



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI PROSTŘEDNICTVÍM BENCHMARKINGU

EVALUATION OF THE COMPANY'S FINANCIAL PERFORMANCE USING BENCHMARKING APPROACH

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Šárka Melicharová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

| | |
|-------------------|--|
| Ústav: | Ústav managementu |
| Studentka: | Bc. Šárka Melicharová |
| Studijní program: | Ekonomika a management |
| Studijní obor: | Řízení a ekonomika podniku |
| Vedoucí práce: | doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D. |
| Akademický rok: | 2020/21 |

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení finanční výkonnosti společnosti prostřednictvím benchmarkingu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka provede hodnocení finanční a obchodní výkonnosti společnosti a její porovnání s výsledky konkurence. Celkové zhodnocení bude provedeno prostřednictvím Benchmarkingu. Na základě získaných výsledků bude formulovat návrhy, které by měly pomoci ke zlepšení finanční a obchodní výkonnosti společnosti.

Základní literární prameny:

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-72-1-203-1.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, D. Remeš a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3. kompletně aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 232 s. ISBN 978-80-2-1-0563-2.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. Benchmarking – mýty a skutečnost. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

SOLARŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá hodnocením finanční a obchodní výkonnosti společnosti INTERMEZZI s. r. o. za pomoci benchmarkingu a následným návrhem změn. Teoretická část práce se zabývá objasněním základních pojmů, které úzce souvisí s danou problematikou. Třetí část je zaměřena na strategickou analýzu a čtvrtá část pojednává o srovnání společnosti s vybranými konkurenty. Závěrečná část práce je zaměřena na doporučení ke zvýšení výkonnosti dané společnosti.

Klíčová slova

hodnocení výkonnosti podniku, benchmarking, strategická analýza, finanční analýza, SWOT analýza

Abstract

The master's thesis deals with the evaluation of the financial performance of the company INTERMEZZI s. r. o. using benchmarking and subsequent proposal of changes. The theoretical part of the thesis deals with the clarification of basic concepts that are closely related to the issue. The third part is focused on strategic analysis, and the fourth part deals with the comparison of the company with selected competitors. The final part of the work is focused on recommendations leading to performance improvement of the company.

Key words

company performance measurement, benchmarking, strategic analysis, financial analysis, SWOT analysis

MELICHAROVÁ, Šárka. *Hodnocení finanční výkonnosti společnosti prostřednictvím benchmarkingu* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-03-28]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135447>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vojtěch Bartoš.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2021

.....

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu, panu doc. Ing. Vojtěchovi Bartošovi, Ph.D., za jeho ochotu, trpělivost a odborné rady, které mi byly poskytnuty během zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti INTERMEZZI s. r. o., za poskytnutí potřebných informací a své rodině, která mě podporovala během celého studia.

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 11 |
| 1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ | 12 |
| 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE | 14 |
| 2.1 Výkonnost | 14 |
| 2.2 Měření výkonnosti společnosti | 14 |
| 2.3 EFQM Model excellence | 15 |
| 2.4 Balanced Scorecard..... | 17 |
| 2.5 Benchmarking | 19 |
| 2.5.1 Typy benchmarkingu | 19 |
| 2.5.2 Etapy benchmarkingu | 20 |
| 2.6 Strategická analýza..... | 23 |
| 2.6.1 PESTLE analýza | 23 |
| 2.6.2 Porterův model 5 konkurenčních sil | 25 |
| 2.6.3 McKinsey 7S..... | 26 |
| 2.6.4 SWOT analýza..... | 27 |
| 2.7 Finanční ukazatele..... | 27 |
| 2.7.1 Poměrové ukazatele | 28 |
| 2.7.2 Souhrnné ukazatele | 35 |
| 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU | 37 |
| 3.1 Základní informace o společnosti | 37 |
| 3.1.1 Nabízené produkty | 39 |
| 3.1.2 Podmínky pro franchisanta | 40 |
| 3.2 SLEPTE analýza | 40 |
| 3.2.1 Sociální faktory | 40 |
| 3.2.2 Legislativní faktory | 43 |
| 3.2.3 Ekonomické faktory..... | 43 |
| 3.2.4 Politické faktory..... | 47 |
| 3.2.5 Technologické faktory | 47 |
| 3.2.6 Ekologické faktory..... | 48 |
| 3.3 Porterův model 5 konkurenčních sil | 50 |
| 3.3.1 Hrozba silné rivality..... | 50 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.3.2 | Riziko vstupu nových konkurentů | 51 |
| 3.3.3 | Vyjednávací síla odběratelů..... | 51 |
| 3.3.4 | Vyjednávací síla dodavatelů | 52 |
| 3.3.5 | Hrozba substitučních výrobků | 53 |
| 3.4 | McKinsey 7S | 53 |
| 3.4.1 | Strategie | 53 |
| 3.4.2 | Struktura..... | 53 |
| 3.4.3 | Systemy..... | 55 |
| 3.4.4 | Styl práce vedení..... | 56 |
| 3.4.5 | Spolupracovníci | 56 |
| 3.4.6 | Schopnosti..... | 56 |
| 3.4.7 | Sdílené hodnoty | 57 |
| 4 | BENCHMARKING ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI S VYBRANÝMI KONKURENTY | 58 |
| 4.1 | Představení vybraných konkurentů | 58 |
| 4.1.1 | STYLTEX design, spol. s r. o..... | 59 |
| 4.1.2 | CLIMASTYL s. r. o..... | 60 |
| 4.1.3 | Nobis studio s. r. o. | 60 |
| 4.1.4 | DR studio CZ, s. r. o. | 61 |
| 4.1.5 | ADREMS s. r. o..... | 61 |
| 4.2 | Provozní ukazatele | 62 |
| 4.3 | Poměrové ukazatele | 69 |
| 4.3.1 | Ukazatele likvidity | 69 |
| 4.3.2 | Ukazatele zadluženosti | 74 |
| 4.3.3 | Ukazatele rentability | 77 |
| 4.3.4 | Ukazatele aktivity | 81 |
| 4.4 | Souhrnné ukazatele | 88 |
| 4.4.1 | Index IN05 | 88 |
| 4.5 | Zhodnocení finanční situace společnosti INTERMEZZI s. r. o..... | 90 |
| 4.6 | SWOT analýza | 93 |
| 5 | VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ..... | 96 |
| 5.1 | VR showroom | 96 |

| | | |
|-------------------------------------|-----------------------|------------|
| 5.2 | Pohledávky | 98 |
| 5.2.1 | Skonto | 99 |
| 5.2.2 | Faktoring | 103 |
| 5.3 | Snížení nákladů | 105 |
| ZÁVĚR | | 109 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ..... | | 111 |
| SEZNAM ZKRATEK | | 119 |
| SEZNAM ROVNIC | | 120 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | | 121 |
| SEZNAM GRAFŮ | | 122 |
| SEZNAM TABULEK..... | | 123 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | | 125 |

ÚVOD

Společným znakem jednotlivců i podnikatelských subjektů je touha se vzájemně porovnávat a soupeřit mezi sebou. Porovnávání a hodnocení se děje podle psaných i nepsaných kritérií. V případě podnikatelských subjektů je motivací možnost získání konkurenční výhody, která vylepší jejich pozici na trhu. Pro zjištění této výhody, resp. odlišnosti od ostatních subjektů na trhu, musí daná společnost mapovat svou konkurenci a provádět výkonové porovnání. Nezpochybnitelnou ambicí každé společnosti je patřit ve svém oboru ke špičce a zaujímat na trhu co největší podíl. Z toho důvodu může být výhodné se srovnávat s těmi společnostmi, které takových pozic již dosáhly. Pro dosažení stejné příčky na trhu je třeba zjišťovat, v čem jsou konkurenční společnosti lepší, a také, jak této pozice dosáhly a udržují ji. Je potřeba si však říci, že tuto problematiku nelze generalizovat – je mnoho cest, kterými se může podnikatelský subjekt odlišit od konkurenčních subjektů a dostat se na výjimečné místo na trhu. Nemusí tedy využívat přesně stejných rozhodnutí. K hodnocení výkonnosti jednotlivých podniků slouží několik metod, které mohou společnosti využít pro vzájemné porovnávání. Jde například o Balanced Scorecard, EFQM model, benchmarking apod.

Jednou ze zmiňovaných metod, kterou lze měřit výkonnost vybraného podniku, je benchmarking. Jde o srovnání vlastní společnosti s vůdčími společnostmi na trhu. Výhodou je, že vlastní společnost můžeme srovnávat s podniky po celém světě a nemusíme se soustředit pouze na zemi, ve které působí. Management společnosti se po provedení benchmarkingu může dále věnovat otázkám, které souvisí s příčinou rozdílných hodnot mezi porovnávanými společnostmi.

V této diplomové práci bude posuzována obchodní a finanční výkonnost české společnosti INTERMEZZI s. r. o. Na základě výsledků příslušných analýz budou následně navržena opatření, která by měla vést ke zlepšení její situace. Jedná se o společnost, která je na trhu více jak deset let a zabývá se výrobou bytových textilních doplňků a stínící techniky.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení obchodní a finanční výkonnosti společnosti INTERMEZZI s. r. o. prostřednictvím metody benchmarking. Na základě získaných výsledků by měla být navržena opatření, která povedou ke zlepšení současné situace.

Dílčí cíle jsou v první řadě zaměřeny na zmapování teoretických východisek. Dále na analýzu současného stavu, jejíž součástí je představení zkoumané společnosti. Následuje strategická analýza, která zkoumá vnitřní a vnější prostředí společnosti. Pro analýzu vnějšího prostředí bude využit Porterův model 5 konkurenčních sil a SLEPTE analýza. Vnitřní prostředí bude zkoumáno za pomoci modelu McKinsey 7S. Po strategické analýze bude následovat identifikace konkurenčních společností, které budou zároveň zohledňovány jako partneři pro následující benchmarking. Dále bude provedený již zmíněný benchmarking, tedy porovnání finanční a obchodní výkonnosti sledované společnosti s vybranými konkurenty. V závěru této části bude provedeno celkové shrnutí výsledků získaných z porovnání zkoumané společnosti s jejími konkurenty. Po provedení všech zmíněných analýz bude zpracována souhrnná SWOT analýza, z jejichž výsledků vyčteme silné a slabé stránky společnosti a také příležitosti a hrozby, které firma může očekávat. V poslední části této diplomové práce budou popsána jednotlivá doporučení, která by měla vést ke zvýšení výkonnosti sledované společnosti.

Metody zpracování

Při zpracování diplomové práce budou využity následující metody: dedukce, indukce, analýza, syntéza a srovnání. Metoda **srovnání** se vyznačuje nalezením shodných nebo rozdílných stránek u jevů podrobených zkoumání. Další metodou je **dedukce**, při které dochází k přechodu od obecných závěrů k vlastnímu úsudku. Opakem dedukce je metoda **indukce**, která je založena na vyvozování obecných tvrzení na základě zkoumání jednotlivých faktů. Další využitou metodou je **analýza**. Jejím cílem je vysvětlit problém za pomoci podrobnějšího průzkumu jednotlivých složek souvisejících s daným problémem. Poslední metodou je **syntéza**, která představuje opak analýzy. Nejprve jsou

zjišťovány pojmy a teze a na jejich základě jsou poté formulovány závěry. Jde o sjednocení jednotlivých částí (Ochrana, 2009, s. 19–26).

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části práce jsou za pomoci zdrojů odborné literatury definovány základní pojmy, které jsou nutné pro porozumění rozebírané problematiky. Jedná se především o objasnění pojmu výkonnost a také metod používaných k jejímu hodnocení. Dále budou vymezeny jednotlivé metody strategické analýzy a finanční ukazatele.

2.1 Výkonnost

Výkonnost patří k široce rozšířeným a obecně používaným pojmům, avšak její interpretace nebývá jednoznačná. Při používání tohoto slova může docházet k nedorozuměním. V obecném pojetí je výkonnost spojena se schopností podniku přežít a být úspěšný v konkurenčním prostředí (Fibírová, Šoljaková, 2005, s. 7).

Dle Šuláka a Vacíka (2005, s. 7) představuje výkonnost schopnost podniku zhodnotit investice, které do něj byly vloženy. Jde především o to, aby investice byly co nejlépe zhodnoceny. Ve své práci zároveň poukazují na fakt, že každý účastník na trhu může vnímat výkonnost společnosti jinak. Zákazníci od výkonné společnosti očekávají, že jim splní jejich přání a potřeby. Očekávají, že produkt, který jim bude nabídnut, bude kvalitní a bude za cenu, kterou jsou za něj ochotni zaplatit pro uspokojení vlastních potřeb. Pro manažera naopak tkví představa výkonné společnosti v nízkých nákladech, loajálních zákaznících, udržení si podílu na trhu apod. Jinak řečeno: podnik musí prosperovat. Posledními účastníky na trhu jsou vlastníci. Pro ně výkonnost podniku spočívá v rychlém, a co nejvyšším, zhodnocení jejich kapitálu, který do podniku vložili.

Dle Pavelkové a Knápkové (2009, s. 13) tkví význam výkonnosti podniku ve schopnosti využívat jeho konkurenční výhody. Říkají, že úspěchu mohou dosáhnout pouze podniky, které se dokážou rychle přizpůsobovat nově nastalým změnám, a které nejenže sledují a vyhodnocují svoji výkonnost, ale zároveň se snaží ji neustále zvyšovat.

2.2 Měření výkonnosti společnosti

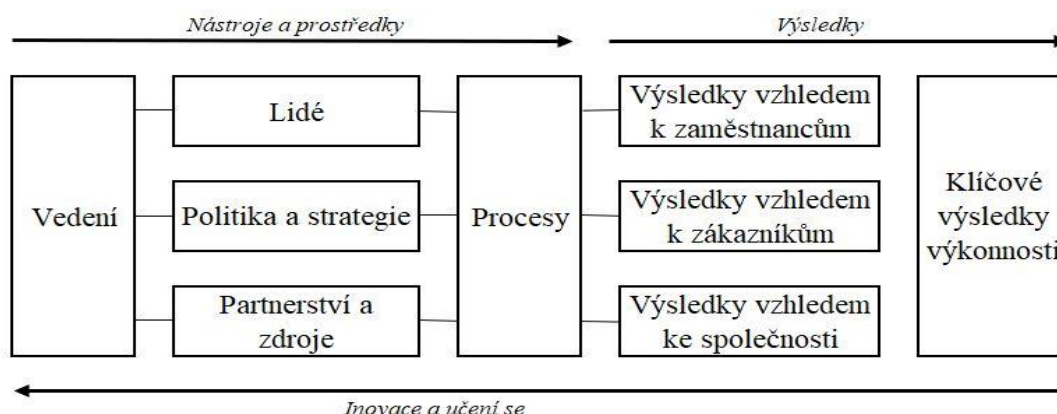
Jak již bylo řečeno výše, každý aktér na trhu hodnotí výkonnost podniku jiným způsobem. Z tohoto hlediska potom vyvstává otázka řešící, co je vlastně měřítko výkonnosti podniku. Je to počet zaměstnanců nebo jejich spokojenost, podíl na trhu či image značky?

Měření výkonnosti si za desetiletí prošlo dlouhým vývojem a bylo vytvořeno nespočet kritérií, podle nichž by bylo možno ji z pohledu vlastníků vyjádřit a popsat. Zpočátku vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku spočíval na měření ziskové marže, růstu zisku, výnosnosti kapitálu (ukazatele rentability) a poté i na tvorbě hodnoty pro vlastníky (EVA, FCF...) (Pavelková, Knápková, 2009, s. 13–14).

Největší změna ve vývoji systémů sloužících k měření výkonnosti podniku nastala v době, kdy se k finančním ukazatelům začaly přiřazovat i nefinanční ukazatele vyjadřující základní faktory úspěchu podniku. Finanční ukazatele však nikdy nebyly těmi nefinančními zcela vytlačeny a pro hodnocení výkonnosti jsou stále velmi důležité, jelikož vyjadřují, zda podnik vytváří hodnoty a jestli opatření, která byla managementem přijata, měla vliv na tvorbu těchto hodnot. Spojení těchto dvou druhů ukazatelů vedlo ke vzniku nejnovějších systémů měření výkonnosti. Jedná se o přístup Balanced Scorecard, EFQM Model excellence a benchmarking (Solař, Bartoš, 2003, s. 11–14).

2.3 EFQM Model excellence

Historie modelu sahá až do roku 1991, kdy byl představen Evropskou nadací pro management jakosti. Po různých inovacích je od jara 1999 znám jako EFQM Model excellence. Na obrázku č. 1 lze vidět, že model má 9 hlavních kritérií, která lze rozdělit ještě na dvě oblasti. První oblast je tvořena 5 kritérii – nástroji a prostředky, kterými by se společnost měla zabývat, aby se jí povedlo maximalizovat výsledky. Druhá oblast je tvořena 4 kritérii, která zobrazují, čeho společnost již dosáhla, resp. její výsledky (Solař, Bartoš, 2006, s. 141–143).



Obrázek č. 1: EFQM Model excellence
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Solař, Bartoš, 2006, s. 142)

Vedení

Toto kritérium se zaměřuje na práci vrcholového vedení a zkoumá, jak se manažeri podílejí na naplňování mise a vize. Hodnotí rozvoj managementu a celkově jeho potenciál (Solař, Bartoš, 2006, s. 143).

Politika a strategie

Kritérium politiky a strategie navazuje na předešlé kritérium. Oproti kritériu vedení ale nehodnotí, jak management naplňuje vizi a misi společnosti, ale to, jak je společnost implementuje za pomoci strategie, která je zaměřena na zájmy zainteresovaných stran (Solař, Bartoš, 2006, s. 144).

Lidé

Toto kritérium hodnotí řízení a rozvoj lidských zdrojů ve společnosti. Hodnocení se také zabývá rozvojem jejich znalostí a zkušeností (Solař, Bartoš, 2006, s. 145).

Partnerství a zdroje

Kritérium partnerství a zdroje se zaměřuje na hodnocení společnosti z hlediska vnějších partnerských vztahů a interních zdrojů. Řeší jejich plánování a řízení, které bývá v souladu s jejich politikou a strategií (Solař, Bartoš, 2006, s. 145).

Procesy

Jak už sám název napovídá, toto kritérium hodnotí především řízení procesů. Velký význam při hodnocení zde mají zákazníci a další zainteresované strany (Solař, Bartoš, 2006, s. 145).

Výsledky vzhledem k zákazníkům

Jedná se o hodnocení dosažených výsledků v oblasti externích zákazníků (Solař, Bartoš, 2006, s. 146).

Výsledky vzhledem k zaměstnancům

Jedná se o hodnocení dosažených výsledků v oblasti zaměstnanců pracujících v analyzované společnosti (Solař, Bartoš, 2006, s. 146).

Výsledky vzhledem k společnosti

Jedná se o hodnocení dosažených výsledků v oblasti místní, národní a mezinárodní komunity (Solař, Bartoš, 2006, s. 146).

Klíčové výsledky výkonnosti

Jedná se o hodnocení dosažených výsledků vzhledem k plánované výkonnosti (Solař, Bartoš, 2006, s. 147).

2.4 Balanced Scorecard

První koncept systému měření výkonnosti Balanced Scorecard vznikl na počátku 90. let. Za jeho vznikem stojí Robert S. Kaplan a David P. Norton, kteří už v konceptu uvažovali jak o finančních, tak i nefinančních ukazatelích. Tedy doplnili finanční měřítka o měřítka hybných sil, která jsou naopak spojena s budoucím výkonem a nikoli s výkonem minulým. S využitím tohoto systému zároveň vzrůstá pravděpodobnost zavedení plánované strategie (Horváth, 2002, s. 8–9; Pavelková, Knápková, 2009, s. 194).

System Balanced Scorecard mohou manažeři využít i jako strategický manažerský systém. Měřítka uvedeného systému mohou být rovněž použita k pochopení vizí a strategií, ke komunikaci, k procesu učení se a k vylepšení zpětné vazby. Zároveň lze vize a strategie podniku transformovat do podoby konkrétních cílů (Pavelková, Knápková, 2009, s. 194).

„Zavedení BSC znamená, že se cíle, měřítka a strategické akce přiřazují konkrétnímu úhlu pohledu, tzv. perspektivám.“ (Horváth, 2002, s. 10). Jde o čtyři základní perspektivy:

- Finanční perspektiva.
- Zákaznická perspektiva.
- Perspektiva interních procesů.
- Perspektiva učení se a růstu (Pavelková, Knápková, 2009, s. 195).

Finanční perspektiva

Tato perspektiva se soustředí na sledování spokojenosti vlastníků. Konkrétně se zkoumá, zda dochází k odpovídajícímu zhodnocení prostředků, které vlastníci do podniku vložili.

Finanční cíle jsou propojené se strategií společnosti. Na základě propojení všech cílů z ostatních perspektiv s cíli finančními lze označit za dlouhodobý cíl tvorbu hodnoty a uspokojování vlastníků. Mezi nejpoužívanější finanční ukazatele patří ukazatele rentability, provozní cash flow, ekonomická přidaná hodnota a tržní přidaná hodnota (MVA) (Pavelková, Knápková, 2009, s. 195–196; Solař, Bartoš, 2006, s. 52–57).

Zákaznická perspektiva

V této oblasti mají být identifikováni zákazníci, na které chce podnik zaměřit svou pozornost. Daná společnost si vytváří svou image, resp. jak chce být zákazníky vnímána, a zároveň si nastavuje, jaký užitek jim může poskytnout. Mezi nejfrekventovaněji užívaná měřítka v tomto případě patří rentabilita zákazníků, jejich spokojenost, podíl na trzích, získávání nových zákazníků a věrnost zákazníků (Horváth, 2002, s. 25; Pavelková, Knápková, 2009, s. 196).

Perspektiva interních procesů

Tato perspektiva se zaměřuje na procesy, které jsou důležité pro naplňování cílů zákazníků i vlastníků. Především je nutné zaměřit se na hodnotový řetězec podniku, který se skládá z 3 procesů:

- **Inovační proces** – proces, který sleduje vylepšení stávajících výrobků podle potřeb zákazníků. Sledují a vyhodnocují se příležitosti a požadavky, díky kterým mohou být následně vyvinuty nové výrobky nebo vylepšeny ty stávající.
- **Provozní proces** – proces probíhající v časovém horizontu od objednávky po dodání výrobku zákazníkovi. Sleduje a vyhodnocuje se délka trvání procesu, jeho spolehlivost, kvalita a vynaložené náklady.
- **Poprodejní proces** – proces zahrnující rychlý, spolehlivý a dostupný servis a vypořádání inkasa za prodané výrobky (Pavelková, Knápková, 2009, s. 196).

Tato perspektiva může odhalit konkurenční výhody, které podniku přináší ekonomický zisk (Pavelková, Knápková, 2009, s. 196).

Perspektiva učení se a růstu

Jedná se o perspektivu, která se zaměřuje na tvorbu infrastruktury sloužící k dlouhodobému růstu a učení se společnosti. Je tvořena celkově třemi oblastmi:

zaměstnanci, informačními systémy a podnikovými procedurami. Jestliže chce podnik dosahovat vyšších výkonů, musí investovat do lidí, systémů či procesů (Pavelková, Knápková, 2009, s. 197; Solař, Bartoš, 2006, s. 35–36).

2.5 Benchmarking

Benchmarking nepatří k normovaným metodám a lze se setkat s různými interpretacemi tohoto pojmu (Nenadál a kol., 2011, s. 14).

„Benchmarking je soustavný, systematický proces zaměřující se na porovnávání vlastního podniku se špičkovými světovými firmami.“ (Solař, Bartoš, 2006, s. 19) Cílem je zdokonalení dané společnosti na základě výsledků z porovnání např. procesů, kvality produktů/služeb nebo jejich konkurenceschopnosti apod. (Solař, Bartoš, 2006, s. 19).

Naopak Americké centrum pro produktivitu a jakost (APQC) definuje benchmarking jako *„proces identifikování, poznávání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost.“* (Nenadál a kol., 2011, s. 14)

Dle Nenadála (2004, s. 132) musí být benchmarking součástí strategického managementu a nesmí být brán pouze jako nahodilý proces. Lze jím porovnávat cokoli, co vedení společnosti zajímá. Zároveň se jedná o velmi účinný nástroj učení se.

2.5.1 Typy benchmarkingu

Na základě předmětu, který bude podroben zkoumání za pomoci benchmarkingu, se rozlišuje:

- a) **Benchmarking výkonový** – tento typ se zaměřuje na srovnávání a měření parametrů souvisejících s výkonem. Srovnávají se převážně parametry produktivity, kvality a technické parametry. Hodnotí se např. výkon pracovníků, celé organizace nebo jen určité montážní linky. Na základě výkonového benchmarkingu mohou společnosti zjistit svoji relativní výkonnost. V případě srovnávání s přímými konkurenty se jedná o nejnáročnější typ benchmarkingu, který vyžaduje vzájemnou důvěru všech zúčastněných.
- b) **Benchmarking funkcionální** – jedná se o typ benchmarkingu, který porovnává jednu nebo více funkcí ve vybraných společnostech. Mezi funkce, které může

organizace porovnávat, patří např. logistika, vztahy s dodavateli, rozsah poprodejních služeb, zvyšování produktivity a mnoho dalších.

- c) **Benchmarking procesní (generický)** – tento typ benchmarkingu slouží k porovnání a měření určitého procesu ve společnosti. Tedy řeší, jak společnost dosahuje úrovně vysoké výkonnosti. V tomto případě nemusí docházet k porovnání s přímým konkurentem, stačí, aby vybraná organizace měla podobné procesy. Srovnávanými procesy mohou být např. rozsah a kvalita služeb, fakturace, projektování a plánování procesů, způsoby a formy interní komunikace apod. (Nenadál a kol., 2011, s. 20–23; Solař, Bartoš, 2006, s. 20)

Všechny výše zmíněné typy benchmarkingu lze provádět v jedné organizaci nebo v rámci většího počtu organizací. Podle toho, kde je benchmarking vykonáván se rozděluje na interní a externí (Nenadál a kol., 2011, s. 24).

