	Dohadné účty aktivní			1	17
6.	Jiné pohledávky	1			
C. III.	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C. IV.	<b>Peněžní prostředky</b>	4 096	0	4 096	8 089
1.	Peněžní prostředky v pokladně	48		48	20
2.	Peněžní prostředky na účtech	4 048		4 048	8 069
D.	<b>ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIV</b>	457	0	457	323
1.	Náklady příštích období	457		457	323
2.	Komplexní náklady příštích období				
3.	Příjmy příštích období				

**ROZVAHA**  
v plném rozsahu

ke dni  
**31.12.2016**  
(v celých tisících Kč)

**META skladovací technika, s.r.o.**  
IČO 273 29 551

Rudolfovská tř. 742/171  
České Budějovice  
37 001

		Běžné účetní období	Minulé účetní období
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>97 733</b>	<b>79 758</b>
<b>A.</b>	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>69 907</b>	<b>52 071</b>
A. I.	<b>Základní kapitál</b>	<b>3 814</b>	<b>3 814</b>
1.	Základní kapitál	3 814	3 814
2.	Vlastní podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
A. II.	<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
1.	Ážio	1	1
2.	Kapitálové fondy		
1.	Ostatní kapitálové fondy		
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A. III.	<b>Fondy ze zisku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Ostatní rezervní fondy		
2.	Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>48 256</b>	<b>36 118</b>
1.	Nerozdělený zisk minulých let	48 291	36 153
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)		
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-35	-35
A. V.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>17 836</b>	<b>12 138</b>
A. VI.	<b>Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)</b>		
<b>B. + C.</b>	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>27 496</b>	<b>27 261</b>
B.	<b>Rezervy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
2.	Rezerva na daň z příjmů		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
4.	Ostatní rezervy		
C.	<b>Závazky</b>	<b>27 496</b>	<b>27 261</b>
C. I.	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>1 198</b>	<b>559</b>
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Výměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Odloženy daňový závazek	1 198	559
9.	Závazky - ostatní		
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Dohadné účty pasivní		
3.	Jiné závazky		


**ROZVAHA**  
v plném rozsahu

ke dni  
**31.12.2016**  
(v celých tisících Kč)

**META skladovací technika, s.r.o.**  
IČO 273 29 551

Rudolfovská tř. 742/171  
České Budějovice  
37 001

		Běžné účetní období	Minulé účetní období
C. II.	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>26 298</b>	<b>26 702</b>
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	33	369
4.	Závazky z obchodních vztahů	20 012	20 198
5.	Krátkodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Závazky - ostatní	6 253	6 135
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Krátkodobé finanční výpomoci		
3.	Závazky k zaměstnancům	2 180	2 674
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 157	1 091
5.	Stát - daňové závazky a dotace	2 321	1 678
6.	Dohadné účty pasivní	377	692
7.	Jiné závazky	218	
D.	<b>ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIV</b>	<b>330</b>	<b>426</b>
1.	Výdaje příštích období	330	426
2.	Výnosy příštích období		

Sestaveno dne: 7.3.2017  
Jméno a podpis statutárního orgánu:   
Svatopluk Hloušek

**META** skladovací technika s.r.o.  
Rudolfovská 742 / 171  
370 01 Česká Budějovice  
Tel.: + 420 387 316 796  
E-mail: meta@meta-regaly.cz  
DIČ: CZ 260 296 45



**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**  
v plném rozsahu (v druhovém členění)

za období končící k  
**31.12.2016**  
(v celých tisících Kč)

**META skladovací technika, s.r.o.**  
IČO 273 29 551

Rudolfovská tř. 742/171  
České Budějovice  
37 001

		Běžné účetní období	Minulé účetní období
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	110 986	69 192
II.	Tržby za prodej zboží	99 855	106 794
A.	Výkonová spotřeba	151 250	127 277
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	44 017	48 322
2.	Spotřeba materiálu a energie	59 339	43 116
3.	Služby	47 894	35 839
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-1 837	-246
C.	Aktivace (-)		-100
D.	Osobní náklady	34 295	30 922
1.	Mzdové náklady	25 773	23 171
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	8 522	7 751
1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	7 930	7 154
2.	Ostatní náklady	592	597
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	4 711	3 362
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	4 711	3 018
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	4 711	3 018
2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
2.	Úpravy hodnot zásob		
3.	Úpravy hodnot pohledávek		344
III.	Ostatní provozní výnosy	1 268	2 702
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	425	1 563
2.	Tržby z prodaného materiálu	101	
3.	Jiné provozní výnosy	742	1 139
F.	Ostatní provozní náklady	1 308	1 784
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	12	715
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu		
3.	Daně a poplatky	56	55
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období		
5.	Jiné provozní náklady	1 240	1 014
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	22 382	15 689
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	42	1 415
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba		68
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	42	1 347
VII.	Ostatní finanční výnosy	211	760
K.	Ostatní finanční náklady	330	
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-161	-655
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	22 221	15 034