Interní benchmarking

Uskutečňuje se v rámci jedné společnosti. Příkladově dochází k porovnání mezi divizemi nebo pobočkami, které mají stejné nebo podobné procesy, produkty či funkce. Výsledkem je sjednocení výkonnosti v rámci jednotlivých organizačních jednotek, resp. je nutné snížit výkonnostní rozdíly v rámci těchto jednotek (Nenadál a kol., 2011, s. 24–25).

Externí benchmarking

Srovnání probíhá s jednou nebo s více společnostmi. Jedná se o jediný způsob, kterým mohou malé a střední podniky provést metodu benchmarkingu (Nenadál a kol., 2011, s. 25).

2.5.2 Etapy benchmarkingu

Proces benchmarkingu lze rozdělit do 5 základních etap, které jsou dále blíže představeny.

1) Rozhodnutí, co se podrobí průzkumu

Na začátku průzkumu musí vedení společnosti identifikovat objekt benchmarkingu. Dále musí rozhodnout o hledisku zkoumání a možnostech postupu. Buďto se zaměří

na interní hledisko, tedy na výkonnost, nebo na externí hledisko, tedy na očekávání zákazníků. Následně musí určit, zda se bude zaměřovat na společnost jako celek nebo jen na vybrané části. Už v této etapě je důležité, aby si vedení společnosti správně určilo hlavní výkonnostní faktory a ukazatele pro jejich měření. První etapa je ukončena sepsáním stručné studie, která musí obsahovat výše uvedené informace (Solař, Bartoš, 2006, s. 26).

2) Určení partnerů pro benchmarking

Volba partnerů pro benchmarking je časově náročná a jejich výběr se výrazně odrazí na objektivitě a kvalitě získaných informací. Objektivní informační zdroje, díky kterým můžeme identifikovat partnera, mohou být např. závěry z auditů systémů managementu, zprávy ze služebních cest, rozhovory s nově přijatými pracovníky, internet, katalogy výrobků a spousta dalšího (Nenadál, 2004, s. 137–138).

V této etapě je popisována i zásada etiky benchmarkingu, která je založena na myšlence vzájemné výměny informací. Společnosti by neměly vyžadovat informace, které ani ony samy nechtějí poskytnout. Byl také vytvořen Kodex vedení benchmarkingu, který je založen na několika principech a podle kterého by se měly zúčastněné společnosti řídit (Solař, Bartoš, 2006, s. 27–28).

Ve finální fázi, ve které dojde ke konečnému výběru partnerů na základě stanovených kritérií, je nutné, aby s nimi následně vedení společnosti uzavřelo smlouvu. V této smlouvě by měly být popsány metody sběru dat, časové určení sběru dat a další důležité náležitosti (Nenadál, 2004, s. 139).

3) Sběr informací

Jestliže došlo k uzavření smlouvy o projektu benchmarkingu mezi vedením společnosti a vybranými partnery, může začít sběr dat. Aby byl sběr informací efektivní, je nutné mít předem implementovaný marketingový informační systém. Sběr dat může probíhat formou dotazníků, rozhovorů s partnery, pozorováním vně partnerské společnosti nebo pomocí analýzy záznamů (Nenadál, 2004, s. 140–144; Solař, Bartoš, 2006, s. 29).

Aktivity probíhající v rámci sběru dat lze rozdělit do tří skupin:

- **Aktivity těsně před vlastním sběrem dat** – určení začátku sběru dat a celkové doby jeho trvání, potvrzení od partnerů, příprava dokumentace a dotazníků, studium dostupných informací o partnerech.
- **Aktivity při sběru dat** – navázání kontaktu s partnery, odevzdání informací o společnosti vybraným partnerům, pozorování vně partnerských společností, aplikování metod pro sběr informací a zaznamenání zjištěných informací.
- **Aktivity těsně po ukončení sběru dat** – zpravidla dochází k slovnímu poděkování partnerům a k předání zjištěných výsledků. Dále k zaslání oficiálního poděkování vrcholovému vedení partnerských společností a vypracování hodnotící zprávy (Nenadál, 2004, s. 144–145).

4) Analýza informací

Pro ukončení čtvrté etapy benchmarkingu je nutné provést šest následujících kroků:

1. **Třídění a organizace informací** – informace, které jsou uloženy v marketingovém informačním systému, je třeba roztrždit a zorganizovat podle zkoumaných oblastí, výkonnostních faktorů, ukazatelů a rozlišovací úrovně.
2. **Kvalitativní kontrola informací** – provedení kontroly kvality informací je důležité pro věrohodnost výsledků. V tomto kroku je nutné vyhledat velké odchylky v souborech a formální chyby. V případě nalezení dochází k opravám těchto chyb.
3. **Zahrnutí vlivu nesrovnatelných faktorů** – v tomto kroku je nutné odstranit vlivy nebo okolnosti, které by mohly zkreslit objektivitu srovnání.
4. **Zajištění výkonnostních rozdílů a jejich příčin** – jedná se o nejdůležitější část etapy analýzy informací. V tomto kroku se určují rozdíly ve výkonnosti ukazatelů pro vybrané oblasti a procesy a zjišťují se příčiny těchto rozdílů. Zároveň se provádí analýza hlavních faktorů.
5. **Zpracování závěrečné zprávy** – provádí jej celý benchmarkingový tým. Zpráva obsahuje popis daného projektu, příslušnou dokumentaci analýz a popis výsledků včetně příčin, které zavinily rozdíly ve výkonnosti.

Benchmarkingový tým také navrhuje metodické a technicko-organizační opatření pro další provádění benchmarkingu.

- 6. Zpracování analýz „Vyrábět nebo koupit“** – benchmarkingový tým vydá rozhodnutí, zda má smysl rozvíjet všechny oblasti se slabou výkonností, nebo bude efektivnější outsourcing. Toto rozhodnutí je nutné provést ještě před začátkem 5. etapy (Solař, Bartoš, 2006, s. 30–32).

5) Realizace návrhů na zdokonalení struktury a fungování firmy

Tým pro benchmarking ve své závěrečné zprávě navrhne doporučení, která předá vedení společnosti. Vedení dále rozhodne o efektivnosti předložených návrhů a následně provede aktualizaci strategie na další období (Solař, Bartoš, 2006, s. 32).

2.6 Strategická analýza

V této kapitole budou popsány jednotlivé analýzy, které budou v této práci později využity.

2.6.1 PESTLE analýza

Jedná se o analýzu, která zkoumá vnější prostředí organizace. V makroprostředí se nachází faktory, které společnost nemůže sama ovlivnit. Jsou dané a pro organizaci krátkodobě neměnné. V případě, že se na ně společnost nebude soustředit, mohou přinést určitá rizika (Zamazalová a kol., 2010, s. 105–106). Faktory vnějšího prostředí jsou rozděleny do 6. Jednotlivé kategorie jsou dále více přiblížené.

Politické faktory

Řeší působení politických vlivů jako je např. politický postoj vůči investicím a soukromému sektoru. V rámci studie je zahrnuto hodnocení politické stability, především stability vlády, politické strany, která je u moci, vlivu politických osobností, klíčových orgánů a také úřadů. Kromě hodnocení politické stability se hodnotí i externí vztahy a to např. z hlediska regionální nestability a zahraničních konfliktů (Grasseová, 2010, s. 179).

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory se zabývají hodnocením makroekonomické situace. Hodnotí především HDP, měnovou stabilitu, míru inflace, úrokovou míru, schodek či přebytek státního rozpočtu apod. Zároveň zkoumají daňové faktory (např. cla a daňové sazby) a finanční zdroje a přístup k nim (např. bankovní systém a dosažitelnost úvěru) (Grasseová a kol., 2010, s. 179).

Sociální faktory

Do této kategorie spadají demografické faktory, sociálně-kulturní aspekty a makroekonomické charakteristiky trhu práce. Demografické faktory se zabývají komplexním sledováním obyvatelstva. Mezi tyto faktory řadíme např. velikost, věk a etnickou skladbu populace, nebo pracovní preference apod. Z hlediska trhu práce se řeší míra nezaměstnanosti, rozdělení příjmů, dostupnost pracovní síly atd. Sociálně-kulturní aspekty se zaměřují např. na rovnoprávnost pohlaví a životní úroveň (Grasseová a kol., 2010, s. 179).

Technologické faktory

Vzhledem k rychlosti technologického vývoje je nutné řešit dopad nových technologií na společnost. Technologické faktory popisují kromě nových technologií i běžnou technologickou úroveň organizace. Také řeší, jak vláda podporuje oblast výzkumu a jaké výdaje je ochotná investovat do této oblasti (Grasseová a kol., 2010, s. 179–180).

Legislativní faktory

Jedná se o vlivy spojené s národní i mezinárodní legislativou. Zejména s normami vydávanými Evropskou unií, popisujícími např. vymahatelnost práva, daňové zákony, obchodní právo a pracovní podmínky (Grasseová a kol., 2010, s. 180).

Ekologické faktory

Do ekologických faktorů spadají klimatické a přírodní podmínky, životní prostředí a otázky globálních environmentálních hrozeb (Grasseová a kol., 2010, s. 180).

2.6.2 Porterův model 5 konkurenčních sil

Porterův model slouží k hodnocení atraktivity trhu na základě pěti sil. Analyzuje rivalitu mezi stávajícími společnostmi, hrozbu vstupu nových konkurentů, vyjednávací sílu dodavatelů, odběratelů a hrozbu substitučních výrobků (Grasseová a kol., 2010, s. 191).

Hrozba silné rivality

Atraktivita odvětví klesá v závislosti na množství silných konkurentů. Zvyšující se rivalita se může objevit na základě vysokých fixních nákladů, stagnujícího odvětví nebo malých rozdílů mezi výrobky. Rivalita mezi konkurenty může vést až k cenovým válkám. Tyto války jsou výhodné pro zákazníky, ale naopak méně výhodné pro společnosti, které později mohou dosahovat ztrát v důsledku vedení cenových válek (Grasseová a kol., 2010, s. 192).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup nových konkurentů je ovlivněn vstupními bariérami, které brání novým hráčům ke vstupu na trh daného odvětví. Vstupními bariérami jsou myšleny úspory z rozsahu, kapitál potřebný ke vstupu do odvětví, dostupnost distribučních cest, legislativa, diferenciací produktu apod. Atraktivní trhy z hlediska zisku jsou takové, které mají vysoké vstupní bariéry, a naopak nízké výstupní bariéry. Pro upřesnění, jedná se o trhy, na které se dostane méně organizací, ale v případě neúspěchu je mohou bez větších problémů opustit. V případě vysokých výstupních bariér by společnosti musely i přes neúspěch setrvat na trhu a usilovat o svoji pozici na něm (Grasseová a kol., 2010, s. 192).

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé jsou pro společnost hrozbou v momentě, kdy zvyšují ceny svých služeb, nebo snižují kvalitu či kvantitu dodávek. Pro společnost je důležité, aby si budovala dobré vztahy s dodavateli, hlavně v případě, že výrobek, který jim je dodáván danými dodavateli je pro jejich výrobu nebo poskytování služeb klíčový (Grasseová a kol., 2010, s. 193).

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé neboli zákazníci jsou pro organizaci možnou hrozbou, jelikož jejich síla může společnost přinutit k snížení ceny produktu, zvýšení jeho kvality či dokonce k postavení společnosti do střetu s dalšími konkurenty. To vše může vést k nárůstu nákladů a potenciálnímu snížení zisku společnosti. Rostoucí síla kupujících může pramenit například z nediferencovanosti výrobků, citlivosti kupujících na cenu, anebo z důvodu, že cena produktu tvoří většinu nákladů zákazníků (Grasseová a kol., 2010, s. 192).

Hrozba substitučních výrobků

Společnost musí pro svou prosperitu sledovat výrobky, které by její produkty mohly v budoucnu nějakým způsobem nahradit. Substituty ovlivňují ceny produktů analyzované společnosti a tím pádem i její celkový zisk. Neatraktivnost odvětví je potom dána existencí substitutů či případnou hrozbou jejich vzniku (Grasseová a kol., 2010, s. 192).

2.6.3 McKinsey 7S

Metoda byla vytvořena poradenskou společností McKinsey. Obsahuje 7 faktorů, na které by se společnost měla zaměřit a následně je analyzovat jako celek (Hanzelková a kol., 2003, s. 115).

Mezi výše zmiňovaných 7 faktorů patří:

- **Strategie** (Strategy) – pojem strategie sleduje, jak organizace odpovídá na případné hrozby či příležitosti, kterým je vystavena. Zároveň sleduje, jakým způsobem společnost naplňuje svou vizi.
- **Struktura** (Structure) – pojem struktura je zaměřený na obsahové a funkční uspořádání organizace.
- **Systémy** (Systems) – jedná se především o prostředky a procedury, které zajišťují každodenní chod společnosti. Do tohoto faktoru lze zařadit např. kontrolní, informační, komunikační nebo dopravní systémy řízení.
- **Styl práce vedení** (Style) – tímto faktorem se sleduje styl přístupu managementu k řízení a řešení vzniklých problémů.
- **Spolupracovníci** (Staff) – spolupracovníky jsou myšleny lidské zdroje společnosti. Patří mezi ně jak řadoví pracovníci, tak i řídicí pracovníci.

Tento faktor řeší vzájemné vztahy mezi nimi, jejich motivaci, funkci, chování vůči společnosti apod. Je nutné zde pohlížet i na jejich morálku, loajalitu k společnosti apod., které se řadí mezi nekvantifikovatelné aspekty. Z hlediska kvantifikovatelných aspektů se zkoumá systém odměňování, motivace a zvyšování kvalifikace u zaměstnanců.

- **Schopnosti** (Skills) – zahrnují profesní znalosti všech pracovníků ve společnosti. Do tohoto faktoru patří i schopnost řídit a organizovat.
- **Sdílené hodnoty** (Shared values) – zrcadlí základní skutečnosti, ideje a principy, které jsou respektovány zaměstnanci a dalšími začleněnými skupinami (Hanzelková a kol., 2003, s. 116–117; Mallya, 2007, s. 74–75).

2.6.4 SWOT analýza

SWOT analýza patří k nejfrekventovaněji užívaným analytickým metodám. Může být využita pro souhrn závěrů z analýz vnějšího a vnitřního prostředí, které rozdělují silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses) společnosti, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) pro společnost (Grasseová a kol., 2010, s. 295–297). Jakmile si společnost vytvoří náhled na svou vnitřní a vnější situaci, může začít tvořit strategii, která by měla být vybudována především na základě zjištěných silných stránek a měla by využívat identifikované příležitosti. Je velmi nepravděpodobné, že by se shodovaly strategie více organizací, protože každá společnost čelí jiným hrozbám a byly pro ni vytvořeny jiné příležitosti. Dalším důvodem pro rozdílné strategie společností je rozmanitost aspektů, které tvoří sílu daných společností. (Mallya, 2007, s. 84–85).

2.7 Finanční ukazatele

Finanční ukazatele jsou velmi často používané v rámci finanční analýzy. S jejich pomocí lze analyzovat, jak si společnost vede v rámci ekonomického prostředí. Jinak řečeno: jedná se o nástroje, které dokážou poskytnout odpovědi na otázky ohledně finančního zdraví společnosti (Růčková, 2019, s. 11). Pro porovnání s konkurenty budou v této práci využity následující ukazatele.

2.7.1 Poměrové ukazatele

Analýza poměrových ukazatelů patří k nejpoužívanějším metodám finanční analýzy. Důvodem tohoto trendu je, že vychází z veřejně dostupných účetních výkazů. Může ji tedy provést kdokoli a kdykoli. Její krása také spočívá v jednoduchosti výpočtu, kdy je do poměru dávana jedna či více hodnot zjištěných z podkladů – účetních výkazů. Poměrových ukazatelů je velká řada a každá organizace si může stanovit vlastní ukazatele, resp. různé poměry jednotlivých položek z účetních výkazů, tak aby dosáhla vytyčeného cíle prováděné analýzy (Růčková, 2019, s. 56–57).

Z hlediska tří základních účetních výkazů (Rozvaha, Výkaz zisku a ztráty, Přehled o peněžních tocích) dělíme poměrové ukazatele na:

- **Ukazatele struktury majetku a kapitálu** – jedná se především o ukazatele likvidity a zadluženosti. *„Zkoumají vzájemný vztah rozvahových položek, které svědčí o vázanosti zdrojů financování v různých položkách majetku.“* (Růčková, 2019, s. 56)
- **Ukazatele tvorby výsledku hospodaření** – *„vycházejí primárně z výkazu zisku a ztráty a zabývají se strukturou nákladů, výnosů a strukturou výsledku hospodaření podle oblasti, ve které byl tento výsledek generován.“* (Růčková, 2019, s. 56)
- **Ukazatele na bázi peněžních toků** – *„analyzují faktický pohyb finančních prostředků a bývají velmi často součástí analýzy úvěrové způsobilosti.“* (Růčková, 2019, s. 56)

Další způsob, jak můžeme dělit poměrové ukazatele, je z hlediska jejich zaměření. Dělení do jednotlivých podskupin uvádím zde:

- a) ukazatele likvidity,
- b) ukazatele rentability,
- c) ukazatele zadluženosti,
- d) ukazatele aktivity,
- e) ukazatele tržní hodnoty,
- f) ukazatele cash flow (Růčková, 2019, s. 57).

a) Ukazatele likvidity

Zkoumají schopnost hrazení závazků konkrétní společnosti. Obecný poměr těchto ukazatelů je představován následujícím poměrem: čím lze platit / co je nutné platit. Ukazatele likvidity můžeme dále rozdělit mezi tři nejzákladnější. Patří mezi ně okamžitá, pohotová a běžná likvidita (Sedláček, 2007, s. 66).

Okamžitá likvidita

O okamžité likviditě se v některých případech mluví jako o likviditě 1. stupně nebo likviditě peněžní. Patří mezi nejprísnejší likvidity vůbec, protože bere v potaz pouze nejužší výběr aktiv. Tento typ likvidity sleduje schopnost organizace dostat svých závazků z peněz, které má okamžitě k dispozici. Do čitatele jsou v tomto případě vkládány pouze hodnoty z finančního majetku. Jedná se především o hodnotu peněz na bankovním účtu a v pokladně, dále o volně obchodovatelné cenné papíry a šeky (Růčková, 2019, s. 58). Dle Kaloudy (2017, s. 75) se doporučené hodnoty pohybují mezi 0,2–0,4.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotové platební prostředky}}{\text{Dluhy s okamžitou splatností}}$$

Rovnice č. 1: Okamžitá likvidita

(Zdroj: Růčková, 2019, s. 58)

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita bývá v některých případech označována jako likvidita 2. stupně. Z rovnice č. 2 je patrné, že z oběžných aktiv je vylučována nejméně likviditní část – a to zásoby. V případě, že ukazatel pohotové likvidity bude roven 1, znamená to, že společnost nemusí prodávat své zásoby, aby zvládla uhradit své krátkodobé dluhy. Vhodný je také poměr 1,5 : 1 (Růčková, 2019, s. 59).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby})}{\text{Krátkodobé dluhy}}$$

Rovnice č. 2: Pohotová likvidita

(Zdroj: Růčková, 2019, s. 58)

Běžná likvidita

Běžná likvidita přezdívána jako likvidita 3. stupně vyjadřuje schopnost podniku hradit jeho krátkodobé závazky z oběžných aktiv, resp. kolikrát oběžná aktiva kryjí krátkodobé závazky. Doporučené hodnoty se nacházejí v rozmezí 1,5–2,5 (Růčková, 2019, s. 59).

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

Rovnice č. 3: Běžná likvidita

(Zdroj: Růčková, 2019, s. 58)

b) Ukazatele rentability

Ukazatele rentability „*poměrují zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů podniku, jichž bylo užito k jeho dosažení.*“ (Sedláček, 2007, s. 56) Většinou bývá poměřována položka odpovídající výsledku hospodaření vůči položkám kapitálu nebo tržeb. Ukazatele rentability mají velký význam zejména pro akcionáře a potenciální investory. Hodnota těchto ukazatelů by měla být v závislosti na čase rostoucí (Růčková, 2019, s. 61).

Rentabilita vloženého kapitálu

Patří k nejčastěji užívaným ukazatelům. Podle vypočítané hodnoty tohoto ukazatele může být hodnocena činnost konkrétního podniku. Rentabilita vloženého kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého do podniku bez ohledu na to, zda spadá pod cizí nebo vlastní zdroje (Sedláček, 2007, s. 56).

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{Celkový kapitál}}$$

Rovnice č. 4: Rentabilita vloženého kapitálu

(Zdroj: Sedláček, 2007, s. 56)

Rentabilita aktiv

Ukazatel rentability aktiv poměřuje výsledek hospodaření s celkovými aktivy vloženými do podnikání bez ohledu na to, jakým způsobem byla tato aktiva pořízena. V tomto případě se tedy neřeší, zda byla aktiva pořízena za vlastní nebo cizí zdroje. V případě, že je do čitatele dosazen EBIT, tak mohou být porovnány podniky s různým daňovým zatížením a různým úrokovým zatížením (Sedláček, 2007, s. 57).

$$ROA = \frac{EBIT (EAT)}{Celková\ aktiva}$$

Rovnice č. 5: Rentabilita aktiv
(Zdroj: Sedláček, 2007, s. 57)

Rentabilita vlastního kapitálu

Za pomoci ukazatele rentability vlastního kapitálu mohou vlastníci podniku zjistit, jak vysoký je výnos, který jim je přinášen z kapitálu jimi vloženého do společnosti. Pro vlastníka je důležité, aby hodnota ROE byla vyšší než úroky, které by mohl získat z cenných papírů garantovaných státem (Sedláček, 2007, s. 57)

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál}$$

Rovnice č. 6: Rentabilita vlastního kapitálu
(Zdroj: Sedláček, 2007, s. 57)

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb poměřuje výsledek hospodaření s tržbami a vyjadřuje kolik korun zisku, připadá na jednu korunu tržeb. Ve jmenovateli se nachází výsledek hospodaření v různých podobách. Záleží na tom, s jakými společnostmi a jakým způsobem chceme porovnávat výsledky (Růčková, 2019, s. 65).

$$ROS = \frac{EAT (EBIT)}{Tržby}$$

Rovnice č. 7: Rentabilita tržeb
(Zdroj: Sedláček, 2007, s. 59)

c) Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti se zabývají zadlužeností společnosti. Vyjadřují vztah mezi vlastními a cizími zdroji, které společnost využívá ke svému financování. Pro podniky je výhodné, aby své činnosti financovaly oběma druhy zdrojů, jak vlastními, tak cizími. V případě, že by společnost zastávala strategii svého financování pouze z vlastního kapitálu, mohlo by to mít za následek snížení výnosnosti vloženého kapitálu. Ukazatelům zadluženosti věnují větší pozornost akcionáři a investoři než ostatní zainteresované strany. Důvodem je fakt, že se zvyšujícím se podílem cizích zdrojů na celkovém kapitálu, roste i riziko věřitelů. Ti na základě této skutečnosti potom požadují vyšší úročení (Růčková, 2019, s. 67).

Celková zadluženost

Celková zadluženost poměruje cizí kapitál s celkovými aktivy. Pro věřitele je výhodnější, když je hodnota tohoto ukazatele nižší. Naopak vlastníci si přejí, aby hodnota celkové zadluženosti byla vyšší, a to z důvodu větší finanční páky. Tato páka jim může pomoci k vyššímu zhodnocení vloženého kapitálu (Sedláček, 2007, s. 63–64; Růčková, 2019, s. 68).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Rovnice č. 8: Celková zadluženost
(Zdroj: Růčková, 2019, s. 68)

Koeficient samofinancování

Tento ukazatel slouží jako doplněk k ukazateli měřícímu celkovou zadluženost společnosti. Avšak oproti němu poměruje pouze vlastní kapitál s celkovými aktivy. Dohromady by zmíněné ukazatele měly být rovny 1 (Růčková, 2019, s. 68).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Rovnice č. 9: Koeficient samofinancování
(Zdroj: Růčková, 2019, s. 68)

Ukazatel úrokového krytí

Ukazatel úrokového krytí lze vyjádřit následovně: „*Ukazatel informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky.*“ (Sedláček, 2007, s. 64) Z doporučených hodnot vyplývá, že je výhodné, když zisk alespoň 3krát až 6krát převyší úroky. V případě, že ukazatel vyjde roven 1, znamená to, že společnost vygenerovala právě tolik zisku, kolik potřebovala na zaplacení úroků (Sedláček, 2007, s. 64).

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}}$$

Rovnice č. 10: Ukazatel úrokového krytí

(Zdroj: Růčková, 2019, s. 68)

d) Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele vyjadřují, jak efektivně společnost využívá svůj majetek. Existují dva typy těchto ukazatelů. Jeden z nich se zaměřuje na počet obrátek vybrané položky a druhý z nich sleduje, jak dlouho trvá jedna obrátka (Sedláček, 2007, s. 60).

Obrat celkových aktiv

Vyjadřuje počet obrátek celkových aktiv v tržbách za určitý časový úsek, většinou za rok. Díky tomuto ukazateli společnost zjistí, zda má přebytek aktiv, resp. zda je neefektivně využívá a měla by je tedy snížit, nebo by měla naopak nějaké přikoupit (Sedláček, 2007, s. 61).