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**  
v plném rozsahu (v druhovém členění)

**META skladovací technika, s.r.o.**  
IČO 273 29 551

za období končící k  
**31.12.2016**  
(v celých tisících Kč)

Rudolfovská tř. 742/171  
České Budějovice  
37 001

		Běžné účetní období	Minulé účetní období
L.	Daň z příjmů	4 385	2 896
1.	Daň z příjmů splatná	3 746	2 508
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	639	388
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	17 836	12 138
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	17 836	12 138
*	Čistý obrat za účetní období	212 320	179 448

Sestaveno dne: 7.3.2017  
Jmeno a podpis statutárního orgánu: Svatopluk Hloušek

**META** skladovací technika s.r.o.  
Rudolfovská 742 / 171  
370 01 České Budějovice  
Tel.: + 420 387 316 796  
E-mail: meta@meta-regaly.cz  
DIČ: CZ 260 206 45





**Příloha 4: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty z roku 2017:**

		Běžné účetní období			Minulé účetní období	
		Brutto	Korekce	Netto	Netto	
<b>ROZVAHA</b>		<b>META skladovací technika, s.r.o.</b>				
v plném rozsahu		IČ 26 020 645				
ke dni		Rudolfovská tř. 742/171				
31.12.2017		České Budějovice				
(v celých tisících Kč)		37 001				
<b>A.</b>		<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>130 157</b>	<b>-30 208</b>	<b>99 949</b>	<b>97 733</b>
		<b>POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL</b>				
<b>B.</b>		<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>66 034</b>	<b>-28 865</b>	<b>36 169</b>	<b>33 328</b>
<b>B. I.</b>		<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>1 076</b>	<b>-1 076</b>	<b>0</b>	<b>45</b>
1.		Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
2.		Ocenitelná práva	1 076	-1 076		45
1.		Software	1 076	-1 076		45
2.		Ostatní ocenitelná práva				
3.		Goodwill				
4.		Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
5.		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
1.		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
2.		Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
<b>B. II.</b>		<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>64 958</b>	<b>-28 789</b>	<b>36 169</b>	<b>33 281</b>
1.		Pozemky a stavby	626	-58	568	369
1.		Pozemky				
2.		Stavby	626	-58	568	369
2.		Hmotné movité věci a jejich soubory	59 132	-27 678	31 454	32 912
3.		Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	1 053	-1 053		
4.		Ostatní dlouhodobý hmotný majetek				
1.		Pěstelské celky trvalých porostů				
2.		Dospělá zvířata a jejich skupiny				
3.		Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
5.		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	4 147		4 147	
1.		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	3 778		3 778	
2.		Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	369		369	
<b>B. III.</b>		<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.		Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.		Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.		Podíly - podstatný vliv				
4.		Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
5.		Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
6.		Zápůjčky a úvěry - ostatní				
7.		Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
1.		Jiný dlouhodobý finanční majetek				
2.		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
<b>C.</b>		<b>OBEŽNÁ AKTIVA</b>	<b>63 683</b>	<b>-343</b>	<b>63 340</b>	<b>63 950</b>
<b>C. I.</b>		<b>Zásoby</b>	<b>19 328</b>	<b>0</b>	<b>19 328</b>	<b>11 846</b>
1.		Materiál	11 955		11 955	6 116
2.		Nedokončená výroba a polotovary	5 098		5 098	1 753
3.		Výrobky a zboží	2 275		2 275	3 977
1.		Výrobky	1 685		1 685	3 243
2.		Zboží	590		590	734
4.		Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5.		Poskytnuté zálohy na zásoby				
<b>C. II.</b>		<b>Pohledávky</b>	<b>38 445</b>	<b>-343</b>	<b>38 102</b>	<b>48 008</b>
<b>C. II. 1.</b>		<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>2 398</b>	<b>0</b>	<b>2 398</b>	<b>2 493</b>
1.		Pohledávky z obchodních vztahů	2 398		2 398	2 493
2.		Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.		Pohledávky - podstatný vliv				
4.		Odloužená daňová pohledávka				
5.		Pohledávky ostatní				
1.		Pohledávky za společníky				
2.		Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
3.		Dohadné účty aktivní				
4.		Jiné pohledávky				



ke dni  
31.12.2017  
(v celých tisících Kč)