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

Rovnice č. 11: Obrat celkových aktiv

(Zdroj: Sedláček, 2007, s. 61)

Obrat zásob

Ukazatel obratu zásob „*udává, kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob podniku prodána a znovu naskladněna.*“ (Sedláček, 2007, s. 61) Jinak řečeno: obrat zásob vyjadřuje intenzitu využívání zásob konkrétní společnosti. Pro správnost analýzy je vhodné porovnávat hodnotu tohoto ukazatele s hodnotou oborového průměru. V případě, že výsledek ukazatele má vyšší hodnotu, než je hodnota oborového průměru, znamená to,

že společnost nedrží přebytečné množství nelikvidních zásob, kterým by musela věnovat pozornost a financovat je. Naopak velmi nízká hodnota značí zastaralost zásob (Sedláček, 2007, s. 61–62).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Rovnice č. 12: Obrat zásob
(Zdroj: Sedláček, 2007, s. 62)

Doba obratu zásob

Hodnota tohoto ukazatele vyjadřuje, po jak dlouhou dobu jsou zásoby vázány v podniku. Jedná se o průměrný počet dnů doby jejich vázanosti, než jsou spotřebovány nebo dále prodány (Sedláček, 2007, s. 62). Doba obratu zásob úzce souvisí s předešlým ukazatelem – ukazatelem obratu zásob. Platí, že čím více se zásoby obrátí a jejich doba obratu je kratší, tím je pro společnost situace výhodnější (Růčková, 2019, s. 70).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\frac{\text{Tržby}}{365}}$$

Rovnice č. 13: Doba obratu zásob
(Zdroj: Sedláček, 2007, s. 62)

Doba obratu pohledávek

Ukazatel doby obratu pohledávek vyjadřuje dobu splatnosti pohledávek od odběratelů, resp. průměrný počet dnů, za které jsou pohledávky splaceny. Je vhodné porovnat tuto hodnotu s hodnotou doby obratu závazků. Díky tomuto porovnání lze zjistit, zda není velký rozdíl mezi výše zmiňovanými ukazateli. Pro společnost je výhodné, když je doba obratu pohledávek kratší než doba obratu závazků (Sedláček, 2007, s. 63).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\frac{\text{Tržby}}{365}}$$

Rovnice č. 14: Doba obratu pohledávek
(Zdroj: Růčková, 2019, s. 70)

Doba obratu závazků

Ukazatel doby obratu závazků zkoumá platební morálku společnosti. Vyjadřuje dobu od vzniku závazku po jeho úhradu, tedy jak dlouho společnosti trvá, než splatí svůj závazek (Sedláček, 2007, s. 63).

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Závazky}{\frac{Tržby}{365}}$$

Rovnice č. 15: Doba obratu závazků
(Zdroj: Růčková, 2019, s. 70)

e) Ukazatele tržní hodnoty

Ukazatele tržní hodnoty mají výraznou vypovídající hodnotu pro investory, a to z důvodu jejich schopnosti popsat zhodnocení návratnosti investic. Oproti ostatním poměrovým ukazatelům počítají s tržními hodnotami. Patří sem např. účetní hodnota akcie, čistý zisk na akcii, dividendový výnos, dividendové krytí a mnoho dalších ukazatelů (Růčková, 2019, s. 71–72).

f) Ukazatele s využitím cash flow

Ukazatele s využitím cash flow slouží k zjištění finanční situace společnosti. Používají se pro odhalení jevů souvisejících s platebními potížemi. Tyto ukazatele se zabývají např. obrátkovou rentabilitou, finanční efektivitou kapitálu, stupněm oddlužení, stupněm samofinancování investic, finančním využitím kapitálu atd. (Růčková, 2019, s. 72–74).

2.7.2 Souhrnné ukazatele

Souhrnné ukazatele slouží k posouzení celkové finanční situace a výkonnosti podniku. Využívají se pro rychlé a globální srovnávání podniků nebo jako podklad k jejich dalšímu hodnocení. Díky růstu počtu ukazatelů lze podrobněji zachytit situaci v podniku. Avšak až moc velké množství ukazatelů může naopak vést ke zkreslení pohledu na situaci podniku (Růčková, 2019, s. 78).

Rozlišujeme tyto soustavy ukazatelů:

- soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů (např. pyramidové soustavy),
- účelově vybrané skupiny ukazatelů – bankrotní modely, bonitní modely (Růčková, 2019, s. 78–79).

V této diplomové práci bude využit jeden bankrotní model, a to index IN05.

IN05

Index IN05 spolu s ostatními indexy IN vytvořili manželé Neumaierovi. Jedná se o index, který byl primárně vytvořen přímo pro české podniky. IN05 vychází z modelu IN01, resp. je jeho aktualizovanou verzí. Jeho modifikace spočívala v úpravě jednotlivých vah ukazatelů. Zároveň také došlo ke změnám hranic, které sloužily/slouží ke klasifikaci společnosti (Sedláček, 2007, s. 111–112).

$$IN\ 05 = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,97 * C + 0,21 * D + 0,09 * E$$

Rovnice č. 16: Index IN05

(Zdroj: Sedláček, 2007, s. 112)

kde: A = Aktiva / cizí zdroje,

B = EBIT / nákladové úroky,

C = EBIT / celková aktiva,

D = Celkové výnosy / celková aktiva,

E = Oběžná aktiva / krátkodobé závazky (Sedláček, 2007, s. 111).

Pokud hodnota ukazatele bude dosa

hovat hodnot vyšších než 1,6, lze finanční situaci podniku zhodnotit jako uspokojující. Pokud by se hodnota ukazatele pohybovala v rozmezí 0,9–1,6 jedná se opět o tzv. „šedou zónu“. Jestliže by hodnota IN05 byla nižší než 0,9, je podnik ohrožen finančními problémy (Sedláček, 2007, s. 112).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část diplomové práce se zabývá analýzou současného stavu společnosti INTERMEZZI s. r. o. Nejprve jsou uvedeny základní informace o společnosti, dále je provedena strategická analýza za pomoci SLEPTE analýzy, Porterova modelu 5 konkurenčních sil a analýzy McKinsey 7S.

3.1 Základní informace o společnosti

Podkapitola se zabývá krátkým přiblížením společnosti. Je zde představená samotná společnost a produkty, které nabízí.

| | |
|-----------------------------|---|
| Obchodní firma: | INTERMEZZI s. r. o. |
| Sídlo: | Vlkovská 107, 595 01 Velká Bíteš. |
| Datum zápisu do OR: | 27. května 2010. |
| Právní forma: | společnost s ručením omezeným. |
| Identifikační číslo: | 292 21 706. |
| Základní kapitál: | 200 000 Kč. |
| Splaceno: | 100 %. |
| Čistý obrat 2019: | 55 527 000 Kč. |
| Počet zaměstnanců: | 12. |
| Předmět podnikání: | Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence. |
| Statutární orgán: | 1 člen. |
| Způsob jednání: | Jednatel zastupuje společnost samostatně ve všech věcech (Justice, 2021a; Melicharová, 2021). |

CZ-NACE:

- 47590 Maloobchod s nábytkem, svítidly a ostatními výrobky převážně pro domácnost ve specializovaných prodejnách,
- 692 Účetnické a auditorské činnosti, daňové poradenství,
- 3109 Výroba ostatního nábytku,
- 139 Výroba ostatních textilií (Český statistický úřad, 2021a).

INTERMEZZI s. r. o. je českou společností s více než desetiletou tradicí, obchodující pod obchodní značkou DIAMOND DESIGN, která je zároveň poskytovatelem franchisové licence – v současné době má celkem 5 poboček po celé České republice, které fungují na systému franchisy. Společnost se zaměřuje na obor bydlení na B2B a B2C trzích. Franchisantem se může stát kdokoliv, kdo má chuť a odvahu nastartovat kreativní podnikání. Většinou se jedná o absolventy designových škol či živnostníky, kteří se pohybují v podobném oboru a zároveň potřebují partnera k tomu, aby se jejich živnost vyvíjela dál. Také to mohou být lidé, kteří touží po seberealizaci a mají vztah k bytovému designu, outdoor livingu nebo stínící technice (Topfranchising, 2017–2020).

Zmíněných pět poboček společnosti je rozmístěno po celé České republice. Jejich poloha je vyznačena na obrázku č. 2. Konkrétně se nachází v Praze, v Hradci Králové, v Brně, ve Zlíně a v Českých Budějovicích. Ve Velké Bíteši, na mapě označeno číslem 5, se nachází prostory výroby (Diamond design, 2021a).



Obrázek č. 2: Umístění poboček

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mapy.cz, 2021)

Hlavním předmětem činnosti společnosti jsou návrhy, realizace a servis v oblasti bytových textilních produktů a dekorací. Mají své výstavní, administrativní, výrobní a skladovací prostory. Pracovníci jako celek dokážou splnit požadavky a uspokojit potřeby i toho nejnáročnějšího zákazníka. Společnost také spolupracuje s předními designerskými a architektonickými studiemi v České republice. Pyšní se největší sítí výstavních showroomů v České republice v rámci jejího oboru podnikání. V showroomech si zákazníci mohou prohlédnout nejnovější trendy a technické novinky. Společnost dbá na kvalitu, design, dlouhou živnost a funkci vybíraných produktů. Spolupracuje jak s tuzemskými, tak i se zahraničními výrobci a do svého portfolia zařazuje pouze prověřené a kvalitní produkty. Pravidelně se účastní významných evropských výstav (Diamond design, 2021a; Intermezzi, 2021).

3.1.1 Nabízené produkty

Společnost se zaměřuje na pět oblastí produktů, které nyní podrobněji popisujeme. Jedná se o:

- **Závěsy a záclony** – zákazník si může vybrat z více než 30 druhů řasících stuh a dalších doplňků u produktů typu závěsů a záclon.
- **Římské rolety** – do této kategorie produktů spadají ležerní rolety bez výztuh, římské, vídeňské a atypické rolety.
- **Baldachýny** – nejrůznější typy baldachýnů pro střešní okna, střešní světlíky, zimní zahrady apod. Lze je manuálně ovládat, shrnovat v obou směrech či je mít automatizované za pomoci technologie SOMFY.
- **Textilní doplňky** – textilní nebo designové úvazy, pelmety, lemy, paspule, bordury, třásně, dekorační polštáře, tašky, pytlíky, obaly, jídelní dekorace (ubrusy, prostírání, potahy na stole a židle), povlečení, plédy a přehozy.
- **Čalounění** – dekorační polštáře, taburety, čela postelí, paravány a jiné textilní a čalounické výrobky na míru (Intermezzi, 2021).

Látky, které společnost využívá pro výrobu závěsů, záclon a také římských rolet, jsou vhodné, jak do interiéru, tak do exteriéru. Používané látky mají zároveň dekorační, akustické a stínící vlastnosti (Intermezzi, 2021).

3.1.2 Podmínky pro franchisanta

V případě, že chce franchisant využívat značku DIAMOND DESIGN je nutná počáteční investice v hodnotě zhruba 700 000 Kč. Investice zahrnuje nákup automobilů, zaplacení nájmu a vybavení showroomů. Následně platí franchisant měsíční poplatek ve výši 20 000 Kč, který zahrnuje využívání značky, zpracování účetnictví, marketing, PR a zpracování mezd. Franchisant musí přijmout sortiment, který mu franchisor poskytne, a nesmí si vybírat nové dodavatele a smlouvat ohledně cen. Neznamená to však, že by se franchisant nemohl vůbec podílet na skladbě nabízeného sortimentu. Má právo přednést nové nápady a podněty v rámci obchodních meetingů. Od franchisora získává zázemí firmy, software s podporou, kompletní servis a celé obchodní know how společnosti. Taktéž jsou pro něj zajištěna školení ohledně produktů, samotného prodeje, práce s klienty a se slevami (Melicharová, 2021).

3.2 SLEPTE analýza

V následující části mé práce bude za pomoci SLEPTE analýzy proveden rozbor vnějších faktorů, které na sledovanou společnost působí. Rozebírány budou faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické.

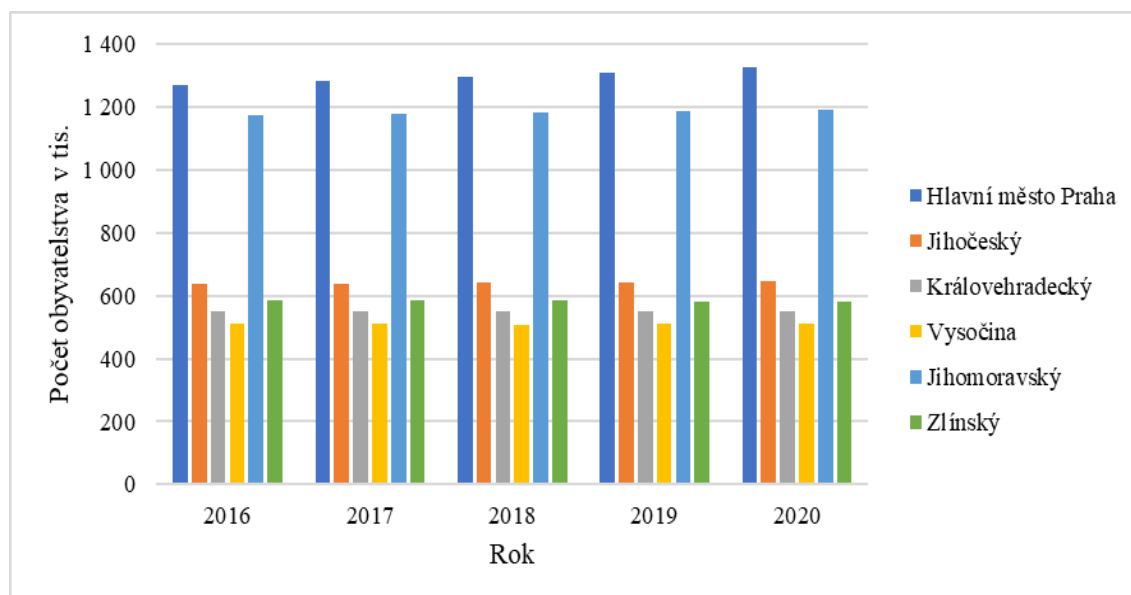
3.2.1 Sociální faktory

První faktory, na které se v této analýze zaměřím, budou faktory sociální. Vzhledem k tomu, že činnost společnosti je zaměřena převážně na poskytování služeb, jsou pro ni sociální faktory velmi podstatné. Zákazníky společnosti tvoří muži a ženy nad 18 let, kteří si chtějí zařídit bydlení podle nejnovějších trendů. Společnost se neorientuje pouze na soukromý sektor, ale provádí i realizace pro různé organizace, které potřebují vybavit své kanceláře, hotelové pokoje, provozovny restaurací apod. (Melicharová, 2021).

Vzhledem k tomu, že společnost nepůsobí po celé České republice, ale jen ve vybraných regionech, bude vhodné podívat se na vývoj obyvatelstva v konkrétních krajích ČR, ve kterých společnost provozuje svou podnikatelskou činnost. Nejvyšší počet obyvatel má z těchto krajů kraj Jihomoravský a před ním hlavní město Praha. V těchto dvou regionech byl rostoucí trend v počtu obyvatel za vybraný časový úsek (2016–2020). Nejedná se o překvapivý vývoj, protože se jedná o regiony, do kterých se lidé nejčastěji

stěhují za práci. Rostoucí trend v počtu obyvatel za posledních 5 let má také kraj Jihočeský, zde ale není tak vysoký nárůst jako u předešlých dvou, konkrétně jde o zvýšení počtu obyvatel jen o 6 249. Kraj Královehradecký a Kraj Vysočina mají ve vývoji počtu obyvatel pouze malé výkyvy a spíše stagnují. Zlínský kraj je jediným krajem s klesajícím trendem v počtu obyvatel za posledních 5 let, ve kterém společnost provozuje svou podnikatelskou činnost. Pokles obyvatelstva je zde zapříčiněn především migrací a převahou zemřelých nad narozenými (Český statistický úřad, 2020b; Český statistický úřad, 2020c).

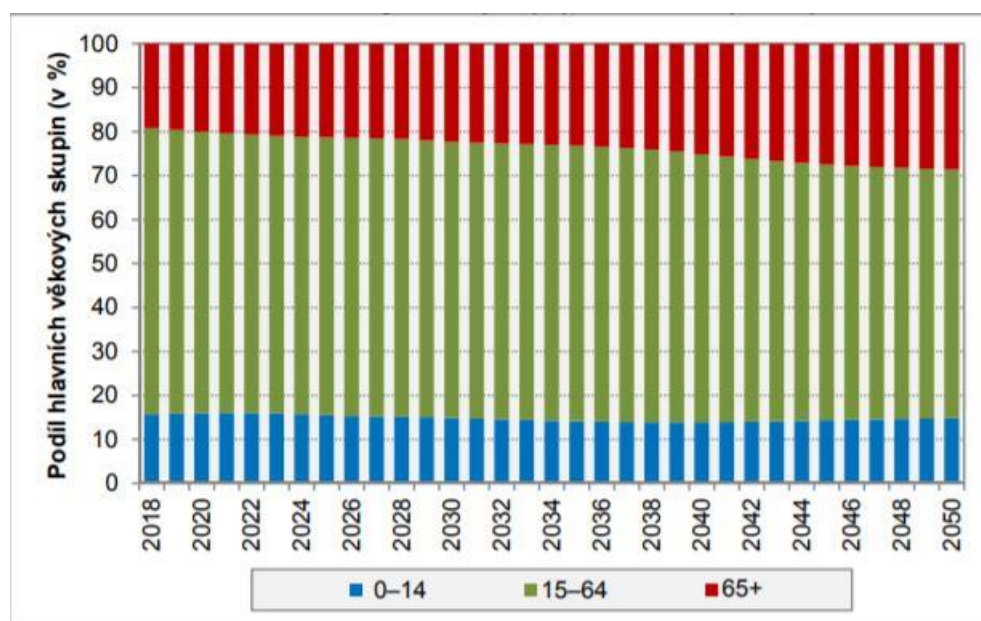
To že má populace v daném regionu rostoucí trend, je pro společnost určitou výhodou. Rozrůstá se jí množství potenciálních zákazníků, na které mohou cílit. Zároveň se může jednat o potenciální zaměstnance, které společnost může do budoucna ke svému růstu potřebovat. Po kvalifikovaných zaměstnancích bude vždy poptávka.



Graf č. 1: Vývoj obyvatelstva ve vybraných krajích České republiky
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2020b)

Na grafu č. 2 je vyobrazen vývoj obyvatelstva dle věkových skupin s predikcí do konce roku 2050. Můžete si všimnout, že věková kategorie od 0 do 14 let se za předpovídané období nijak významně nemění. Do roku 2050 se oproti roku 2018 předpokládá pokles asi o 79,8 tis. lidí. Výrazný pokles je predikován u obyvatelstva ve věkové kategorii od 15 do 64 let. Tento trend poklesu započal již v roce 2009. Lze tedy počítat s poklesem ekonomicky aktivního obyvatelstva, a to dokonce o 829,5 tis. lidí. Jediná věková kategorie, ve které vzroste počet obyvatel ve zmíněném období je věková kategorie 65+.

Prognózy tvrdí, že to bude až o 1 035,3 tis. lidí. Predikuje se stárnutí populace a s ním spojený úbytek ekonomicky aktivního obyvatelstva (Český statistický úřad, 2019d). Se stárnoucí populací budou vznikat nové segmenty zákazníků, které bude muset společnost uspokojit odlišnými výrobky a službami.



Graf č. 2: Stárnutí populace
(Zdroj: Český statistický úřad, 2019d)

Z průzkumu Generali České pojišťovny bylo zjištěno, že v roce 2020 64 % českých chalupářů zvelebovalo své nemovitosti. Nakupovali především výrobky, které je měly ochránit před vysokými letními teplotami nebo pomoci zachytit vodu. Chalupáři investovali především do stínící techniky, bazénů, nádob na zachytávání vody, zahradních sprch a stromů (Generali Česká pojišťovna, 2020). Vzhledem k probíhající pandemii, lze očekávat, že tento trend bude aktuální i pro rok 2021.

Do sociálních faktorů zařazují i aktuální problémy vzniklé v důsledku pandemie COVID-19. Pandemie se nepodepisuje jenom na ekonomice státu, přepracovanosti zaměstnanců určitých profesí či finanční ztrátě, kterou trpí většina služeb. Významně zasahuje také do psychiky všech obyvatel, přičemž u každého z nich se projevuje velmi individuálně. V celé společnosti můžeme pozorovat dopady pandemie v podobě zvýšeného stresu jednotlivce, jeho zvýšených obav a nejistot. V průběhu současné pandemie vzrostl výskyt psychických onemocnění v populaci o 10 % (z 20 % na 30 %). Zvýšil se počet diagnostikovaných depresí, úzkostí a také počet sebevražd,

který se bohužel ztrojnásobil. V důsledku pandemie se může v budoucnu vyskytnout problém osob výrazně dotčených pandemií s návratem k práci, kterou před ní vykonávaly. Můžeme odhadovat, že v celé společnosti bude větší potřeba služeb psychologů a psychiatrů. Některé podniky se mohou do budoucna rozhodnout o najmutí firemního terapeuta, který by měl za úkol pečovat o duševní zdraví zaměstnanců, kteří by mohli efektivněji a kvalitněji vykonávat svou práci (Plecháček, 2021).

3.2.2 Legislativní faktory

Každý podnikatelský subjekt, který chce uspokojovat potřeby zákazníků a být součástí trhu, musí dodržovat zákony, vyhlášky a předpisy, které vydává vláda České republiky. Podnikatelské subjekty v ČR musí zároveň ctít a dodržovat legislativu vydávanou Evropskou unií, jejíž je Česká republika členem.

Mezi základní a významné zákony, které ovlivňují téměř všechny podnikatelské subjekty lze zařadit **Občanský zákoník** č. 89/2012 Sb., a **zákon o obchodních korporacích** č. 90/2012 Sb. Mezi další zákony, které musí podniky dodržovat patří **Zákoník práce** č. 262/2006 Sb., který vymezuje právní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, **zákon č. 143/2001 Sb. O ochraně hospodářské soutěže**, **zákon č. 563/1991 Sb. O účetnictví**, **zákon č. 586/1992 Sb. O daních z příjmů** a **zákon č. 235/2004 Sb. O dani z přidané hodnoty**. Od prosince roku 2016 se podniky musí řídit i zákonem č. 112/2016 Sb. **O evidenci tržeb** (Zákony pro lidi, 2010–2021).

Z hlediska ochrany osobních dat občanů musí společnost dodržovat **Obecné nařízení o ochraně osobních údajů** neboli GDPR. Toto nařízení nabylo účinnosti dne 25. 5. 2018 (Ministerstvo vnitra České republiky, 2020).

Výše zmiňované zákony jsou všeobecně platné pro všechny podnikatelské subjekty. Sledovaná společnost nepodléhá jiným specifickým zákonům či vyhláškám. V posledních letech společnost nejvíce ovlivňují změny v oblasti účetnictví (Melicharová, 2021).

3.2.3 Ekonomické faktory

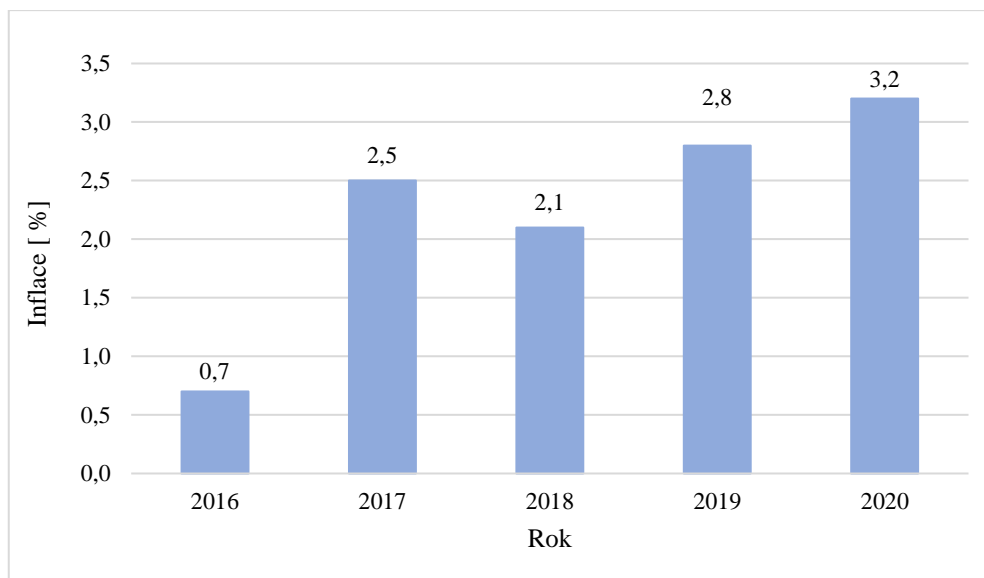
V roce 2020 došlo v důsledku pandemie COVID-19 k vysokému propadu ekonomiky, a to v globálním měřítku. V létě téhož roku se většina zemí začala zotavovat pomocí

fiskální a monetární politiky. Proces zotavování ekonomik většiny zemí byl bohužel přerušen v důsledku druhé vlny pandemie na podzim roku 2020. Ta má za následek negativní dopad na spotřebitelské poptávky a ochotu společností investovat (ČNB, 2021a).

Vláda České republiky byla nucena vzhledem k druhé vlně pandemie COVID-19 vydat nová opatření, kterými bylo nařízeno opětovné plošné uzavření maloobchodů a služeb. Průmysl, mezinárodní obchod a globální výrobní řetězce nebyly výrazně omezovány a prozatím odolávaly tlakům vzniklým v důsledku druhé vlny pandemie. Díky dobré výkonnosti průmyslových podniků nedošlo na přelomu roku 2021 k tak výraznému propadu hrubého domácího produktu. Oživení ekonomiky lze očekávat při uvolňování epidemiologických restrikcí a úspěšné vakcinaci. Předpoklad normálního fungování ekonomiky a vrácení se na úroveň před pandemií se očekává v roce 2022 (ČNB, 2021b).