Rudolfovská tř. 742/171  
České Budějovice  
37 001

		Běžné účetní období			Minulé účetní období
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
C. II. 2.	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	36 047	-343	35 704	45 515
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	35 088	-343	34 745	45 395
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Pohledávky - ostatní	959		959	120
1.	Pohledávky za společníky				
2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
3.	Stát - daňové pohledávky	871		871	
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	85		85	119
5.	Dohadné účty aktivní				
6.	Jiné pohledávky	3		3	1
C. III.	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C. IV.	<b>Peněžní prostředky</b>	5 910	0	5 910	4 098
1.	Peněžní prostředky v pokladně	40		40	48
2.	Peněžní prostředky na účtech	5 870		5 870	4 048
D.	<b>ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIV</b>	440	0	440	457
1.	Náklady příštích období	440		440	457
2.	Komplexní náklady příštích období				
3.	Příjmy příštích období				



**ROZVAHA**  
v plném rozsahu

ke dni  
31.12.2017  
(v celých tisících Kč)

META skladovací technika, s.r.o.  
IČO 26020645

Rudolfovská tř 742/171  
České Budějovice  
37 001

		Běžné účetní období	Minulé účetní období
<b>PASIVA CELKEM</b>		<b>99 949</b>	<b>97 733</b>
<b>A.</b>	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>67 427</b>	<b>69 907</b>
A. I.	<b>Základní kapitál</b>	<b>3 814</b>	<b>3 814</b>
1.	Základní kapitál	3 814	3 814
2.	Vlastní podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
A. II.	<b>Ažio a kapitálové fondy</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
1.	Ažio	1	1
2.	Kapitálové fondy		
1.	Ostatní kapitálové fondy		
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A. III.	<b>Fondy ze zisku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Ostatní rezervní fondy		
2.	Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>52 582</b>	<b>48 256</b>
1.	Nerozdělený zisk minulých let	52 582	48 291
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)		
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-35	-35
A. V.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>11 030</b>	<b>17 836</b>
A. VI.	<b>Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)</b>		
<b>B. + C.</b>	<b>ČIZÍ ZDROJE</b>	<b>32 055</b>	<b>27 496</b>
B.	<b>Rezervy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
2.	Rezerva na daň z příjmů		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
4.	Ostatní rezervy		
C.	<b>Závazky</b>	<b>32 055</b>	<b>27 496</b>
C. I.	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>1 712</b>	<b>1 198</b>
1.	Vydané dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
3.	Závazky k úvěrovým institucím		
4.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
5.	Závazky z obchodních vztahů		
6.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
7.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
8.	Závazky - podstatný vliv		
9.	Odloužený daňový závazek	1 712	1 198
10.	Závazky - ostatní		
11.	Závazky ke společníkům		
12.	Dohadné účty pasivní		
13.	Jiné závazky		





**ROZVAHA**  
v plném rozsahu

ke dni  
31.12.2017  
(v celých tisících Kč)

**META skladovací technika, s.r.o.**  
IČO 26020645

Rudolfovská tř. 742/171  
České Budějovice  
37 001

		Běžné účetní období	Minulé účetní období
C. II.	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>30 343</b>	<b>26 298</b>
1.	Vydané dluhopisy		
1	Vyměnitelné dluhopisy		
2	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	2 217	
3.	Krátkodobě přijaté zálohy	3 049	33
4.	Závazky z obchodních vztahů	19 654	20 012
5.	Krátkodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Závazky - ostatní	5 423	6 253
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Krátkodobé finanční výpomoci		
3.	Závazky k zaměstnancům	2 765	2 180
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 229	1 157
5.	Stát - daňové závazky a dotace	1 012	2 321
6.	Dohadné účty pasivní	347	377
7.	Jiné závazky	70	218
D.	<b>ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIV</b>	<b>467</b>	<b>330</b>
1.	Výdaje příštích období	467	330
2.	Výnosy příštích období		

Sestaveno dne:	Jméno a podpis statutárního orgánu:	 skladovací technika s.r.o. Rudolfovská 742 / 171 370 01 České Budějovice Tel.: + 420 387 316 796 E-mail: meta@meta-regaly.cz DIČ: CZ 260 266 45	
23.3.2018	Svatopluk Hloušek		



**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**  
v plném rozsahu (v druhovém členění)

za období končící k  
31.12.2017  
(v celých tisících Kč)

META skladovací technika, s.r.o.  
IČO 26020645

Rudolfovská tř. 742/171  
České Budějovice  
37 001

		Běžné účetní období	Minulé účetní období
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	98 809	110 986
II.	Tržby za prodej zboží	140 046	99 855
A.	Výkonová spotřeba	185 810	151 250
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	66 791	44 017
2.	Spotřeba materiálu a energie	58 611	59 339
3.	Služby	58 408	47 894
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-2 304	-1 837
C.	Aktivace (-)		
D.	Osobní náklady	36 289	34 295
1.	Mzdové náklady	27 118	25 773
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	9 171	8 522
1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	8 581	7 930
2.	Ostatní náklady	590	592
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	4 726	4 711
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	4 727	4 711
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	4 727	4 711
2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
2.	Úpravy hodnot zásob		
3.	Úpravy hodnot pohledávek	-1	
III.	Ostatní provozní výnosy	1 580	1 268
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	350	425
2.	Tržby z prodaného materiálu	524	101
3.	Jiné provozní výnosy	706	742
F.	Ostatní provozní náklady	1 831	1 308
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		12
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu		
3.	Daně a poplatky	69	56
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období		
5.	Jiné provozní náklady	1 762	1 240
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	14 083	22 382
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	1	0
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	1	
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	15	42
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	15	42
VII.	Ostatní finanční výnosy	1 586	211
K.	Ostatní finanční náklady	1 904	330
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-322	-161
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	13 761	22 221