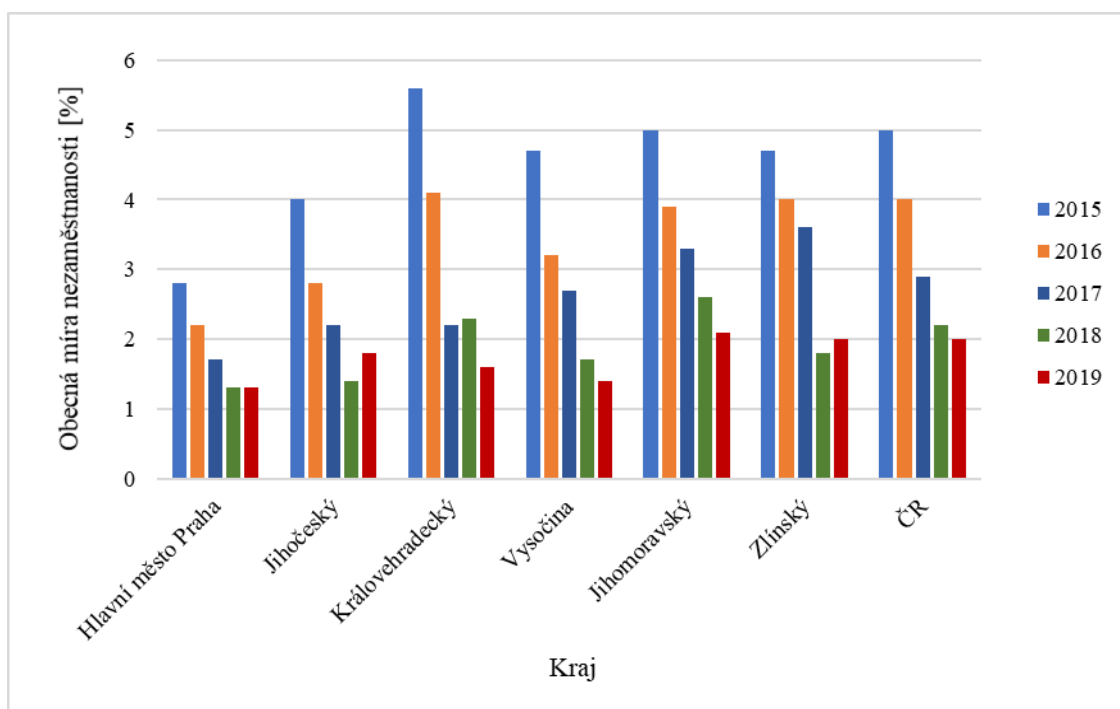
Nyní se podrobněji podíváme na jednotlivé makroekonomické ukazatele. Prvním z makroekonomických ukazatelů, kterým se budu podrobněji zabývat, je hrubý domácí produkt (HDP). Hrubý domácí produkt v posledním čtvrtletí roku 2020 klesl meziročně o 5 % a oproti 3. čtvrtletí vzrostl o 0,3 %. Meziroční pokles oproti roku 2019 byl způsoben poklesem spotřebních výdajů domácností. V roce 2020 zaznamenala Česká republika největší pokles výkonu ekonomiky v celé své historii. Předběžný odhad poklesu HDP oproti roku 2019 je 5,6 %. Pokles zapříčinila pandemie, kvůli které se propadly zahraniční poptávky, spotřeba domácností a investiční výdaje (Český statistický úřad, 2021e).

Dalším důležitým makroekonomickým ukazatelem, kterému je nutné věnovat pozornost, je inflace. V roce 2020 dosahovala míra inflace hodnoty 3,2 %. Došlo ke zvýšení její hodnoty oproti roku 2019 a kupní síla peněz je nižší nežli dříve. Vývoj inflace od roku 2016 zobrazuje graf č. 3 (Český statistický úřad, 2021f).



Graf č. 3: Vývoj míry inflace v České republice
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2021f)

Dalšími ukazateli, které by mohly mít vliv na společnost, jsou nezaměstnanost a průměrná hrubá mzda. Na grafu č. 4 lze vidět časový průběh vývoje obecné míry nezaměstnanosti pro celou Českou republiku a pro jednotlivé kraje, ve kterých společnost působí, od roku 2015 do roku 2019. Můžeme si všimnout klesajícího trendu, který je společný pro všechny kraje i celou ČR. Hlavní město Praha a Kraj Vysočina měly v roce 2019 nejnižší míru nezaměstnanosti ze všech zmíněných regionů. Naopak nejvyšší míru nezaměstnanosti lze pozorovat v kraji Jihomoravském a v kraji Jihočeském. V září roku 2020 měla obecná míra nezaměstnanosti pro celou Českou republiku hodnotu 2,8 %. Oproti roku 2019 tato hodnota vzrostla o 0,8 %. Zvýšení nezaměstnanosti se připisuje pandemii COVID-19, během které musely některé podniky propouštět své zaměstnance v důsledku svého uzavření (Český statistický úřad, 2020g).



Graf č. 4: Obecná míra nezaměstnanosti pro jednotlivé kraje a celou ČR
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2020h)

Průměrná hrubá měsíční mzda představovala v České republice ve 3. čtvrtletí roku 2020 částku 36 582 Kč. Oproti stejnému období předchozího roku vzrostla o 3,9 %. Avšak lepší vypovídající hodnotu má medián, který nám nezkrslují obyvatelé s výrazně vyšší mzdou. Medián měl za 3. čtvrtletí roku 2020 hodnotu 31 073 Kč a oproti roku 2019 zaznamenal nárůst podobně jako průměrná hrubá měsíční mzda (ISPV, 2010–2020).

Poslední ekonomický faktor, na který se zaměřím je úroková sazba. Na začátku roku 2020, konkrétně 7. února, byly úrokové sazby na těchto hodnotách: 2T repo sazba = 2,25 %, Diskontní sazba = 1,25 % a Lombardní sazba = 3,25 %. Od února do května se sazby několikrát změnila, až 11. 5. 2020 Česká národní banka vyhlásila následovné sazby: 2T repo sazba = 0,25 %, Diskontní sazba = 0,05 % a Lombardní sazba = 1 %. Zmíněné sazby zůstaly platné i na začátku roku 2021. Pokles sazeb vyvolává snížení úroků u komerčních bank, což znamená, že se zlevňují hypotéky a úvěry. Pro společnost to značí příležitost v podobě financování aktivit cizími zdroji. V takovém případě zaplatí na úrocích méně než v minulosti (ČNB, 2021c).

3.2.4 Politické faktory

Stejně jako legislativní faktory působí na všechny podnikatelské subjekty, tak i politická scéna v zemi určitým způsobem ovlivňuje jednotlivé podniky. Na politickou scénu se lze dívat jak ze státní úrovně, tak i z komunální.

Současná vláda dostala důvěru naposledy v létě roku 2018. Vláda je tvořena koalicí hnutí ANO a ČSSD. V opozici se nachází strany ODS, Česká pirátská strana, STAN, SPD, TOP 09, KSČM a KDU-ČSL. Na podzim roku 2021 se budou konat parlamentní volby, které pravděpodobně zamíchají složením parlamentu a možná i samotné vlády (Poslanecká sněmovna parlamentu České republiky, 2021).

Společnost INTERMEZZI s. r. o. obchoduje se zahraničím. Dováží produkty především z Belgie, Itálie, Francie, Rakouska, Dánska, Velké Británie, Turecka a Indie. Proto kromě politiky v České republice je zároveň ovlivňována i zahraniční politikou, a to zejména politikou Evropské unie. V reakci na vystoupení Velké Británie z Evropské unie se očekávaly velké změny, především v podobě dražších pořizovacích cen dodávaných produktů. Avšak dodavatel ze zmiňované země si založil sídlo v Nizozemsku, takže nedošlo k proclení dodávaných produktů. Produkty sice zdražily, ale nijak dramaticky (Melicharová, 2021).

3.2.5 Technologické faktory

Společnosti, které vlastní nejmodernější technologické vybavení se většinou nachází ve velmi výhodné pozici na trhu. Nejnovější vybavení může společnosti přinést kvalitnější výrobu produktů při nižších nákladech, rychlejší odbavení zákazníků, lepší komunikaci se zákazníky apod. V INTERMEZZI s. r. o. se kombinují nejmodernější technologie s řemeslným přístupem. Ne vždy jsou stroje a přístroje tím nejlepším řešením. Občas je potřeba využít základní řemeslné práce. K výrobě produktů využívá řadu automatů, poloautomatů a speciálních jednoúčelových strojů. Společnost klade velký důraz na technologický postup a na kontrolu kvality jejích produktů. Zaměstnanci tvoří techničtí pracovníci a švadleny s mnohaletou praxí, kteří jsou odborníky ve svém oboru, a dokážou podle požadavků zákazníka nalézt nejlepší a nejefektivnější technické řešení (Diamond, design, 2021a; Intermezzi, 2021).

Společnost se významně zaměřuje na komunikaci se zákazníky. Pro tyto účely využívá nejmodernější technologie, které umožňují vzájemnou komunikaci zjednodušit, zefektivnit a zkvalitnit. Jako jeden z hlavních kanálů pro komunikaci a propagaci využívá společnost své webové stránky. Zákazník by se na nich měl pohybovat intuitivně, aby se neodradil zbytečným zdlouhavým hledáním (Melicharová, 2021).

Vzhledem ke koronavirové krizi se lidé čím dál tím více přesouvají do online prostoru. V roce 2020 utržili na e-shopech 196 miliard korun, tedy o 26 % více než v roce 2019. Z hlediska prodeje produktů v segmentu dům, zahrada a nábytek došlo k meziročnímu nárůstu o 38 % (Heureka, 2021). Na základě těchto poznatků společnost uvažuje, že by v blízké budoucnosti spustila přes web elektronický obchod, na kterém by si zákazníci mohli zakoupit produkty, které nepotřebují složitý technický servis, a jejich instalaci zvládnou klienti sami. Šlo by např. o záclony, závěsy, tapety, koberce, rolety, sítě proti hmyzu a interiérové doplňky (Melicharová, 2021).

3.2.6 Ekologické faktory

V dnešní době je kladen důraz na environmentální stránku podnikání. Samotné společnosti se musejí řídit vyhláškami, zákony a předpisy týkajícími se životního prostředí, které vydává příslušný stát či Evropská unie.

Společnost INTERMEZZI s. r. o. si uvědomuje, že chránit životní prostředí je důležité, a proto se snaží jednat v souladu s postupy vedoucími k jeho ochraně. Svým zákazníkům nabízí produkty s dlouhou dobou životnosti, nikoli tzv. spotřební zboží, které se do roka rozbije a poté se musí vyhodit. Jak ve výrobě, tak i na pobočkách se dodržuje třídění odpadu. Je to to nejmenší, co společnost může pro ochranu životního prostředí udělat. Podnik se také snaží snížit odpad, který v největší míře vzniká při balení výrobků. Pro kvalitu produktu je nezbytné, aby byl řádně zabalen a neporušeně doručen do rukou zákazníka. To však zvyšuje spotřebu obalového materiálu. Společnost se však v této oblasti snaží redukovat zbytky obalů a již vzniklý zbytkový obalový materiál ekologicky likvidovat. Kromě spotřebního materiálu nakupuje přesně vypočítané množství pro jednotlivé zakázky, aby se tvořilo pouze nejnutnější množství odpadu (Melicharová, 2021).

Interiérová a exteriérová stínící technika může sloužit nejen pro zachování soukromí majitele. Mezi její další účely můžeme zařadit zachycení paprsků a tepla v letních měsících, resp. snížení nákladů na chlazení. V zimních měsících mohou tato zařízení sloužit jako tepelná izolace. Majitel subjektu tedy může tímto způsobem snížit náklady na vytápění (Melicharová, 2021).

Pro společnost je výhodné podívat se na statistiky úhrnu slunečního svitu a maximálních denních teplot v ČR za posledních 50 let. Pro porovnání byly vybrány 4 konkrétní města v ČR – každé na jedné ze světových stran, ve kterých se tyto hodnoty pravidelně zaznamenávají. Hodnoty slunečního svitu za posledních 50 let vzrůstají ve všech vybraných městech. K nejmenšímu nárůstu došlo v Plzni – o 390,9 hodin slunečního svitu za rok. K nejvyššímu nárůstu došlo v Brně na jihu ČR, kde se úhrn slunečního svitu zvýšil o 584,7 hodin (Český hydrometeorologický ústav, 2021).

Tabulka č. 1: Úhrn slunečního svitu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český hydrometeorologický ústav, 2021)

| Lokalita | Úhrn slunečního svitu [h/rok] | | | | | |
|-----------------|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 1970 | 1980 | 1990 | 2000 | 2010 | 2020 |
| Ostrava, Poruba | 1 302,1 | 1 356,1 | 1 793,1 | 1 747,6 | 1 558,7 | 1 868 |
| Brno, Tuřany | 1 402,2 | 1 500,7 | 1 847,4 | 1 992,5 | 1 625,9 | 1 986,9 |
| Liberec | 1 193,2 | 1 282,4 | 1 560 | 1 548,9 | 1 425,4 | 1 655,2 |
| Plzeň, Bolevec | 1 109,1 | 1 209,2 | 1 471,5 | 1 463,1 | 1 284,3 | 1 500 |

Maximální denní teploty mají za posledních padesát let také vzrůstající trend. Nejedná se však o lineární závislost. Nejvyšší hodnota maximální teploty byla naměřena již v roce 2000 v Brně – 36,6 °C.

Tabulka č. 2: Maximální denní teplota

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Český hydrometeorologický ústav, 2021)

| Lokalita | Maximální denní teplota [°C] | | | | | |
|-----------------|------------------------------|------|------|------|------|------|
| | 1970 | 1980 | 1990 | 2000 | 2010 | 2020 |
| Ostrava, Poruba | 29,6 | 30,2 | 31,9 | 35,4 | 34,7 | 32,1 |
| Brno, Tuřany | 31,1 | 30,6 | 32 | 36,6 | 33,8 | 34 |
| Liberec | 29,1 | 28,8 | 32,6 | 32,9 | 33,8 | 32,1 |
| Plzeň, Bolevec | 31,4 | 33,2 | 35,2 | 36 | 35,8 | 34,5 |

3.3 Porterův model 5 konkurenčních sil

Pro zjištění atraktivity trhu bude využita externí analýza Porterova modelu pěti sil. Bude rozebrána stávající konkurence, rizika vstupu nových konkurentů, vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů a hrozba substitučních výrobků.

3.3.1 Hrozba silné rivality

INTERMEZZI s. r. o. je z hlediska vlastní výroby a kvality daleko před konkurencí. Zakládá si na vysoké kvalitě, které běžné šicí dílny nemohou docílit. Hrozící konkurencí jsou však společnosti v oblasti zboží, které sledovaná společnost nakupuje a prodává. Tyto společnosti prodávají podobné produkty, liší se však kvalitou konečných výrobků, kterou pozná až sám zákazník po zhruba 2–3 letech užívání. Hlavním úkolem obchodníků je vysvětlit zákazníkovi jaké kladné vlastnosti mají jejich produkty oproti konkurenci. Společnost INTERMEZZI s. r. o. neklade důraz na strategii cenové soutěže s konkurencí. Chtějí svým přístupem oslovovat pouze určitý segment potenciálních zákazníků, se kterými je jednodušší komunikace, jelikož vyhledávají výrobky s kvalitou viditelnou na první pohled (Melicharová, 2021).

Konkurenty můžeme rozdělit do tří skupin. První skupinou jsou konkurenti zabývající se exteriérovou technikou. Největším konkurentem v této oblasti je česká společnost ISOTRA a. s., která je vnímána jako lídr v oblasti výroby stínící techniky jak v tuzemsku, tak i ve světě (Isotra, 2019–2021). Mezi další stávající konkurenty v oblasti exteriérové techniky lze zařadit společnosti CLIMASTYL, s. r. o., DR studio CZ, Rolrols s. r. o., SUNSYSTEM s. r. o. a Propergola. Druhá skupina konkurentů se zaměřuje na interiérové vybavení. Do této kategorie můžeme zařadit společnost ADREMS, s. r. o., Nobis studio, s. r. o. a ZIPS INTERIER s. r. o. Třetí skupinou jsou společnosti, které se stejně jako INTERMEZZI s. r. o. orientují na obě tyto oblasti. Do této kategorie lze zařadit např. společnost STYLTEX design spol. s r. o. (Melicharová, 2021). Podnikatelských subjektů působících ve stejném oboru se na trhu vyskytuje poměrně hodně a hrozbu stávající konkurence lze považovat za vysokou.

3.3.2 Riziko vstupu nových konkurentů

Vzhledem k tomu, že sledovaná společnost je velmi komplexní, je malá pravděpodobnost, že na trh vstoupí společnost, která bude zajišťovat stejné služby jako INTERMEZZI s. r. o. Z hlediska šicí dílny lze zařadit mezi bariéry vstupu především získání potřebných strojů a technologií. Také je nutné nasmlouvat si dodavatele poskytující kvalitní látky, kteří se většinou nachází v zahraničí. Z hlediska poskytování interiérových a exteriérových produktů je větší pravděpodobnost nové konkurence v odchodu stávajícího franchisanta, který se bude chtít osamostatnit, převezme know-how společnosti a využije ho ve svůj prospěch. S tímto společnost počítá, a proto do smlouvy zakotvila podmínku vstupu do stejného oboru podnikání až po 5 letech od odchodu franchisanta. S rozvojem internetového obchodu lze očekávat vstup nových konkurentů nabízejících stínící techniku a interiérové doplňky přes e-shopy. U služeb přes e-shop nelze počítat s přidanou hodnotou v podobě produktů na míru podle osobních přání a požadavků zákazníka (Melicharová, 2021). Riziko vstupu nových konkurentů lze považovat za střední.

3.3.3 Vyjednávací síla odběratelů

Odběratele můžeme rozdělit do dvou skupin vzhledem k tomu, že sledovaná společnost působí na dvou trzích, konkrétně na trhu B2B a B2C. První skupinou odběratelů jsou rodinné domy a byty. Druhou skupinu odběratelů tvoří hotely, státní organizace, ostatní podnikatelé, velké developerské projekty apod. Komerční zakázky jsou specifické ohraničeným rozpočtem, který projektoví manažeři nesmějí překročit. U sledované společnosti můžeme v minulosti najít příklady zakázek, které nevyhrála, protože nechtěla snižovat cenu produktů na úkor jejich kvality. Společnost si zakládá na osobním setkání s kupujícím, na kterém si vyslechne zákaznicka přání a poté se mu snaží připravit řešení na míru. Firma nefunguje na principu sériové výroby, a proto zákazník nemůže očekávat nízké ceny produktů. Společnost cenově nesoutěží o zakázky s ostatními konkurenty, ale věří, že si k nim zákazník přichází pro kvalitní poskytované služby a pro koupi kvalitních výrobků, které budou mít dlouholetou životnost. Společnost v posledních letech navázala spolupráci i s rakouským obchodním řetězcem XXX Lutz, kterému dodává závěsy a záclony na základě objednávky od jejich zákazníků. Avšak zde nastává problém komunikace zaměstnanců společnosti XXX Lutz s konečným

zákazníkem. Stává se, že obchodníci ve společnosti XXX Lutz odsouhlasí zákazníkovi rozměry, které potom nedokáže sledovaná společnost ušít. Tím dochází k prodlužování doby, za kterou zákazník obdrží svůj produkt a zaměstnanci na obou stranách ztrácí čas, který by mohli věnovat jiným zakázkám (Melicharová, 2021). Z výše zmíněného lze usoudit, že vyjednávací síla odběratelů je nízká.

3.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost spolupracuje jak s tuzemskými, tak i se zahraničními výrobci. Za celkovou dobu působení společnosti na trhu si vytvořila strategii, která je založena na systému osvědčených dodavatelů. Svoji spolupráci navazuje pouze s dodavateli, kteří jsou ochotni inovovat své produkty, a jejichž výrobky jsou vždy kvalitní. Klíčovým faktorem pro výběr stálého dodavatele je pro společnost dostupnost náhradních dílů – očekává dlouhodobou spolupráci, cca na 15 let, a po tuto dobu by měl být dodavatel schopen dodávat náhradní díly. Společnost nespolehá pouze na jednoho dodavatele, ale má vytvořenou celou síť nasmlouvaných dodavatelů. Pokud by měl jeden z nich výpadek, tak ho může nahradit druhý dodavatel. U svých dodavatelů si cení především korektního chování, kvalitních produktů a dodržování termínů (Neva, 2021).

Dodavatelem venkovní stínicí techniky pro společnost INTERMEZZI s. r. o. je česká společnost ŽALUZIE NEVA, s. r. o. Jedná se o jediného dodavatele v této oblasti, v případě jeho výpadku nemá společnost záložního dodavatele. Látky, které potřebuje společnost na šití záclon, nakupuje převážně v Turecku a Indii. Některé druhy látek dováží i z Itálie. Mezi další dodavatelské země lze zařadit Belgie, Rakousko, Francii, Dánsko a Velkou Británii. Z Velké Británie odebírají především koberce. Co se týče produktů z oblasti chytré domácnosti, tak privátním dodavatelem je společnost Somfy spol. s r. o. (Melicharová, 2021).

Sledovaná společnost je odběratelem velkých objemů produktů. Díky velkému objemu odebíraných produktů si společnost může nasmlouvat nižší ceny od dodavatelů, než by byl schopen si nasmlouvat každý franchisant sám. Sledovaná společnost je také odběratelem elektrické energie a plynu, protože potřebuje zajistit výrobu produktů a také provoz svých showroomů. U tohoto typu dodavatelů si nemůže společnost vyjednat slevu

a lepší podmínky, protože jsou jejich ceny pevně dané (Melicharová, 2021). Vyjednávací sílu dodavatelů můžeme tedy považovat za střední.

3.3.5 Hrozba substitučních výrobků

Největším substitutem u stínící techniky jsou záclony a závěsy. Sledovaná společnost si je sama šije, nelze je tedy považovat za hrozbu. Mezi další substituty stínící techniky patří zatmavovací fólie. Ty však oproti žaluziím a roletám nedokážou poskytnout zákazníkovi dostatečné soukromí. Sledovaná společnost nabízí převážně produkty ze dřeva a hliníku, mohli bychom tedy za substituty považovat i produkty vyrobené z plastu (Melicharová, 2021). Jelikož produkty sledované společnosti si mohou být navzájem substituty, lze konstatovat, že hrozba substitučních výrobků je nízká.

3.4 McKinsey 7S

Tato kapitola se zabývá analýzou vnitřního prostředí společnosti, která zkoumá 7 interních faktorů – strategii, strukturu, systémy, styl řízení, spolupracovníky, schopnosti a sdílené hodnoty.

3.4.1 Strategie

Strategie společnosti je založena na poskytování kvalitních služeb zákazníkům dle jejich přání nebo návrhu designera na míru. Cílem není uspokojit každého zákazníka, nýbrž poskytnout nejkvalitnější službu, která na trhu existuje i za předpokladu vyšší ceny. Díky vlastní šicí dílně dokáže společnost v rámci interiérové stínící techniky a textilních doplňků poskytnout zákazníkům nedocenitelnou službu. Hlavním cílem společnosti je zkombinování několika druhů stínění vždy dle konkrétního prostředí a požadavků, které vytvoří kýžený efekt. To samé platí i pro oblast interiérového designu (Melicharová, 2021).

3.4.2 Struktura

Druhý bod analýzy se zabývá organizační strukturou společnosti. INTERMEZZI s. r. o. je malou firmou s malým počtem zaměstnanců, takže se nejedná o složitou a rozvětvenou strukturu. V čele společnosti stojí její jednatel. Pod ním se nachází prokurista, který má velmi podobné pravomoce jako jednatel. Prokurista zodpovídá za chod společnosti

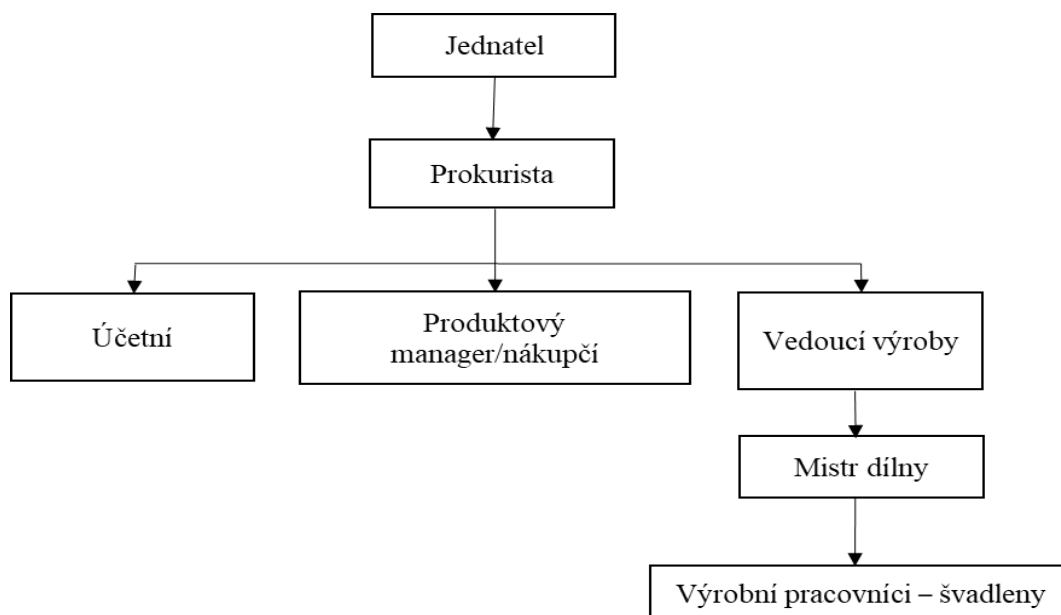
(organizace práce, personální zajištění apod.). Prokuristovi se dále zodpovídají účetní, nákupčí a vedoucí výroby. Vedoucímu výroby je podřízená mistrová dílny, která zodpovídá za všechny výrobní pracovníky – švadleny (Melicharová, 2021).

V tabulce č. 3 je uveden konkrétní počet zaměstnanců na konkrétních pozicích, které ve společnosti zastávají. Společnost zaměstnává celkově 12 zaměstnanců. Nejpočetnější skupinu zaměstnanců tvoří švadleny – skoro polovinu všech zaměstnanců (42 %). Druhou nejpočetnější skupinu tvoří účetní, které zastupují 17 % zaměstnanců ve společnosti. Na ostatních pozicích je vždy jeden zaměstnanec.

Tabulka č. 3: Zastoupení zaměstnanců ve společnosti INTERMEZZI s. r. o.
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Melicharová, 2021)

| Pozice | Počet zaměstnanců | Vyjádření v % |
|-------------------------------|-------------------|---------------|
| Jednatel | 1 | 8 |
| Prokurista | 1 | 8 |
| Účetní | 2 | 17 |
| Produktový manager/nákupčí | 1 | 8 |
| Vedoucí výroby | 1 | 8 |
| Mistr dílny | 1 | 8 |
| Výrobní pracovníci – švadleny | 5 | 42 |

Na obrázku č. 3 je vyobrazena organizační struktura společnosti.



Obrázek č. 3: Organizační struktura společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Melicharová, 2021)

3.4.3 Systémy

Celá franchisová síť společnosti INTERMEZZI s. r. o. používá ERP systém, konkrétně informační systém QI. Tento systém je obecně využíván většími společnostmi s počtem zaměstnanců 500 a výše. Sledované společnosti tento systém i přes svou rozsáhlost vyhovuje. Díky tomuto systému může mít veškerá data o svých obchodních partnerech, historii obchodů se zákazníky, objednávkách u dodavatelů až po konečné fakturace v naprostém pořádku. Informační systém QI také umožňuje propojení obchodu s účetnictvím, což umožňuje okamžité přepsání výsledků z obchodu do účetnictví. Systém také dokáže zpracovat doklady, které potom slouží v oblasti obchodu pro výpočet provizí a vyhodnocení obchodní úspěšnosti. Samozřejmostí systému je i propojení s bankou (Melicharová, 2021).

Systém QI společnost využívá i ve výrobním oddělení, kde slouží k evidenci účetních skladů, plánování výroby – především počtu pracovníků a potřeby materiálu. Odpis materiálu, který byl použit na zhotovení výrobku, se provádí pomocí čteček čárových kódů. Ty slouží i pro evidenci příjmu materiálu. Dalším systémem, kterým společnost disponuje a využívá jej, je docházkový systém. V některých pobočkách společnosti jsou pro záznam pohybu zaměstnanců využívány čtečky otisků prstů. V systému QI se nachází i modul CRM, který je společností využíván pro plánování schůzek, obrátů, budoucích obchodů a vyhodnocování realizovaných obchodů. Přidanou hodnotu tohoto systému společnost spatřuje i v modulu vnitřního řízení společnosti. Díky němu se mohou zaznamenávat jednotlivé fáze větších, časově náročných projektů. Pro vizualizaci dat z informačního systému využívají platformu Power BI od společnosti Microsoft (Melicharová, 2021).

Systém má kvůli bezpečnosti společnost zálohovaný na externím úložišti. Pronajímá si hardware v Brně se zálohováním v Praze. Opatrnost s těmito daty je na místě, protože se veškerá činnost zaměstnanců od paní uklízečky až po jednatele zaznamenává v tomto jediném systému. K systému mají zaměstnanci přístup přes vzdálenou plochu. To s sebou nese i velkou náročnost na zabezpečení, kontrolní aktualizace a pravidelnou údržbu, které se věnují externí pracovníci (Melicharová, 2021).

3.4.4 Styl práce vedení

Společnost uplatňuje pouze demokratický styl řízení. Vzhledem k velikosti společnosti a počtu zaměstnanců se zde příliš neklade důraz na striktně daný vzájemný vztah nadřízeného a podřízeného. To však neznamená, že by určitá pozice neměla větší pravomoci. Ve firmě jsou zaměstnanci, kteří mají právo říct konečné slovo při řešení denních i specifických úkolů (Melicharová, 2021).

3.4.5 Spolupracovníci

Vedení společnosti INTERMEZZI s. r. o. věří, že úspěch každé firmy je založen na příjemném přátelském podporujícím prostředí, ve kterém se mohou zaměstnanci rozvíjet a podávat nejlepší výkony. Na oplátku firma očekává určitou míru loajality svých zaměstnanců. Společnost si zakládá na týmu kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců. Nabízí zaměstnancům zázemí v podobě showroomů, které mohou využívat pro prezentaci produktů k ohromení a nadchnutí klientů. Každý pracovník má své denní činnosti, které musí na dané pozici plnit. Nemá je však přímo přikázané, plní je dle svého uvážení. Jeho povinností je informovat jednatele o tom, jak se firmě daří, kdo má, co na starosti, jaká je ve firmě nálada apod. Úbytek zaměstnanců je většinou způsoben odchodem pracovníka do důchodu, zrušením pozice či přirozenou fluktuací (Melicharová, 2021).

3.4.6 Schopnosti

Společnost INTERMEZZI s. r. o. od svých zaměstnanců nevyžaduje odborné vzdělání na většině pracovních pozic, avšak předchozí zkušenosti, či základní znalosti v dané oblasti jsou u přijímaných zaměstnanců vítány. Od svých zaměstnanců očekávají zejména chuť učit se novým věcem, příjemné vystupování a vysokou míru empatie (Melicharová, 2021).

Společnost jednou ročně provádí zákonem stanovené školení zaměstnanců o bezpečnosti a o ochraně zdraví při práci, kterého se musí zúčastnit všichni pracovníci. Další školení, kterého se účastní všichni zaměstnanci společnosti, je školení od nového dodavatele, se kterým se nově navazuje spolupráce. Cílem tohoto školení je představení jednotlivých produktů dodavatele. V době pandemie COVID-19 se konají školení od dodavatelů

online formou, která bohužel není tak efektivní. Dalších typů školení se v průběhu kalendářního roku účastní zaměstnanci na pozici účetní, kteří si tímto způsobem prohlubují své znalosti a zároveň se učí novým věcem. Nově příchozí zaměstnanci absolvují na začátku svého pracovního poměru dvoutýdenní školení. První týden jim je představena vize společnosti, její činnosti a celkově chod společnosti. Druhý týden je nabitý školeními nasmlouvaných dodavatelů společnosti, na kterých získá nový zaměstnanec vhled do produktů, které může následně nabízet svým klientům. Sám jednatel nově příchozím zaměstnancům poskytuje důležité informace z praxe, které během svého působení nasbíral (Melicharová, 2021).

3.4.7 Sdílené hodnoty

Společnost nedisponuje žádným etickým kodexem, avšak existují nepsaná pravidla, kterými se každý zaměstnanec řídí. Vzhledem k tomu, že si společnost zakládá na osobním kontaktu se zákazníky, je pro ni nutné, aby se zaměstnanci k zákazníkům chovali příslušným způsobem. Od všech zaměstnanců se očekává určitý standard chování bez ohledu na jejich pozici. Svým vystupováním totiž pomáhají vytvářet pověst podniku ať už z pohledu zákazníků, dodavatelů, partnerů či konkurence (Melicharová, 2021).

4 BENCHMARKING ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI S VYBRANÝMI KONKURENTY

Ve čtvrté kapitole této diplomové práce bude provedena analýza finanční a obchodní výkonnosti společnosti INTERMEZZI s. r. o. v porovnání s pěti vybranými konkurenty.

4.1 Představení vybraných konkurentů

Výběr konkurujících společností probíhal za pomoci databáze Orbis Europe. Do vyhledávání v databázi bylo jako první zadáno kritérium statusu společností. Pro srovnání bylo nutné, aby vybrané společnosti byly aktivní a nebyly např. v insolvenčním řízení. Dále bylo zadáno kritérium lokality pro Českou republiku, jelikož společnost nepůsobí v zahraničí. Dalším požadavkem byla skupina G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel, konkrétně kód 4759 CZ NACE. Jedná se o maloobchod s nábytkem, svítidly a ostatními výrobky převážně pro domácnost ve specializovaných prodejnách. Po zadání těchto kritérií bylo výstupem 924 subjektů. Jako další kritéria byla zadána velikost podniku a právní forma. Mělo jít o obchodní společnosti (akciové, komanditní, veřejně obchodovatelné společnosti a společnosti s ručením omezeným), které spadaly do kategorie malých či středních podniků s maximálním počtem zaměstnanců 250. Po zadání těchto specifikací bylo vyhledáno 241 podnikatelských subjektů. Posledním posuzovaným kritériem byl rok založení daných společností. Vybraní konkurenti museli na trhu působit minimálně po dobu 5 let. Toto specifikum splňovalo 196 společností. Tyto všechny společnosti bylo nutné porovnat z hlediska nabízených služeb a produktů, aby se svým portfoliem podobaly co nejvíce analyzované společnosti. Ve výsledcích se totiž nacházely společnosti, které se zaměřovaly na osvětlení, nábytek, návrhy a realizace kuchyní, koupelen a na spoustu dalších produktů a služeb, kterými se analyzovaná společnost INTERMEZZI s. r. o. nezabývá. Na základě těchto specifikací byly vybrány 3 společnosti.

Vzhledem k tomu, že z předešlých kritérií byly nalezeny pouze 3 adekvátní společnosti, zaměřila jsem hledání na další společnosti, které měly stejný sekundární CZ NACE kód. Jde o kód s označením CZ NACE 139. Ten značí výrobu ostatních textilií. Všechna předešlá kritéria byla jinak ponechána. Při zadání tohoto parametru bylo výstupem

68 společností. Na každou ze společností jsem se zvlášť podívala a dle nabízených produktů a služeb vybrala 2 společnosti, které si byly nejvíce podobné s analyzovanou společností INTERMEZZI s. r. o. Ve výsledcích z databáze se totiž nacházely i podniky, které nabízely autopotáhy, lůžkoviny, ručníky či se zabývaly oděvní výrobou, dodávkami materiálu pro čalounictví a mnoha dalšími podobnými činnostmi, které vybraná společnost INTERMEZZI s. r. o. neposkytuje.

4.1.1 STYLTEX design, spol. s r. o.



Obrázek č. 4: Logo společnosti STYLTEX design, spol. s r. o.
(Zdroj: Styltex, 2021)

Obchodní název: STYLTEX design, spol. s r. o.

Sídlo: Dukelských hrdinů 971/22, Holešovice, Praha 7.

Identifikační číslo: 27068943.

Datum vzniku: 25. července 2003.

Základní kapitál: 200 000 Kč (Justice, 2021b).

Jedná se o rodinou společnost, která na trhu působí již 24 let (před rokem 2003 měla jiný obchodní název). Dováží produkty od významných světových výrobců a disponuje vlastní šicí dílnou. Ve svém sortimentu nabízí tapety, stínící techniku a ložní sortiment. Svoje realizace provádí jak v České republice, tak i v zahraničí (Styltex, 2018).

4.1.2 CLIMASTYL s. r. o.



Obrázek č. 5: Logo společnosti CLIMASTYL s. r. o.
(Zdroj: Climastyl, 2014)

Obchodní název: CLIMASTYL s. r. o.

Sídlo: Hořická 283/22, Pražské Předměstí, Hradec Králové.

Identifikační číslo: 27506657.

Datum vzniku: 13. prosince 2006.

Základní kapitál: 200 000 Kč (Justice, 2021c).

Od roku 1997 se společnost zabývá prodejem, poradenstvím a montáží stínicí a garážové techniky. Zároveň je dlouholetým partnerem společnosti Servis Climax, a. s., která patří mezi celosvětově významné dodavatele stínění. V roce 2006 došlo ke změně obchodního názvu (Climastyl, 2014).

4.1.3 Nobis studio s. r. o.



Obrázek č. 6: Logo společnosti Nobis studio s. r. o.
(Zdroj: Nobis, 2016)

Obchodní název: Nobis studio s. r. o.

Sídlo: Dlouhá 712/32, Staré Město, Praha 1.

Identifikační číslo: 26202956.

Datum vzniku: 5. října 2000.

Základní kapitál: 100 000 Kč (Justice, 2021d).

Společnost se zaměřuje na návrh, výběr materiálů, vybavení a realizaci bytových interiérů, rezidencí či hotelů. Působí na českém i zahraničním trhu. Provozuje šicí dílnu, která slouží k výrobě záclon, závěsů, polštářů a dalších dekoračních prvků (Nobis, 2016).

4.1.4 DR studio CZ, s. r. o.



Obrázek č. 7: Logo společnosti DR studio CZ, s. r. o.
(Zdroj: Drstudio, 2018)

- Obchodní název:** DR studio CZ, s. r. o.
- Sídlo:** Průhonická 119, Čestlice.
- Identifikační číslo:** 02779862.
- Datum vzniku:** 17. března 2014.
- Základní kapitál:** 50 000 Kč (Justice, 2021e).

Jedná se o přímého distributora nábytku vyznačujícího se italským designem. Produkty jsou vhodné při zařizování hotelů, domů, restaurací, zahrad či wellnes center. Společnost taktéž působí na evropském trhu (Drstudio, 2018).

4.1.5 ADREMS s. r. o.



Obrázek č. 8: Logo společnosti ADREMS s. r. o.
(Zdroj: Adrems, 2016)

- Obchodní název:** ADREMS s. r. o.
- Sídlo:** Bubenečská 9/258, Dejvice, Praha 6.
- Identifikační číslo:** 25683811.
- Datum vzniku:** 29. července 1998.
- Základní kapitál:** 100 000 Kč (Justice, 2021f).

Společnost působí v oblasti vybavení interiérů již od roku 1998. zabývá se především protisluneční ochranou interiérů, teras, zimních zahrad a dekorací oken. V roce 2003 svůj

sortiment rozšířila o rolety, japonské stěny a baldachýny. Provozuje šicí dílnu, a to pro výrobu okenních dekorací (Adrems, 2021).

4.2 Provozní ukazatele

Pro společnost Adrems s. r. o. nebude za sledované období analyzován rok 2015, jelikož potřebná data k tomuto roku nebyla společností zveřejněna.

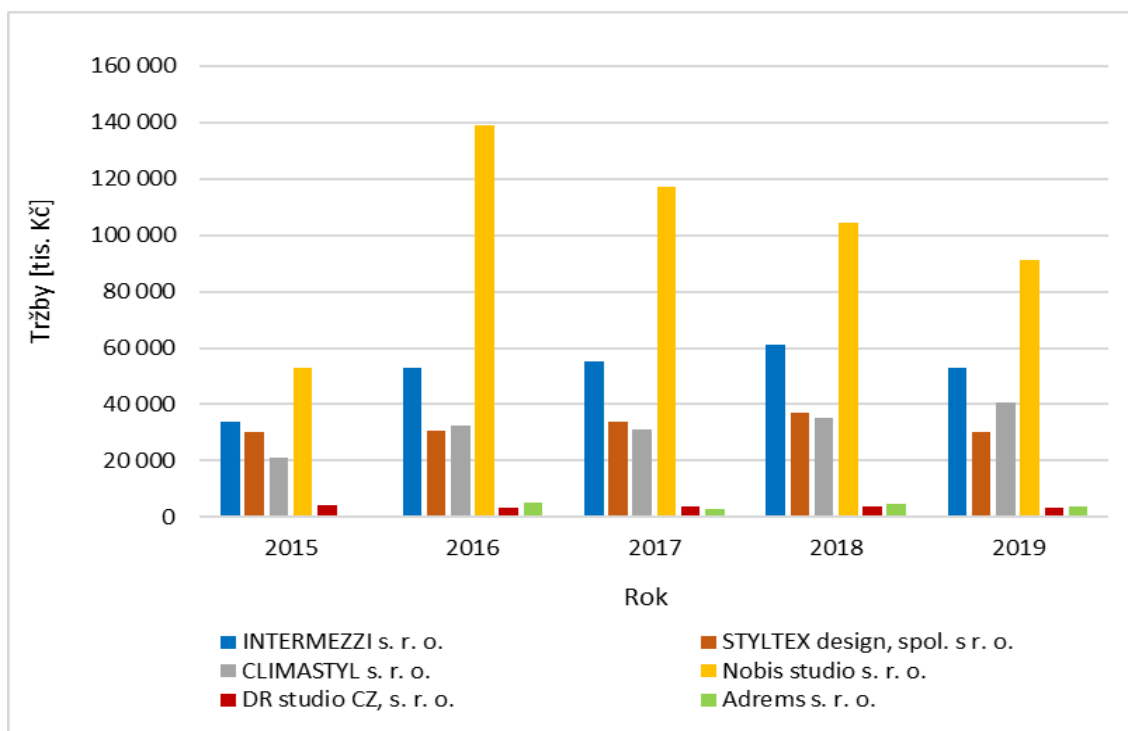
Vývoj tržeb

Graf č. 5 znázorňuje vývoj tržeb sledované společnosti a jejich konkurentů. Tržby analyzované společnosti INTERMEZZI do roku 2018 rostly, avšak v roce 2019 klesly. Za celé sledované období vzrostly o 57,45 %. Stejný vývoj tržeb, jako má analyzovaná společnost, mají i společnosti STYLETEX design a Nobis studio. Nobis studio má zároveň nejvyšší hodnoty tržeb ze všech uvedených společností. Vývoj tržeb u společností ADREMS a DR studio CZ má nestabilní průběh, jejich hodnoty výrazně kolísají. Z grafu lze vidět, že jedinou společností, která v průběhu celého sledovaného období vykazuje rostoucí trend, je CLIMASTYL. Její tržby za sledované období vzrostly o 93,5 %. Jedná se o největší nárůst u všech zmiňovaných společností.

Tabulka č. 4: Vývoj tržeb

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy vybraných společností)

| Společnost | Tržby [tis. Kč] | | | | |
|--------------------------------|-----------------|---------|---------|---------|--------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| INTERMEZZI s. r. o. | 33 779 | 53 117 | 55 017 | 61 146 | 53 184 |
| STYLETEX design, spol. s r. o. | 30 013 | 30 788 | 33 816 | 36 953 | 30 166 |
| CLIMASTYL s. r. o. | 20 967 | 32 495 | 31 290 | 35 074 | 40 572 |
| Nobis studio s. r. o. | 53 023 | 139 001 | 117 157 | 104 462 | 91 366 |
| DR studio CZ, s. r. o. | 4 139 | 3 346 | 4 040 | 3 970 | 3 529 |
| Adrems s. r. o. | | 5 010 | 2 784 | 4 519 | 3 658 |



Graf č. 5: Vývoj tržeb

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy vybraných společností)

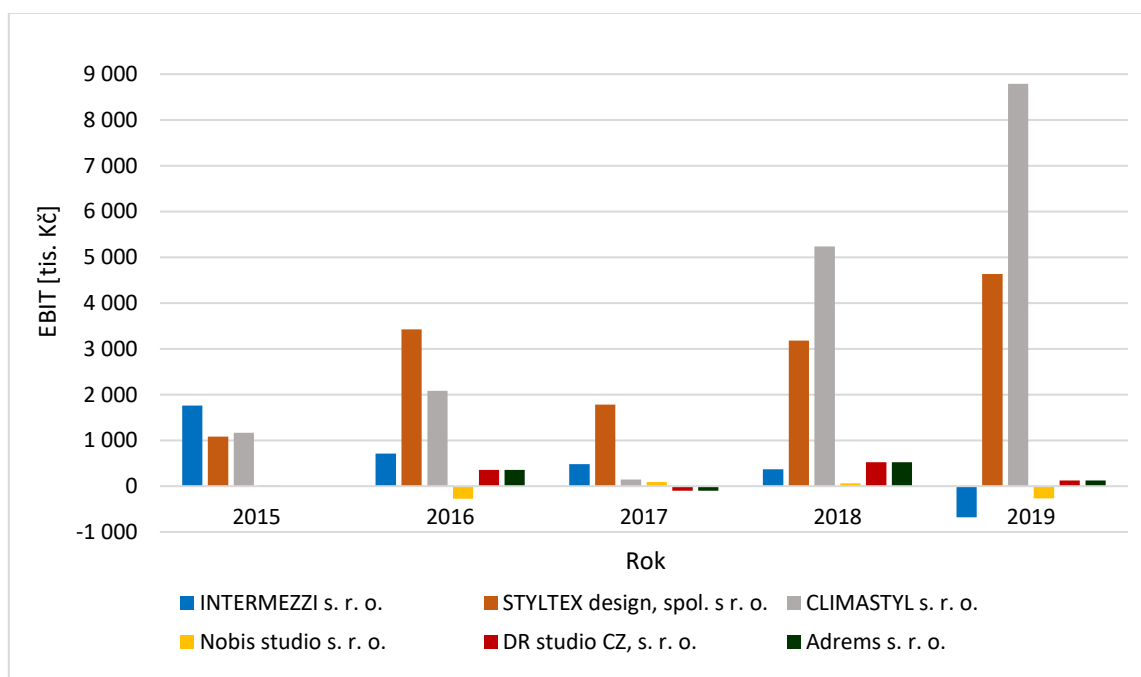
Vývoj provozního výsledku hospodaření

Provozní výsledek hospodaření má u většiny sledovaných společností nestabilní vývoj. INTERMEZZI měla velký propad v roce 2017, kdy EBIT klesl až na hodnotu –353 tis. Kč. O něco menší propad nastal v roce 2019, kdy jeho hodnota poklesla na –8 tis. Kč. Společnost STYLTEX design vykazuje klesající trend ve vývoji provozního výsledku hospodaření. Stejně tak společnost DR studio CZ a ADREMS mají vývoj provozního výsledku hospodaření klesající. Společnostem CLIMASTYL a Nobis studio každoročně EBIT rostl s výjimkou roku 2017, kdy obě společnosti zaznamenaly jeho pokles. Nejvyšší provozní výsledek v roce 2019 zaznamenala společnost Nobis studio, a naopak nejmenší, a dokonce i záporný, měl STYLTEX design.

Tabulka č. 5: Vývoj hodnoty EBIT

(Vlastní zpracování dle: účetní výkazy vybraných společností)

| Společnost | EBIT [tis. Kč] | | | | |
|-------------------------------|----------------|-------|-------|-------|-------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| INTERMEZZI s. r. o. | 709 | 1 461 | -353 | 537 | -8 |
| STYLTEX design, spol. s r. o. | 1 759 | 715 | 480 | 371 | -678 |
| CLIMASTYL s. r. o. | 1 085 | 3 428 | 1 785 | 3 180 | 4 635 |
| Nobis studio s. r. o. | 1 163 | 2 084 | 143 | 5 234 | 8 786 |
| DR studio CZ, s. r. o. | 22 | -276 | 90 | 62 | -268 |
| Adrems s. r. o. | | 358 | -102 | 524 | 126 |

**Graf č. 6: Vývoj hodnoty EBIT**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy vybraných společností)

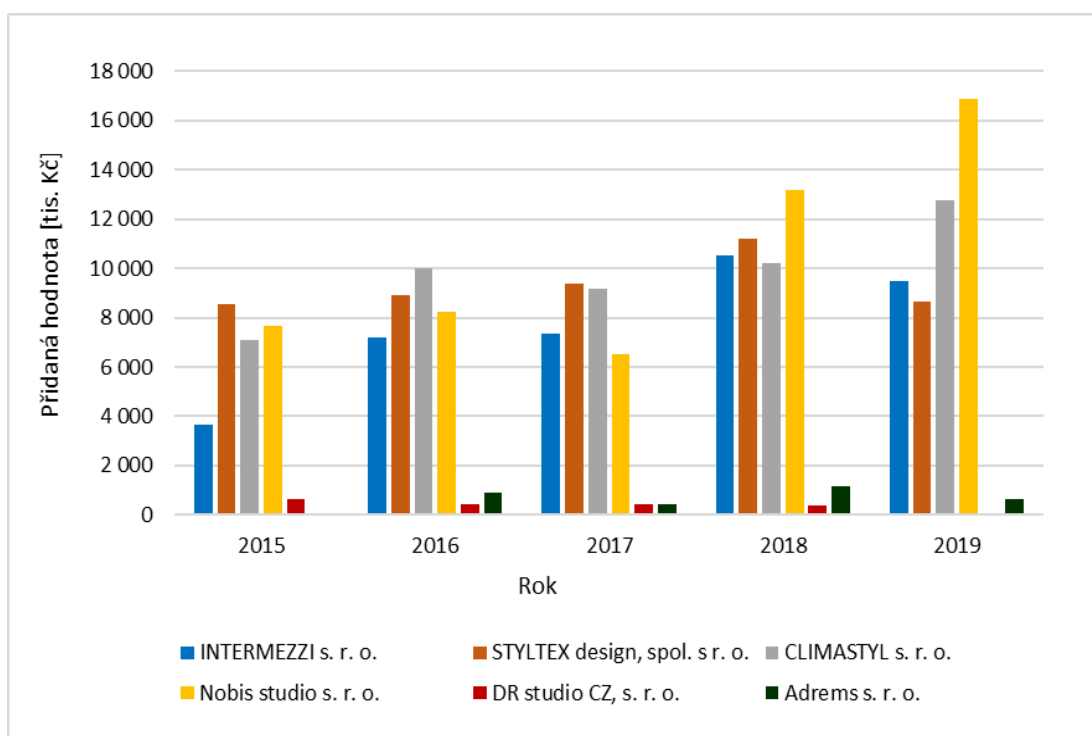
Vývoj přidané hodnoty

Z hlediska přidané hodnoty, dosahují vyšších hodnot společnosti STYLTEX design, CLIMASTYL a Nobis studio. Nejmenší přidanou hodnotou disponuje DR studio CZ. Analyzovaná společnost INTERMEZZI od roku 2018 vykazuje vyšší hodnoty, srovnatelné např. s STYLTEX design.

Tabulka č. 6: Vývoj přidané hodnoty

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy vybraných společností)

| Společnost | Přidaná hodnota [tis. Kč] | | | | |
|-------------------------------|---------------------------|--------|-------|--------|--------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| INTERMEZZI s. r. o. | 3 653 | 7 179 | 7 370 | 10 550 | 9 507 |
| STYLTEX design, spol. s r. o. | 8 572 | 8 894 | 9 397 | 11 210 | 8 659 |
| CLIMASTYL s. r. o. | 7 070 | 10 028 | 9 185 | 10 226 | 12 762 |
| Nobis studio s. r. o. | 7 640 | 8 213 | 6 501 | 13 203 | 16 872 |
| DR studio CZ, s. r. o. | 643 | 420 | 432 | 406 | 84 |
| Adrems s. r. o. | | 910 | 441 | 1 148 | 624 |



Graf č. 7: Vývoj přidané hodnoty

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy vybraných společností)

Produktivita práce z přidané hodnoty

Pro výpočet produktivity práce z přidané hodnoty je nutné znát vývoj počtu zaměstnanců ve sledovaných společnostech. Tyto údaje jsou uvedeny v tabulce č. 7. Pro společnost Nobis studio jsou data za rok 2018 a 2019 nedostupná.