**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**  
v plném rozsahu (v druhovém členění)

za období končící k  
31.12.2017  
(v celých tisících Kč)

META skladovací technika, s.r.o.  
IČO 26020645

Rudolfovská tř. 742/171  
České Budějovice  
37 001

		Běžné účetní období	Minulé účetní období
L.	Daň z příjmů	2 731	4 385
1	Daň z příjmů splatná	2 217	3 746
2	Daň z příjmů odložená (+/-)	514	639
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	11 030	17 896
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	11 030	17 896
*	Čistý obrát za účetní období	242 032	212 320


Sestaveno dne:	Jméno a podpis statutárního orgánu:	 skladovací technika s.r.o. Rudolfovská 742 / 171 370 01 České Budějovice Tel.: + 420 387 316 796 E-mail: meta@meta-regaly.cz DIČ: CZ 260 206 45	
23.3.2018	Svatopluk Hloušek		



**Příloha 5: Příjemka na sklad**

<b>PŘÍJEMKA</b>					
<b>Odběratel :</b> META skladovací technika, s.r.o. Rudolfovská 742/171 37001 České Budějovice IČ : 26020645 DIČ : CZ26020645 společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeného Krajským soudem v Českých Budějovicích, oddíl C, vložka 9440			<b>Řada dokladu :</b> 111 <b>Číslo dokladu :</b> 190313 <b>Sklad :</b> 002 <b>Objednávka :</b> <b>Zakázka :</b> 0426-019Z <b>Popis dodávky :</b> 190176 <b>Způsob dopravy :</b>		
<b>Místo určení :</b> META skladovací technika, s.r.o. Rudolfovská 742/171 37001 České Budějovice			<b>Dodavatel :</b> KYSELA Hutní materiál, s.r.o. B. Martinů 361/16 37001 České Budějovice - České Budějov IČ : 07260377 DIČ : CZ07260377		
Datum pořízení : 14.02.2019 Datum naskladnění : 14.02.2019 Dodavatelská faktura : 020190347					
číslo	Označení	Popis dodávky	Jednotková cena	Množství MJ	Cena celkem
<b>Objednávka 810190140</b>					
1	MAT 000448p	IPE270 přířez	655,29	26,70 m	17 496,12
2	MAT 000448p	IPE270 přířez	655,29	66,75 m	43 740,30
				93,45	61 236,42
<b>Celkem Kč</b>					<b>61 236,42</b>

Příloha 6: Výdejka ze skladu – dodací list

			<b>DODACÍ LIST</b>		
<b><u>Dodavatel:</u></b> META skladovací technika, s.r.o. Rudolfovská 742/171 37001 České Budějovice IČ : 26020645                                  DIČ : CZ26020645 společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeného Krajským soudem v Českých Budějovicích, oddíl C, vložka 9440				Řada dokladu : 232 Číslo dokladu : 190420 Sklad : 002 Objednávka : 11009130 Zakázka : 0768-019Z č.z. zákazníka : 11028182 Středisko : 00103211	
Telefon : +420 387 316 796		Fax :		E-mail : meta@meta-regaly.cz	
<b><u>Místo určení:</u></b> Synthes Tuttlingen GmbH Unter Hasseln 5 78532 Tuttlingen		<b><u>Odběratel:</u></b> META-REGALBAU GMBH CO.KG Eichenkamp 59759 Arnsberg			
Datum pořízení : 26.02.2019		IČ : 111797160                                  DIČ : DE111797160			
Datum vyskladnění : 26.02.2019					
řádek č.	Označení	Popis dodávky	Množství MJ	Mn 1ks	Mn Celkem
1	OBL 000012	Paleta EUR 1200x800	1,00 ks	22,0 kg	22,0 kg
2	VST 184940	KR-H 3 Felder IPE180 einseitig 3000 x 1000 mm Achsmaß 1000 mm RAL	1,00 ks	510,0 kg	510,0 kg
					<b>532,0kg</b>

-----  
Převzal

-----  
Razítko, podpis

Vystavil : Michal Šolle  
 Výdejka : 232190420

Strana: 1 / 1