Tabulka č. 7: Vývoj počtu zaměstnanců ve sledovaných společnostech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Melicharová, 2021; Orbis Europe, 2021)

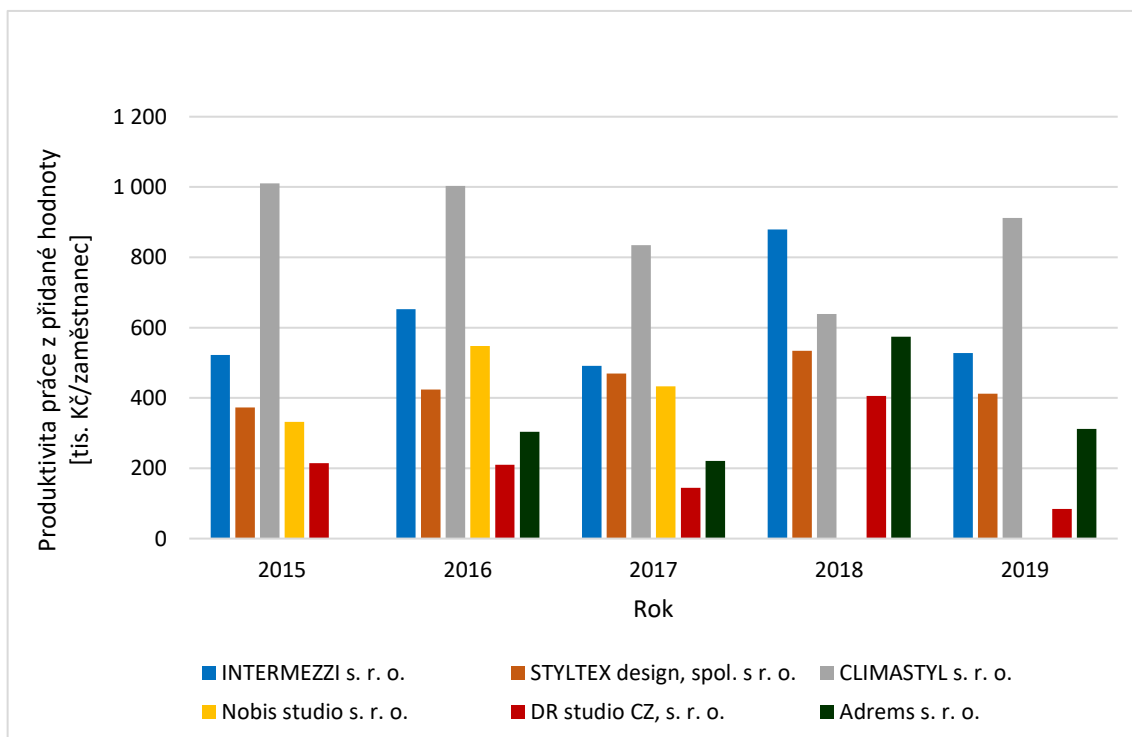
| Společnost | Počet zaměstnanců | | | | |
|-------------------------------|-------------------|------|------|------|------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| INTERMEZZI s. r. o. | 7 | 11 | 15 | 12 | 18 |
| STYLTEX design, spol. s r. o. | 23 | 21 | 20 | 21 | 21 |
| CLIMASTYL s. r. o. | 7 | 10 | 11 | 16 | 14 |
| Nobis studio s. r. o. | 23 | 15 | 15 | | |
| DR studio CZ, s. r. o. | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 |
| Adrems s. r. o. | | 3 | 2 | 2 | 2 |

Nejlepších hodnot za celé sledované období dosahovala společnost CLIMASTYL. Pokles do roku 2018 byl způsoben zvyšujícím se počtem zaměstnanců. Hodnoty sledované společnosti INTERMEZZI rostly do roku 2018. Společnost zároveň dosahovala v tomto období druhých nejlepších hodnot. V roce 2019 zaznamenala větší nárůst zaměstnanců nežli přidané hodnoty a produktivita poklesla. Nejhorší výsledky zaznamenala společnost DR studio CZ, která měla sice nejmenší počet zaměstnanců, ale zároveň dosahovala i nejmenších výsledků v oblasti přidané hodnoty.

Tabulka č. 8: Produktivita práce z přidané hodnoty

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy vybraných společností)

| Společnost | Produktivita práce z přidané hodnoty [tis. Kč/zaměstnanec] | | | | |
|-------------------------------|---|-------|------|------|------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| INTERMEZZI s. r. o. | 522 | 653 | 491 | 879 | 528 |
| STYLTEX design, spol. s r. o. | 373 | 424 | 470 | 534 | 412 |
| CLIMASTYL s. r. o. | 1 010 | 1 003 | 835 | 639 | 912 |
| Nobis studio s. r. o. | 332 | 548 | 433 | | |
| DR studio CZ, s. r. o. | 214 | 210 | 144 | 406 | 84 |
| Adrems s. r. o. | | 303 | 221 | 574 | 312 |



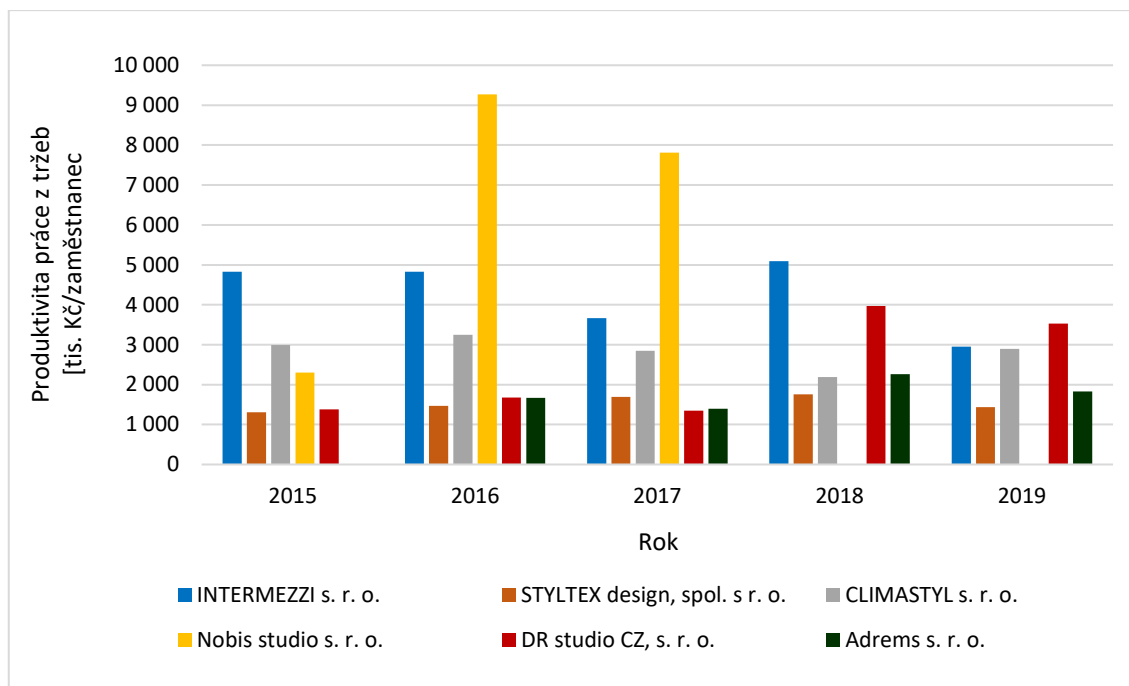
Graf č. 8: Produktivita práce z přidané hodnoty
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy vybraných společností)

Produktivita práce z tržeb

Na grafu č. 9 je znázorněna produktivita práce z tržeb u jednotlivých společností. Nejvyšších hodnot dosahovalo Nobis studio a INTERMEZZI. Společnost DR studio CZ dosahovala od roku 2018 také vyšších hodnot, i když měla nejnižší hodnotu tržeb ze všech. Důvodem mohl být nejnižší počet zaměstnanců ze všech uvedených společností. Hodnoty u konkurenta STYLTEX design poklesly z důvodu menších hodnot tržeb a většího počtu zaměstnanců než u ostatních společností.

Tabulka č. 9: Produktivita práce z tržeb
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy vybraných společností)

| Společnost | Produktivita práce z tržeb [tis. Kč/zaměstnanec] | | | | |
|-------------------------------|--|-------|-------|-------|-------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| INTERMEZZI s. r. o. | 4 826 | 4 829 | 3 668 | 5 096 | 2 955 |
| STYLTEX design, spol. s r. o. | 1 305 | 1 466 | 1 691 | 1 760 | 1 436 |
| CLIMASTYL s. r. o. | 2 995 | 3 250 | 2 845 | 2 192 | 2 898 |
| Nobis studio s. r. o. | 2 305 | 9 267 | 7 810 | | |
| DR studio CZ, s. r. o. | 1 380 | 1 673 | 1 347 | 3 970 | 3 529 |
| Adrems s. r. o. | | 1 670 | 1 392 | 2 260 | 1 829 |



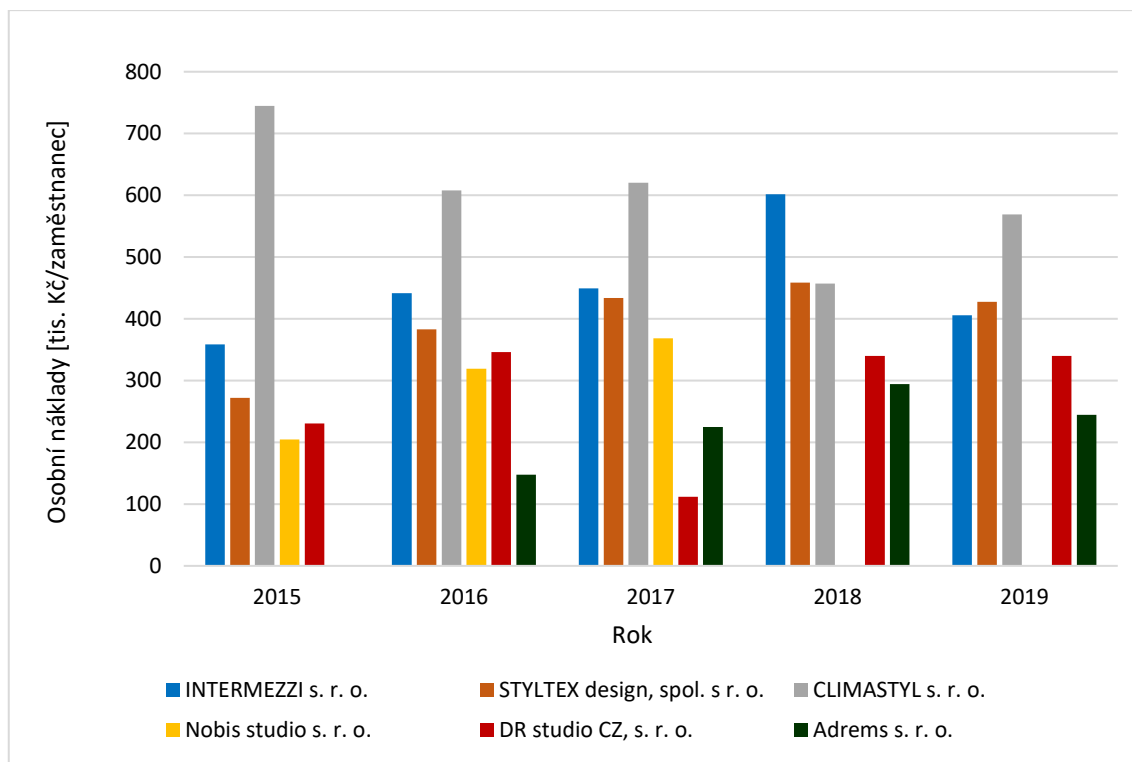
Graf č. 9: Produktivita práce z tržeb
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy vybraných společností)

Osobní náklady na jednoho zaměstnance

Na grafu č. 10 jsou znázorněny hodnoty osobních nákladů na jednoho zaměstnance za sledované období. Nejvyšší hodnotu tohoto typu nákladů mají společnosti INTERMEZZI, CLIMASTYL a hned po nich společnost STYLTEX design. Za pozitivní lze považovat, že všechny společnosti měly za celé sledované období vyšší hodnoty u produktivity práce z tržeb než u osobních nákladů na jednoho zaměstnance.

Tabulka č. 10: Osobní náklady na jednoho zaměstnance
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy vybraných společností)

| Společnost | Osobní náklady [tis. Kč/zaměstnanec] | | | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|------|------|------|------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| INTERMEZZI s. r. o. | 358 | 442 | 449 | 602 | 406 |
| STYLTEX design, spol. s r. o. | 272 | 383 | 434 | 459 | 428 |
| CLIMASTYL s. r. o. | 745 | 608 | 620 | 457 | 569 |
| Nobis studio s. r. o. | 205 | 319 | 369 | | |
| DR studio CZ, s. r. o. | 231 | 346 | 112 | 340 | 340 |
| Adrems s. r. o. | | 148 | 225 | 295 | 245 |



Graf č. 10: Osobní náklady na jednoho zaměstnance
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy vybraných společností)

4.3 Poměrové ukazatele

Z hlediska poměrových ukazatelů budou analyzovány ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti.

4.3.1 Ukazatele likvidity

Z hlediska likvidity budou analyzovány všechny tři stupně: okamžitá, pohotová i běžná likvidita.

Běžná likvidita

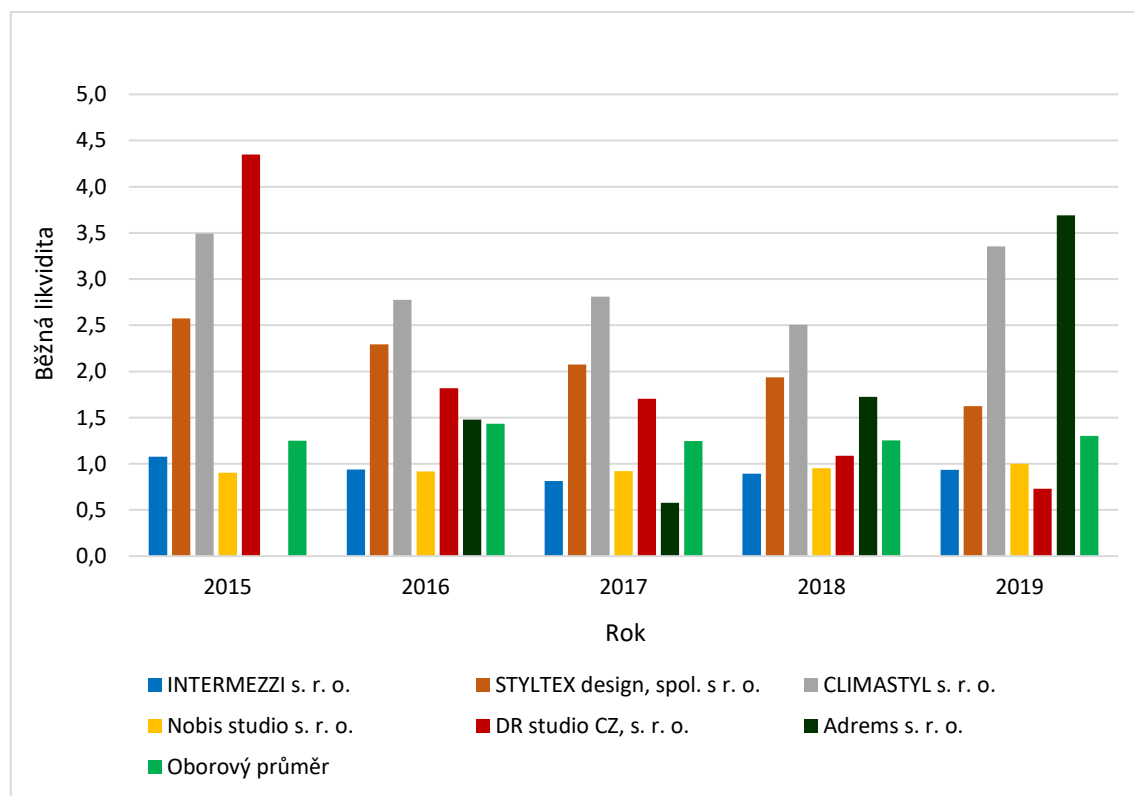
Ukazatel běžné likvidity neboli likvidity 3. stupně znázorňuje kolikrát oběžná aktiva kryjí krátkodobé závazky. Dle literatury by se hodnoty ukazatele měly pohybovat mezi 1,5–2,5. Analyzovaná společnost INTERMEZZI měla hodnoty od roku 2015 pod doporučeným rozmezím a až do roku 2017 tyto hodnoty klesaly. Od roku 2018 začaly opět pomalu stoupat, ale ani zde se nepřiblížily alespoň k hodnotám z oborového průměru. Z hlediska konkurence na tom byla nejlépe společnost STYLTEX design, která se po celé sledované období držela v doporučených hodnotách. U ostatních

konkurentů byly hodnoty ukazatele moc vysoké jako v případě společnosti CLIMASTYL, nebo v průběhu sledovaného období velmi kolísaly.

Tabulka č. 11: Běžná likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: MPO, 2005–2020; účetní výkazy vybraných společností)

| Společnost | Běžná likvidita | | | | |
|-------------------------------|-----------------|------|------|------|------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| INTERMEZZI s. r. o. | 1,08 | 0,94 | 0,81 | 0,89 | 0,94 |
| STYLTEX design, spol. s r. o. | 2,57 | 2,29 | 2,07 | 1,94 | 1,62 |
| CLIMASTYL s. r. o. | 3,49 | 2,78 | 2,81 | 2,51 | 3,36 |
| Nobis studio s. r. o. | 0,90 | 0,92 | 0,92 | 0,95 | 1,00 |
| DR studio CZ, s. r. o. | 4,35 | 1,82 | 1,70 | 1,09 | 0,73 |
| Adrems s. r. o. | | 1,48 | 0,58 | 1,72 | 3,69 |
| Oborový průměr | 1,25 | 1,43 | 1,25 | 1,25 | 1,30 |



Graf č. 11: Běžná likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: MPO, 2005–2020; účetní výkazy vybraných společností)

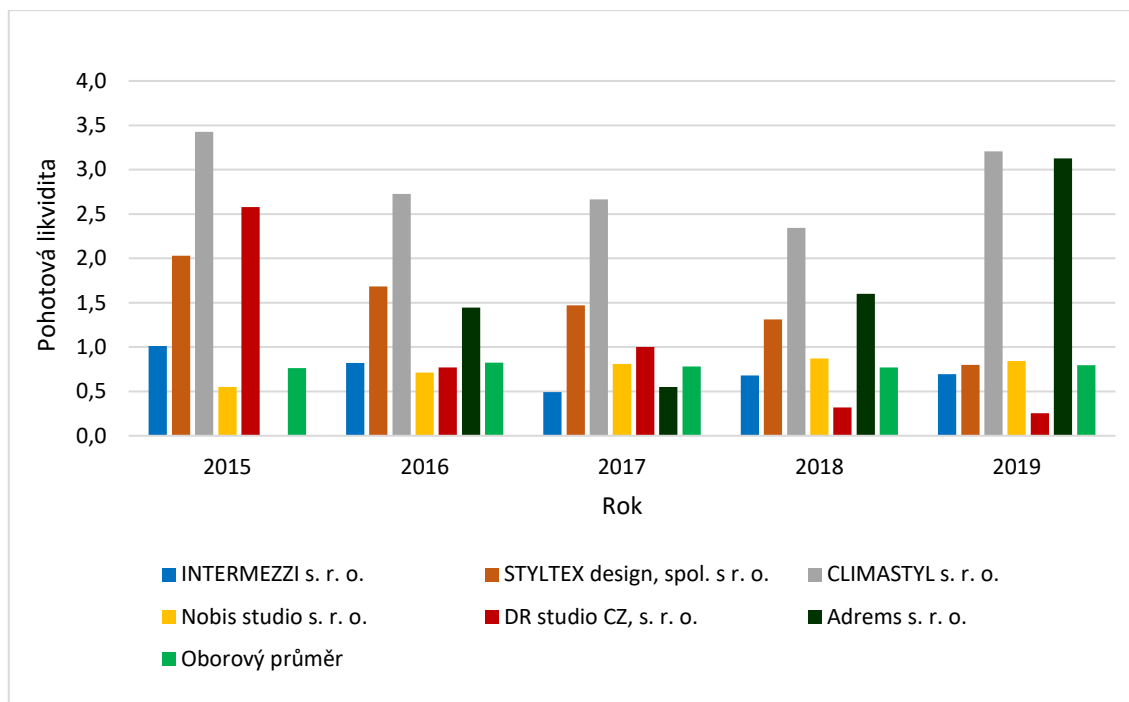
Pohotov likvidita

Pohotov likvidita neboli likvidita 2. stupně vyrazuje z obézních aktiv nejméně likviditní položku, a to zásoby. Důvodem je dlouh doba nutn k jejich pemn v peněžní prostředky. Podle literatury by hodnota pohotov likvidity neměla klesnout pod 1 a zároveň by neměla přesáhnout hodnotu 1,5. Hodnoty z oborového prmru nedosahovaly doporuench hodnot stejn jako u předešlého ukazatele. Společnost INTERMEZZI se svými dosaženými hodnotami více přiblížila hodnotm oborového prmru. Konkurenční společnosti si v hodnocení pomocí tohoto ukazatele také nevedly dbe. Jejich dosaen hodnoty byly pili vysok (CLIMASTYL, STYLETEX design) nebo byly nestle a rzn kolísaly (DR studio CZ, ADREMS). Jedinm konkurentem, kter měl hodnotu těsně pod doporučenou hodnotou, avšak zároveň odpovídal hodnotm oborového prmru, byla společnost Nobis studio. O analyzovan společnosti lze konstatovat, že nebyla schopna dostát svých závazků, aniž by musela prodat svoje zásoby.

Tabulka . 12: Pohotov likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: MPO, 2005–2020; uetn výkazy vybraných společností)

| Společnost | Pohotov likvidita | | | | |
|--------------------------------|--------------------|------|------|------|------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| INTERMEZZI s. r. o. | 1,01 | 0,82 | 0,49 | 0,68 | 0,70 |
| STYLETEX design, spol. s r. o. | 2,03 | 1,68 | 1,47 | 1,31 | 0,80 |
| CLIMASTYL s. r. o. | 3,43 | 2,72 | 2,66 | 2,34 | 3,21 |
| Nobis studio s. r. o. | 0,55 | 0,71 | 0,81 | 0,87 | 0,84 |
| DR studio CZ, s. r. o. | 2,58 | 0,77 | 1,00 | 0,32 | 0,25 |
| Adrems s. r. o. | | 1,45 | 0,55 | 1,60 | 3,13 |
| Oborový prmr | 0,76 | 0,83 | 0,78 | 0,77 | 0,80 |



Graf č. 12: Pohotovává likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: MPO, 2005–2020; účetní výkazy vybraných společností)

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita neboli likvidita prvního stupně poměřuje nejlikvidnější aktiva s krátkodobými závazky. Za nejlikvidnější aktiva je považován krátkodobý finanční majetek, resp. peněžní prostředky v hotovosti a na bankovním účtu. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 0,2–0,4. V případě nižších hodnot, nemá společnost dostatek finančního majetku. Naopak při vysokých hodnotách ho má až moc – efektivně ho nevyužívá.

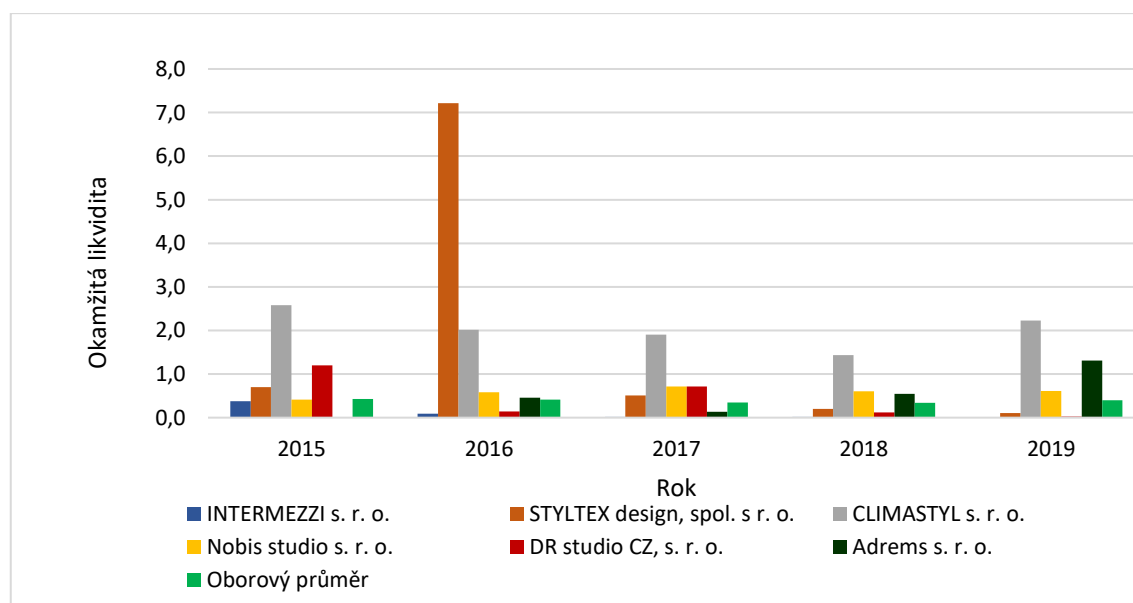
Hodnoty z oborového průměru tohoto ukazatele odpovídaly doporučeným hodnotám. Analyzovaná společnost INTERMEZZI dosahovala doporučených hodnot pouze v roce 2015. Od roku 2016 její hodnoty okamžité likvidity postupně klesaly. Z toho lze vyvodit, že společnost nebyla schopna dostát svých závazků za využití svých finančních prostředků, které měla okamžitě k dispozici. Důvodem tohoto každoročního poklesu byl pokles krátkodobého finančního majetku, který byl zapříčiněn splátkami vynaloženými na nové stroje a automobily. Společnost STYLTEX design dosahovala velmi nestabilních hodnot ukazatele okamžité likvidity, které různě kolísaly. Společnost CLIMASTYL naopak dosahovala v průběhu celého sledovaného období velmi vysokých

hodnot. Lze tedy předpokládat, že se svými finančními prostředky hospodaří neefektivně. Vývoj hodnot v případě společnosti Nobis studio byl za sledované období následovný – zpočátku se hodnoty držely v doporučeném rozmezí, avšak od roku 2016 začaly dosahovat vyšších hodnot. Společnost DR studio dosahovala hodnot buď příliš vysokých, nebo naopak příliš nízkých. Společnost ADREMS se pohybovala spíše nad doporučenými hodnotami. Z výše uvedeného můžeme konstatovat, že analyzovaná společnost INTERMEZZI byla v případě hodnocení ukazatelem okamžité likvidity nejhorší.

Tabulka č. 13: Okamžitá likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: MPO, 2005–2020; účetní výkazy vybraných společností)

| Společnost | Okamžitá likvidita | | | | |
|-------------------------------|--------------------|------|------|------|-------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| INTERMEZZI s. r. o. | 0,37 | 0,09 | 0,01 | 0,02 | 0,003 |
| STYLTEX design, spol. s r. o. | 0,70 | 7,22 | 0,51 | 0,20 | 0,11 |
| CLIMASTYL s. r. o. | 2,58 | 2,01 | 1,90 | 1,44 | 2,23 |
| Nobis studio s. r. o. | 0,42 | 0,59 | 0,72 | 0,61 | 0,61 |
| DR studio CZ, s. r. o. | 1,20 | 0,14 | 0,72 | 0,12 | 0,02 |
| Adrems s. r. o. | | 0,46 | 0,14 | 0,55 | 1,31 |
| Oborový průměr | 0,43 | 0,41 | 0,35 | 0,34 | 0,40 |



Graf č. 13: Okamžitá likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: MPO, 2005–2020; účetní výkazy vybraných společností)

4.3.2 Ukazatele zadluženosti

Tato část bude zkoumat vztah mezi vlastním a cizím kapitálem. Z hlediska zadluženosti budou využity ukazatele celkové zadluženosti, koeficientu samofinancování a úrokového krytí.

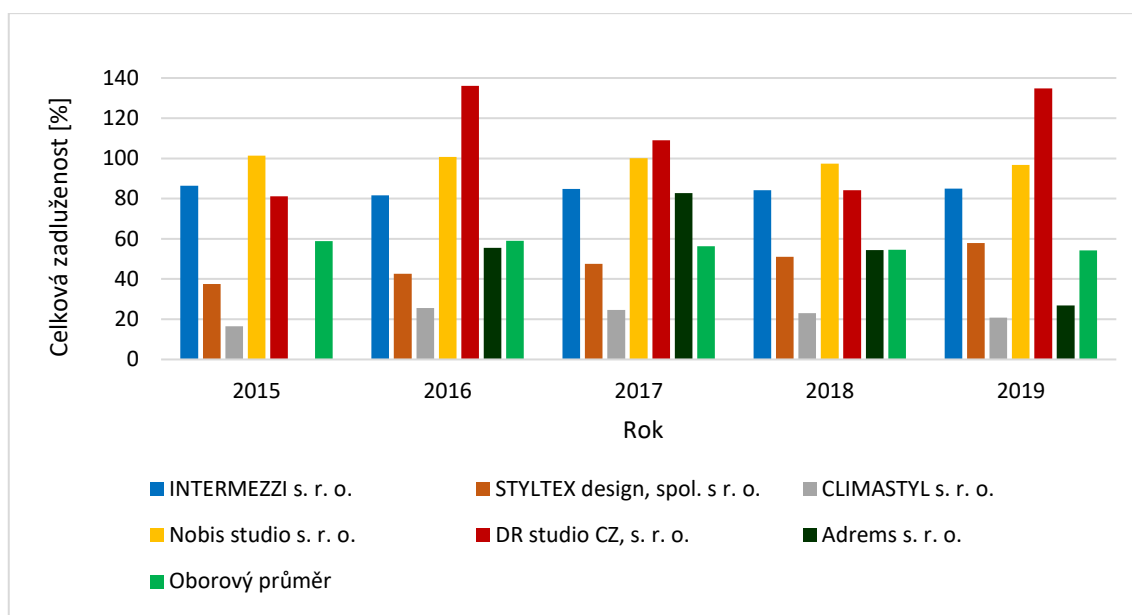
Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti vyjadřuje poměr mezi cizím a celkovým kapitálem. Dle zlatého pravidla financování by se tento poměr měl pohybovat okolo 50 %. Jinak řečeno: společnost by si měla svoji činnost financovat z 50 % vlastními zdroji a z 50 % ze zdrojů od věřitelů. Tomu odpovídaly i hodnoty oborového průměru. Za jedinou zdravě zadluženou společnost lze považovat STYLTEX design. Její hodnoty ukazatele se pohybovaly mezi 40–60 %. Společnost CLIMASTYL jako jediná financovala svou činnost převážně vlastními zdroji. Její hodnota zadluženosti nepřesáhla 30 %. Tento výsledek byl pozitivní pro věřitele z důvodu malého rizika inkasování pohledávek. Naopak Nobis studio a DR studio CZ jsou společnosti, u nichž zadluženost v některých letech přesáhla i hodnotu 100 %. Tento fakt byl způsoben minusovou hodnotou vlastního kapitálu. Dané společnosti byly pro věřitele brány jako velmi rizikové. Zadluženost analyzované společnosti INTERMEZZI se pohybovala od 80 % do 90 %. Její zadluženost byla vysoká z důvodu provozního úvěru, který využívala k financování provozních aktivit.

Tabulka č. 14: Celková zadluženost

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: MPO, 2005–2020; účetní výkazy vybraných společností)

| Společnost | Celková zadluženost [%] | | | | |
|-------------------------------|-------------------------|--------|--------|-------|--------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| INTERMEZZI s. r. o. | 86,48 | 81,57 | 84,88 | 84,16 | 84,93 |
| STYLTEX design, spol. s r. o. | 37,61 | 42,65 | 47,52 | 51,06 | 57,87 |
| CLIMASTYL s. r. o. | 16,55 | 25,63 | 24,66 | 23,05 | 20,82 |
| Nobis studio s. r. o. | 101,38 | 100,81 | 100,05 | 97,33 | 96,80 |
| DR studio CZ, s. r. o. | 81,12 | 136,08 | 109,07 | 84,13 | 134,81 |
| Adrems s. r. o. | | 55,52 | 82,83 | 54,43 | 26,80 |
| Oborový průměr | 58,94 | 59,05 | 56,38 | 54,62 | 54,22 |



Graf č. 14: Celková zadluženost

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: MPO, 2005–2020; účetní výkazy vybraných společností)

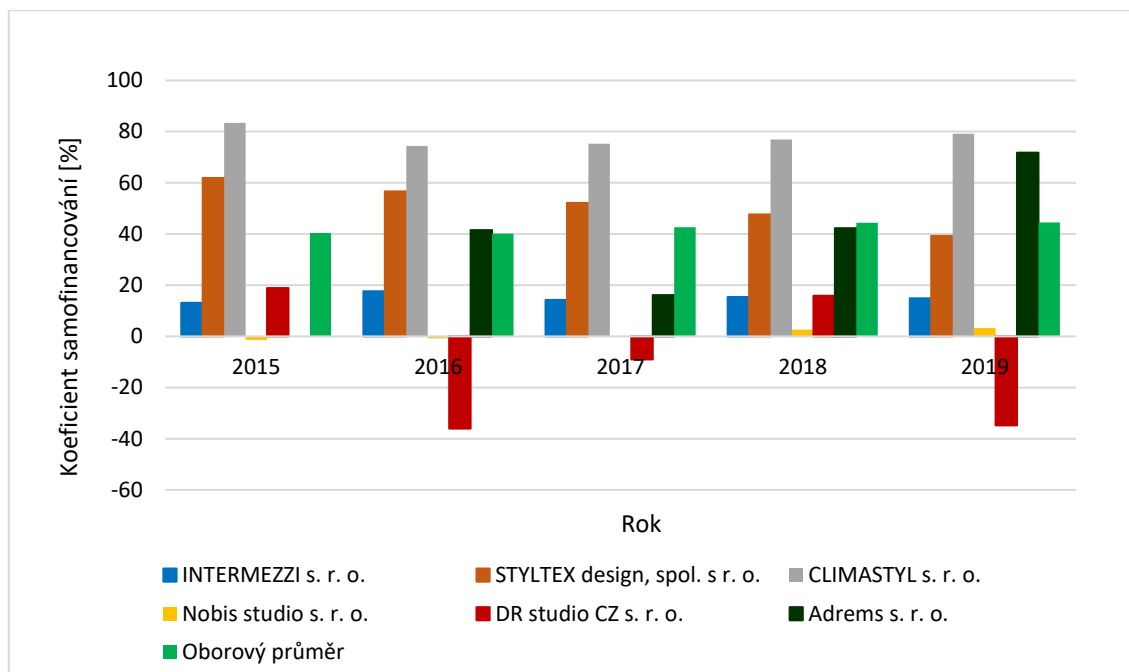
Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování doplňuje předešlý ukazatel a zobrazuje tak zbylou část financování za pomoci vlastního kapitálu. Při sečtení hodnoty z ukazatele celkové zadluženosti a koeficientu financování musí být výsledek roven 100 %. Jak už bylo řečeno výše, jedinou společností, která po celé sledované období využívala možnosti financování pouze vlastním kapitálem byla společnost CLIMASTYL. Z grafu č. 15 lze vidět, že některé společnosti byly velmi zadlužené, kdy jejich zadluženost přesáhla 100 %, a proto byl tento ukazatel vyjádřen v záporných hodnotách. INTERMEZZI financovala svoji činnost zhruba z 15 % vlastními zdroji.

Tabulka č. 15: Koeficient samofinancování

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: MPO, 2005–2020; účetní výkazy vybraných společností)

| Společnost | Koeficient samofinancování [%] | | | | |
|-------------------------------|--------------------------------|--------|-------|-------|--------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| INTERMEZZI s. r. o. | 13,15 | 17,64 | 14,29 | 15,36 | 14,83 |
| STYLTEX design, spol. s r. o. | 61,86 | 56,63 | 52,17 | 47,65 | 39,27 |
| CLIMASTYL s. r. o. | 83,45 | 74,37 | 75,34 | 76,95 | 79,18 |
| Nobis studio s. r. o. | -1,38 | -0,81 | -0,05 | 2,67 | 3,20 |
| DR studio CZ s. r. o. | 18,88 | -36,08 | -9,07 | 15,87 | -34,81 |
| Adrems s. r. o. | | 41,57 | 16,08 | 42,27 | 71,83 |
| Oborový průměr | 40,34 | 40,13 | 42,70 | 44,43 | 44,59 |



Graf č. 15: Koefficient samofinancování

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: MPO, 2005–2020; účetní výkazy vybraných společností)

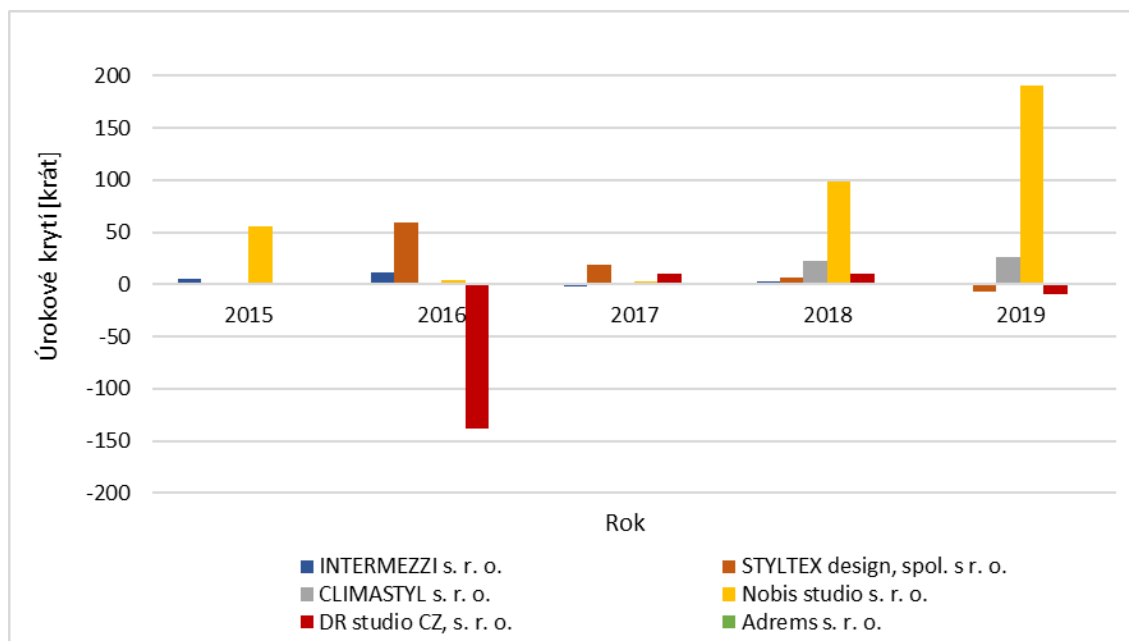
Úrokové krytí

Ukazatel úrokového krytí říká kolikrát je zisk vyšší než placené úroky. Dle literatury by zisk měl úroky převýšit alespoň 3krát až 6krát. Všechny sledované společnosti dosahovaly v tomto ukazateli z velké části hodnot vyšších než 3 a lze je tedy z tohoto hlediska považovat za dobře fungující. Byly zde i společnosti včetně analyzované, u kterých hodnota úrokového krytí vyšla v záporných číslech. Tento fakt byl způsoben záporným provozním výsledkem hospodaření. Společnost ADREMS nevykazovala žádné nákladové úroky, proto zde pro ni nejsou uvedeny žádné hodnoty.

Tabulka č. 16: Úrokové krytí

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy vybraných společností)

| Společnost | Úrokové krytí [krát] | | | | |
|-------------------------------|----------------------|---------|-------|-------|--------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| INTERMEZZI s. r. o. | 5,21 | 11,24 | -1,99 | 2,90 | -0,038 |
| STYLTEX design, spol. s r. o. | | 59,58 | 18,46 | 6,87 | -7,21 |
| CLIMASTYL s. r. o. | | | | 23,04 | 25,75 |
| Nobis studio s. r. o. | 55,38 | 3,78 | 2,86 | 98,75 | 191,00 |
| DR studio CZ, s. r. o. | | -138,00 | 10,00 | 10,33 | -9,93 |
| Adrems s. r. o. | | | | | |



Graf č. 16: Úrokové krytí

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy vybraných společností)

4.3.3 Ukazatele rentability

Tato část bude zaměřena konkrétně na 3 ukazatele – ukazatele rentability aktiv, vlastního kapitálu a tržeb.

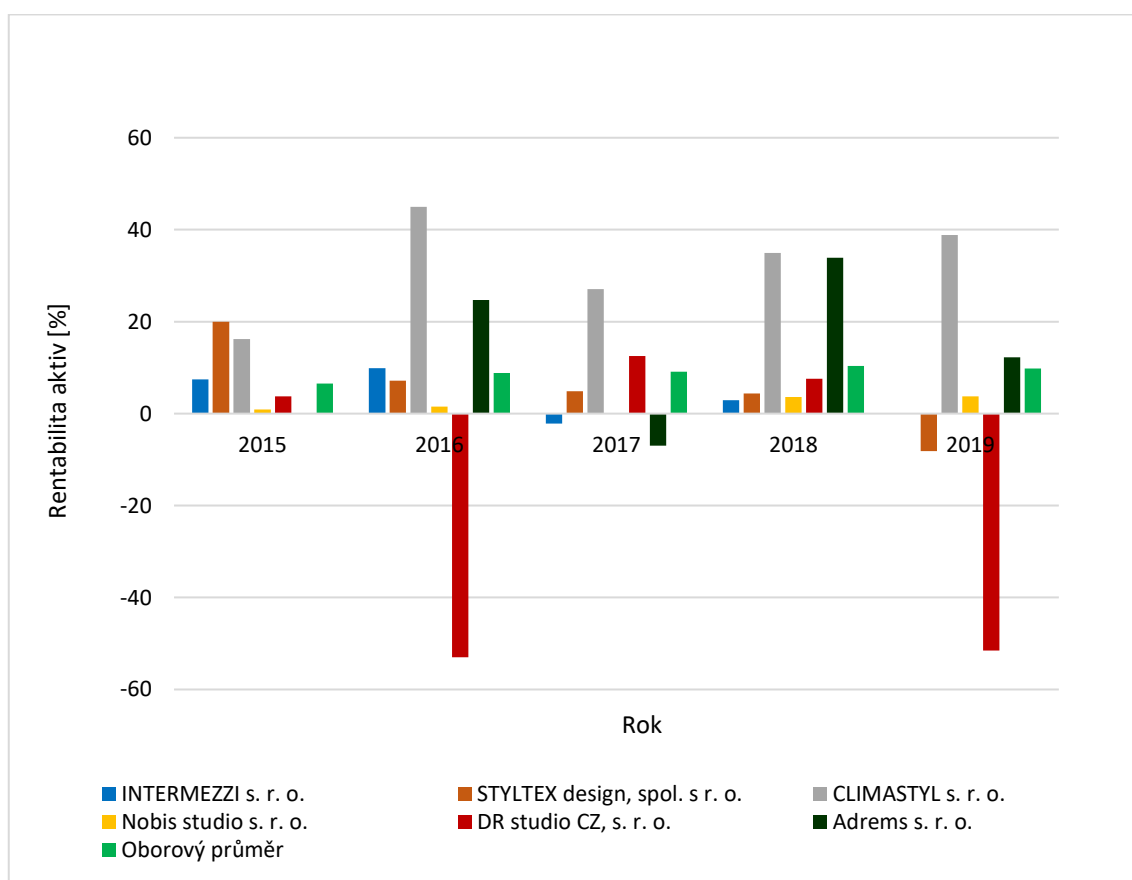
Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv vyjadřuje schopnost podniku zhodnotit svůj majetek bez ohledu na to, jakými zdroji je financován. Doporučená hodnota se pohybuje okolo 10 %. Hodnoty některých společností dosahují kvůli zápornému provoznímu výsledku hospodaření záporných hodnot a výnosnost jejich aktiv se každým rokem snižuje. Vysoké hodnoty vykazují konkurenti CLIMASTYL a ADREMS, kteří zaznamenali velké výkyvy v roce 2017, ve kterém byli ve ztrátě. Hodnoty u společnosti STYLTEX design klesaly kvůli každoročnímu poklesu zisku. V posledním roce byla hodnota její rentability aktiv dokonce -8,15 %. Nobis studio za sledované období dosahovalo malých, avšak kladných hodnot. Hodnoty ukazatele rentability aktiv u společnosti DR studio CZ měly kolísavý průběh. Společnost INTERMEZZI dosahovala v letech 2015 a 2016 uspokojivých hodnot. Od roku 2017 dosahovala velmi nízkých hodnot.

Tabulka č. 17: Rentabilita aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: MPO, 2005–2020; účetní výkazy vybraných společností)

| Společnost | Rentabilita aktiv [%] | | | | |
|-------------------------------|-----------------------|--------|-------|-------|--------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| INTERMEZZI s. r. o. | 7,42 | 9,89 | -2,17 | 2,91 | -0,04 |
| STYLTEX design, spol. s r. o. | 20,00 | 7,15 | 4,88 | 4,36 | -8,15 |
| CLIMASTYL s. r. o. | 16,23 | 45,00 | 27,05 | 34,96 | 38,87 |
| Nobis studio s. r. o. | 0,93 | 1,51 | 0,11 | 3,64 | 3,75 |
| DR studio CZ, s. r. o. | 3,74 | -52,98 | 12,55 | 7,57 | -51,54 |
| Adrems s. r. o. | | 24,72 | -6,95 | 33,92 | 12,28 |
| Oborový průměr | 6,55 | 8,81 | 9,14 | 10,34 | 9,79 |



Graf č. 17: Rentabilita aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: MPO, 2005–2020; účetní výkazy vybraných společností)

Rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatel rentability vlastního kapitálu nejlépe vystihuje úspěšnost podnikání jednotlivých sledovaných společností. Hodnota tohoto ukazatele by měla být co nejvyšší. Analyzovaná společnost dosahovala vysokých hodnot v letech 2015, 2016 a 2018. Tyto hodnoty byly zároveň vyšší než oborový průměr. Rentabilita vlastního kapitálu u společnosti STYLETEX design každým rokem klesala a v roce 2019 dosáhla i záporných hodnot. Společnost CLIMASTYL každým rokem zaznamenávala vyšší hodnoty, které byly někdy i 2krát vyšší než oborový průměr. Také společnosti DR studio CZ a ADREMS dosahovaly přijatelných hodnot až na rok 2017, za který společně s INTERMEZZI vykázaly ztrátu. Společnost Nobis studio od roku 2015 do roku 2017 vykazovala minusové hodnoty. Její hospodaření by se v tomto období dalo označit za špatné. Avšak od roku 2018 byly hodnoty daného ukazatele u této společnosti velmi pozitivní.

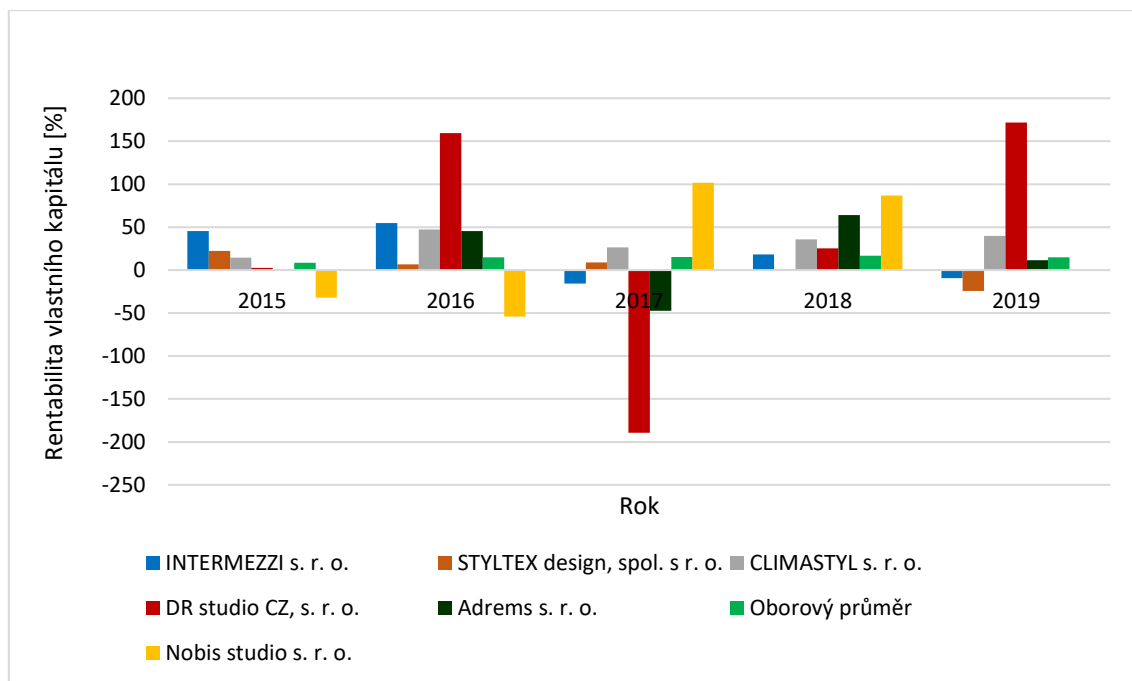
Pro věřitele je společnost atraktivní v případě, že rentabilita vlastního kapitálu dosahuje aspoň hodnot srovnatelných s tržní bezrizikovou úrokovou mírou, za kterou se většinou považuje úroková míra státních dluhopisů. Ta se ve sledovaném období pohybovala v rozmezí 0,3–2,2 % (Trading Economics, 2021). Z tabulky č. 18 je patrné, že až na roky, kdy měly společnosti minusovou hodnotu ROE, bylo výhodnější investovat do sledovaných společností než do státních dluhopisů.

Vzhledem k vysokému propadu společnosti Nobis studio v roce 2017 byly dosažené hodnoty této společnosti v uvedeném roce ze souhrnného grafu odstraněny, protože docházelo k jeho zkreslení.

Tabulka č. 18: Rentabilita vlastního kapitálu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: MPO, 2005–2020; účetní výkazy vybraných společností)

| Společnost | Rentabilita vlastního kapitálu [%] | | | | |
|-------------------------------|------------------------------------|--------|----------|--------|--------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| INTERMEZZI s. r. o. | 45,58 | 54,83 | -15,63 | 18,26 | -9,40 |
| STYLTEX design, spol. s r. o. | 22,44 | 6,80 | 8,99 | 0,79 | -24,29 |
| CLIMASTYL s. r. o. | 14,35 | 47,40 | 26,29 | 35,83 | 39,64 |
| Nobis studio s. r. o. | -32,18 | -54,24 | -1679,37 | 101,61 | 86,84 |
| DR studio CZ, s. r. o. | 2,70 | 159,57 | -189,23 | 25,38 | 171,82 |
| Adrems s. r. o. | | 45,35 | -47,46 | 63,86 | 11,53 |
| Oborový průměr | 8,64 | 15,02 | 15,32 | 16,83 | 15,03 |



Graf č. 18: Rentabilita vlastního kapitálu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: MPO, 2005–2020; účetní výkazy vybraných společností)

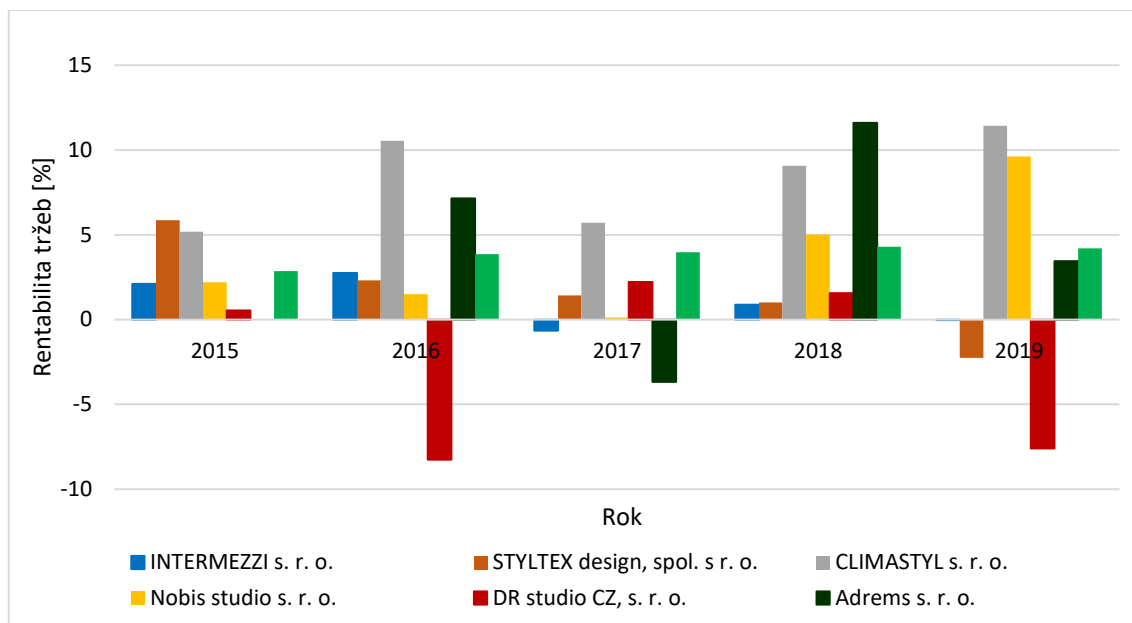
Rentabilita tržeb

Stejně jako v předešlých ukazatelích rentabilit i zde analyzovaná společnost dosahovala nízkých hodnot a v letech 2017 a 2019 dokonce záporných. Za celé sledované období se pouze dva konkurenti drželi ve vyšších kladných hodnotách. Jednalo se o společnosti CLIMASTYL a Nobis studio. U společnosti STYLTEX design lze stejně jako v předešlých ukazatelích rentabilit pozorovat klesající trend. U společností DR studio CZ a ADREMS lze pozorovat kolísavý průběh hodnot rentability tržeb.

Tabulka č. 19: Rentabilita tržeb

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: MPO, 2005–2020; účetní výkazy vybraných společností)

| Společnost | Rentabilita tržeb [%] | | | | |
|-------------------------------|-----------------------|-------|-------|-------|-------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| INTERMEZZI s. r. o. | 2,10 | 2,75 | -0,64 | 0,88 | -0,02 |
| STYLTEX design, spol. s r. o. | 5,86 | 2,32 | 1,42 | 1,00 | -2,25 |
| CLIMASTYL s. r. o. | 5,17 | 10,55 | 5,70 | 9,07 | 11,42 |
| Nobis studio s. r. o. | 2,19 | 1,50 | 0,12 | 5,01 | 9,62 |
| DR studio CZ, s. r. o. | 0,53 | -8,25 | 2,23 | 1,56 | -7,59 |
| Adrems s. r. o. | | 7,15 | -3,66 | 11,60 | 3,44 |
| Oborový průměr | 2,87 | 3,86 | 3,97 | 4,30 | 4,21 |



Graf č. 19: Rentabilita tržeb

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: MPO, 2005–2020; účetní výkazy vybraných společností)

4.3.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity odhalují, zda mají vybrané společnosti ve vlastnictví mnoho aktiv, která s sebou přináší vysoké náklady v podobě úroků, nebo naopak vlastní málo aktiv, což pro společnost znamená malou příležitost k zisku. Jinak řečeno: hodnotí společnost z hlediska využívání majetku.

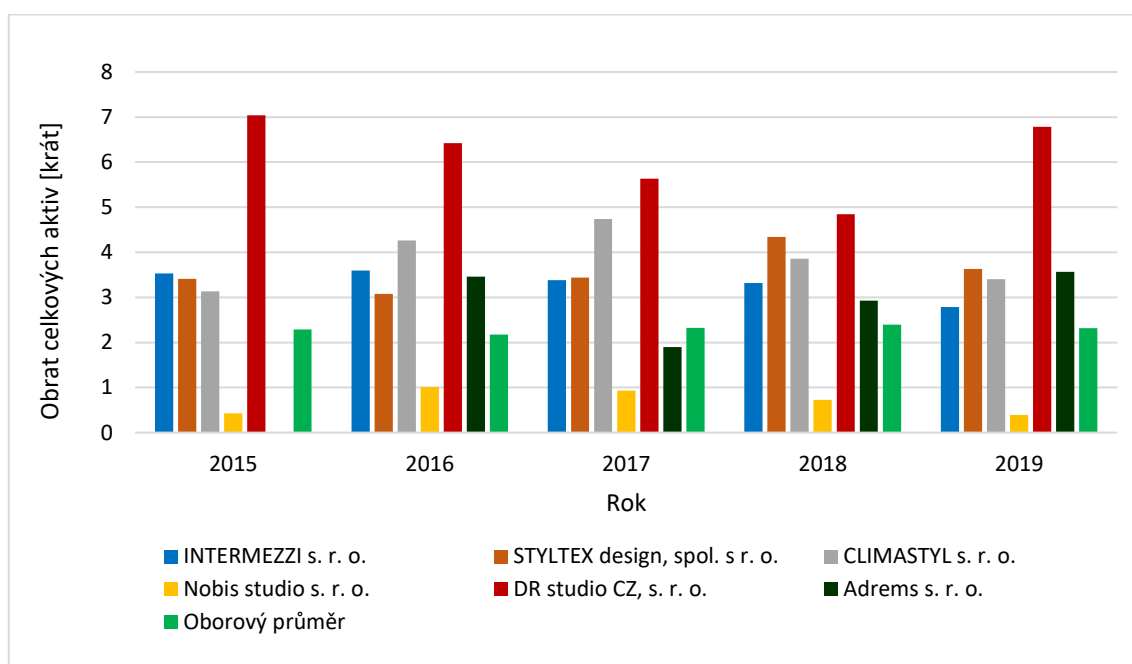
Obrat celkových aktiv

Podle doporučených hodnot by se aktiva měla obrátit v celkových tržbách 1,6–3krát. Hodnoty oborového průměru těchto kritérií dosahovaly za celé sledované období. Hodnoty ukazatele u analyzované společnosti byly v letech 2015–2018 nad hodnotou 3. V roce 2019 se aktiva obrátila v tržbách 2,79krát. U společnosti došlo v roce 2019 k navýšení zásob a pohledávek oproti roku 2018. CLIMASTYL, STYLTEX design a DR studio CZ dosahovaly hodnoty vyšší než 3 po celé sledované období. Naopak Nobis studio disponovalo velkým počtem aktiv a stejně jako konkurent Adrems by měl situaci vyhodnotit a uvažovat o snížení některých položek aktiv.

Tabulka č. 20: Obrat celkových aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: MPO, 2005–2020; účetní výkazy vybraných společností)

| Společnost | Obrat celkových aktiv [krát] | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|------|------|------|------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| INTERMEZZI s. r. o. | 3,53 | 3,60 | 3,39 | 3,32 | 2,79 |
| STYLTEX design, spol. s r. o. | 3,41 | 3,08 | 3,44 | 4,34 | 3,63 |
| CLIMASTYL s. r. o. | 3,14 | 4,27 | 4,74 | 3,86 | 3,40 |
| Nobis studio s. r. o. | 0,42 | 1,01 | 0,93 | 0,73 | 0,39 |
| DR studio CZ, s. r. o. | 7,04 | 6,42 | 5,63 | 4,85 | 6,79 |
| Adrems s. r. o. | | 3,46 | 1,90 | 2,92 | 3,57 |
| Oborový průměr | 2,29 | 2,17 | 2,32 | 2,39 | 2,32 |

**Graf č. 20: Obrat celkových aktiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: MPO, 2005–2020; účetní výkazy vybraných společností)

Obrat zásob

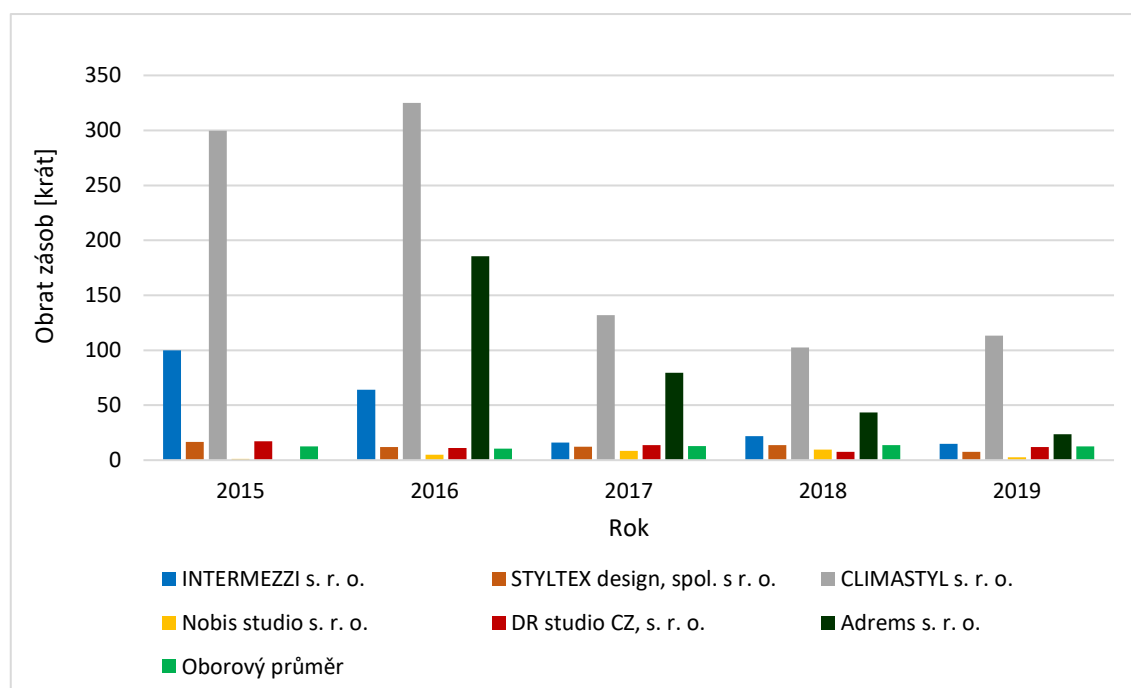
Tento ukazatel vyjadřuje kolikrát za rok společnost prodá své zásoby a znovu je naskladní. Platí, že čím více se zásoby obrátí, tím je situace pro společnost pozitivnější. Nízký počet obrátů může naopak svědčit o jejich nízké likviditě. Nejvyšší obraty zásob ze sledovaných společností zaznamenal CLIMASTYL. Důvodem dosažení takto vysokých hodnot je jeho převažující zakázková výroba. O něco menší obraty měla společnost ADREMS, která se taktéž převážně zabývá výrobou na míru. Společnost

Nobis studio měla ze všech sledovaných společností největší množství zásob a zároveň je nedokázala tolikrát obrátit. Hodnoty společnosti DR studio CZ se pohybovaly okolo oborového průměru a stejně tak to měla v posledním sledovaném roce analyzovaná společnost INTERMEZZI. V ostatních letech společnost dosahovala vysokých obrátů, a to z důvodu nakupování minimálních zásob, jelikož materiál obvykle naskladňuje až po objednávce od zákazníka.

Tabulka č. 21: Obrat zásob

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: MPO, 2005–2020; účetní výkazy vybraných společností)

| Společnost | Obrat zásob [krát] | | | | |
|-------------------------------|--------------------|--------|--------|--------|--------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| INTERMEZZI s. r. o. | 99,94 | 63,92 | 16,11 | 21,76 | 14,97 |
| STYLTEX design, spol. s r. o. | 16,70 | 11,88 | 12,09 | 13,65 | 7,59 |
| CLIMASTYL s. r. o. | 299,53 | 324,95 | 132,03 | 102,56 | 113,33 |
| Nobis studio s. r. o. | 1,20 | 4,95 | 8,49 | 9,55 | 2,58 |
| DR studio CZ, s. r. o. | 17,32 | 11,15 | 13,69 | 7,49 | 11,92 |
| Adrems s. r. o. | | 185,56 | 79,54 | 43,45 | 23,60 |
| Oborový průměr | 12,42 | 10,48 | 12,76 | 13,59 | 12,40 |



Graf č. 21: Obrat zásob

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: MPO, 2005–2020; účetní výkazy vybraných společností)

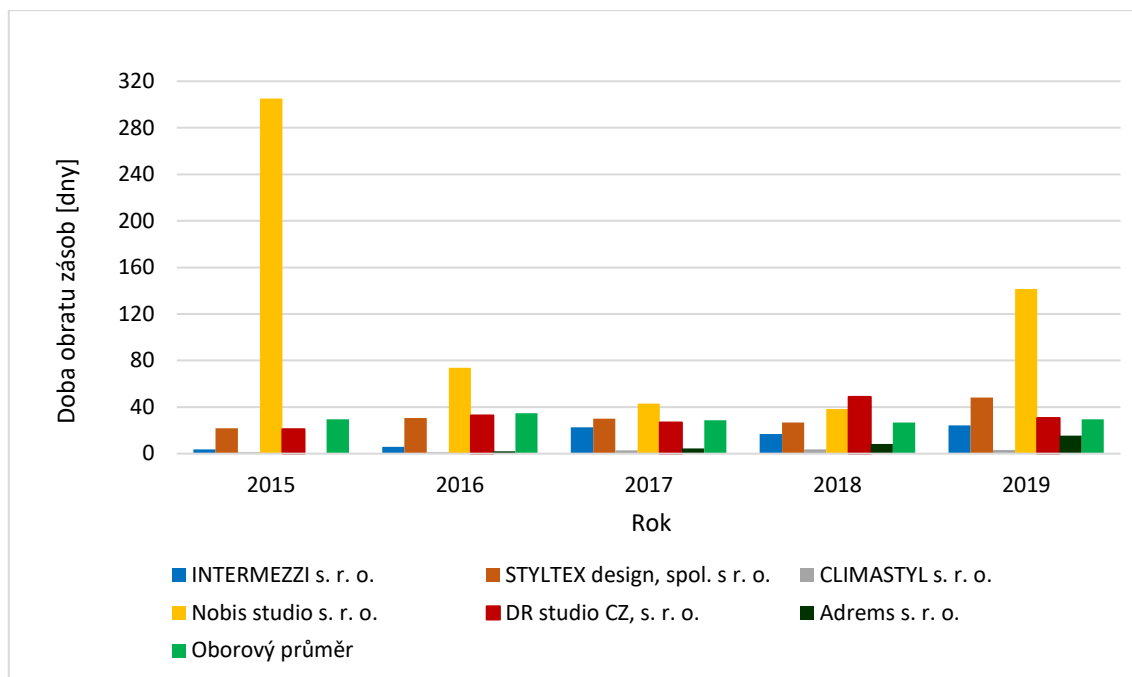
Doba obratu zásob

Ukazatel doby obratu zásob vyjadřuje průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku, než dojde k jejich spotřebě nebo prodeji. Literatura doporučuje mít co nejnižší hodnoty. Nejnižší dobu obratu měly společnosti CLIMASTYL a ADREMS. Obě společnosti měly několikanásobně nižší hodnoty, než je oborový průměr. Jak již bylo řečeno u ukazatele obratu zásob, obě si zakládají na zakázkové výrobě, takže zásoby moc nedrží na skladě, a když už, tak z nich rychle vyprodukují výrobek nebo je prodají. STYLTEX design a DR studio CZ se pohybovaly na úrovni oborového průměru. Analyzovaná společnost měla do roku 2016 velmi nízkou dobu obratu, konkrétně se pohybovala zhruba okolo 4 až 6 dnů. V roce 2017 se zvedla na 23 dnů a od této doby se pohybovala na úrovni oborového průměru. Ve společnosti Nobis studio byly zásoby vázány velmi dlouho – hodnota v roce 2019 činila 141,6 dní.

Tabulka č. 22: Doba obratu zásob

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: MPO, 2005–2020; účetní výkazy vybraných společností)

| Společnost | Doba obratu zásob [dny] | | | | |
|-------------------------------|-------------------------|-------|-------|-------|--------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| INTERMEZZI s. r. o. | 3,65 | 5,71 | 22,66 | 16,77 | 24,38 |
| STYLTEX design, spol. s r. o. | 21,85 | 30,73 | 30,18 | 26,75 | 48,08 |
| CLIMASTYL s. r. o. | 1,22 | 1,12 | 2,76 | 3,56 | 3,22 |
| Nobis studio s. r. o. | 305,14 | 73,74 | 43,01 | 38,20 | 141,60 |
| DR studio CZ, s. r. o. | 21,08 | 32,73 | 26,65 | 48,73 | 30,61 |
| Adrems s. r. o. | | 1,97 | 4,59 | 8,40 | 15,47 |
| Oborový průměr | 29,38 | 34,83 | 28,60 | 26,85 | 29,44 |



Graf č. 22: Doba obratu zásob

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: MPO, 2005–2020; účetní výkazy vybraných společností)

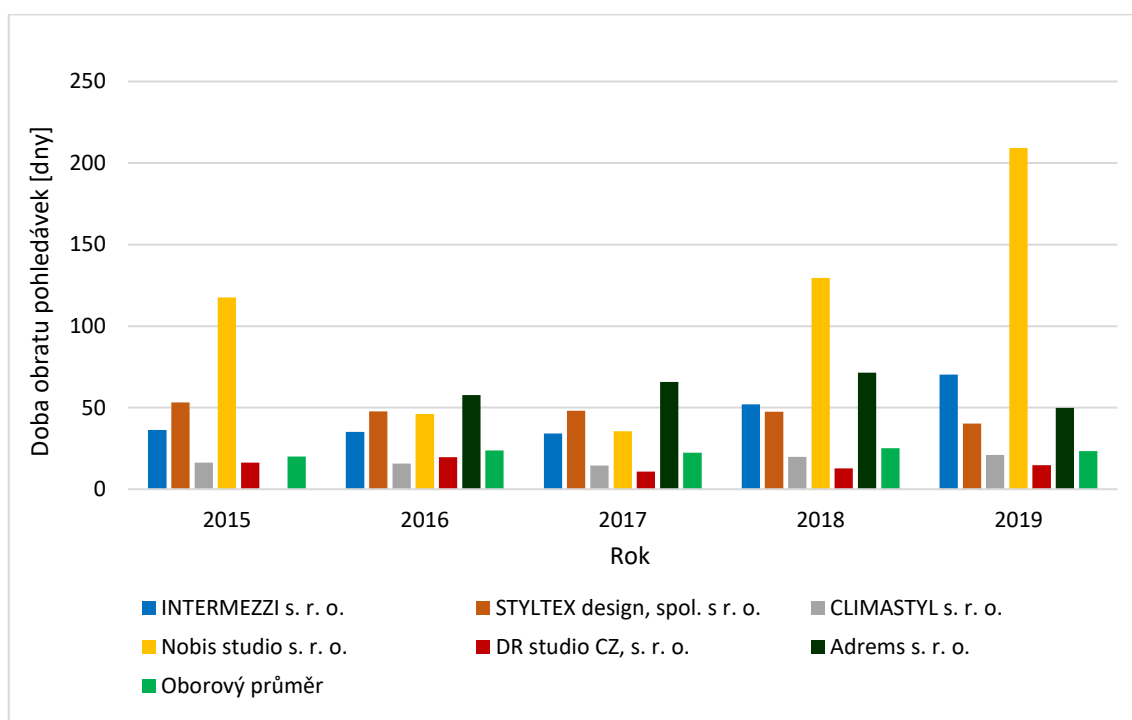
Doba obratu pohledávek

Ukazatel doby obratu pohledávek nám vyjadřuje dobu splatnosti pohledávek od odběratelů. Pro společnosti je nutné, aby prvně inkasovaly peníze od odběratelů, ze kterých potom mohou splácet své závazky. Oborový průměr se ve sledovaném období pohyboval od 20 do 26 dní. Doba obratu pohledávek u společnosti INTERMEZZI zaznamenala rostoucí trend a její hodnoty byly vysoko nad oborovým průměrem. Od roku 2015 se zvýšila skoro o 95 %. Podobné hodnoty vykazoval konkurent ADREMS. Naopak STYLTEX design zaznamenal klesající trend, avšak jeho hodnoty byly pořád vyšší v porovnání s oborovým průměrem. CLIMASTYL a DR studio CZ se pohybovaly pod hodnotami oborového průměru, případně s ním byly srovnatelné. Dlouhou dobu mezi prodejem a obdržením platby od zákazníků zaznamenala společnost Nobis studio, která v roce 2019 zaznamenala hodnotu až 210 dní.

Tabulka č. 23: Doba obratu pohledávek

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: MPO, 2005–2020; účetní výkazy vybraných společností)

| Společnost | Doba obratu pohledávek [dny] | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|-------|-------|--------|--------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| INTERMEZZI s. r. o. | 36,34 | 35,22 | 34,19 | 52,02 | 70,28 |
| STYLTEX design, spol. s r. o. | 53,24 | 47,68 | 48,13 | 47,58 | 40,28 |
| CLIMASTYL s. r. o. | 16,29 | 15,64 | 14,46 | 19,75 | 20,98 |
| Nobis studio s. r. o. | 117,66 | 46,13 | 35,63 | 129,52 | 209,27 |
| DR studio CZ, s. r. o. | 16,40 | 19,64 | 10,84 | 12,69 | 14,79 |
| Adrems s. r. o. | | 57,77 | 65,82 | 71,40 | 49,79 |
| Oborový průměr | 20,01 | 23,75 | 22,45 | 25,11 | 23,32 |

**Graf č. 23: Doba obratu pohledávek**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: MPO, 2005–2020; účetní výkazy vybraných společností)

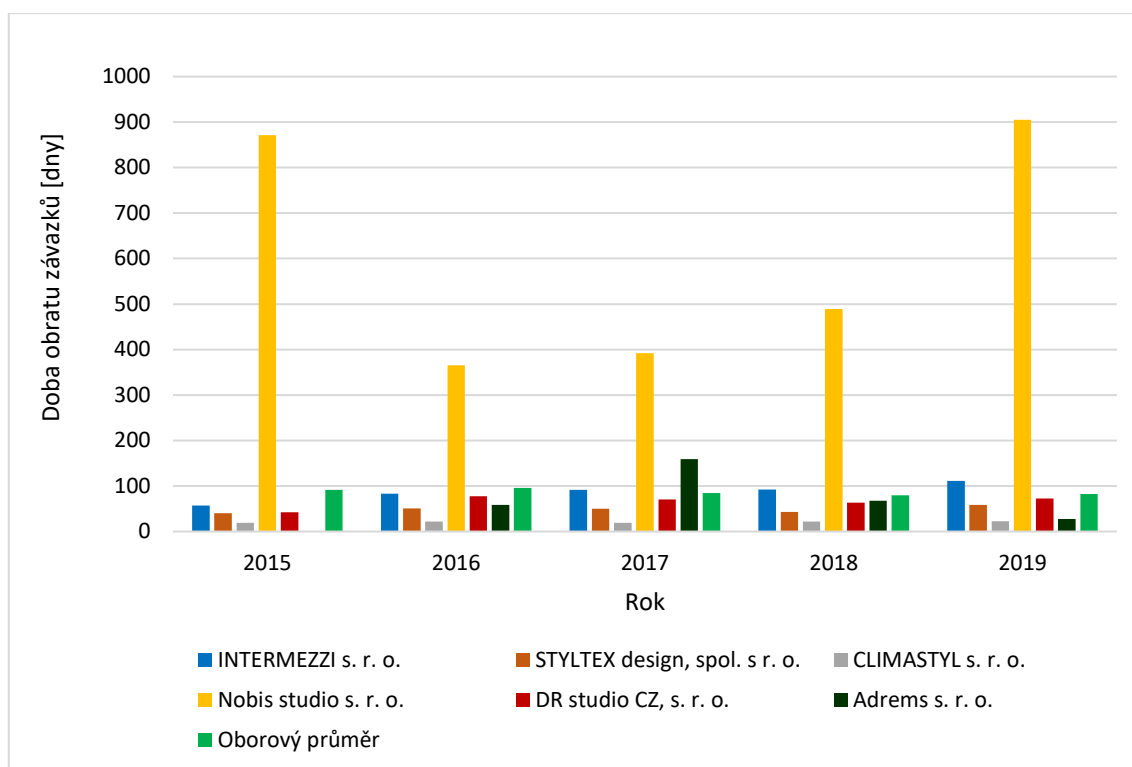
Doba obratu závazků

Jedná se o dobu, která uplyne od vzniku závazku až po jeho úhradu. Ve srovnání s dobou obratu pohledávek měly všechny společnosti až na společnost ADREMS vyšší hodnoty. To znamenalo, že společnosti prvně inkasovaly peníze od odběratelů a následně z nich splácely své závazky. Společnosti Nobis studio trvalo dokonce až 3 roky, než dokázala splatit své závazky.

Tabulka č. 24: Doba obratu závazků

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: MPO, 2005–2020; účetní výkazy vybraných společností)

| Společnost | Doba obratu závazků [dny] | | | | |
|-------------------------------|---------------------------|--------|--------|--------|--------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| INTERMEZZI s. r. o. | 56,83 | 82,81 | 91,51 | 92,60 | 111,27 |
| STYLTEX design, spol. s r. o. | 40,22 | 50,59 | 50,40 | 42,96 | 58,22 |
| CLIMASTYL s. r. o. | 19,27 | 21,93 | 18,98 | 21,82 | 22,33 |
| Nobis studio s. r. o. | 871,06 | 365,15 | 392,39 | 489,41 | 905,24 |
| DR studio CZ, s. r. o. | 42,06 | 77,34 | 70,65 | 63,35 | 72,50 |
| Adrems s. r. o. | | 58,57 | 159,43 | 67,93 | 27,44 |
| Oborový průměr | 91,36 | 95,74 | 84,77 | 79,51 | 82,14 |



Graf č. 24: Doba obratu závazků

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: MPO, 2005–2020; účetní výkazy vybraných společností)

4.4 Souhrnné ukazatele

Z hlediska souhrnných ukazatelů budou společnosti podrobeny indexu IN05, který slouží k posouzení finanční situace podniků a spadá do bankrotních modelů. Pro výpočet indexu IN05 je využita rovnice č. 16.

4.4.1 Index IN05

Pro účely výpočtu tohoto indexu se za dílčí ukazatel B dosazovala doporučená hodnota 9 v případě, že společnost nevykazovala žádné nákladové úroky nebo hodnota ukazatele vyšla vyšší jak 9. V tomto případě bylo nutné ukazatel B poměřující EBIT a nákladové úroky zafixovat.

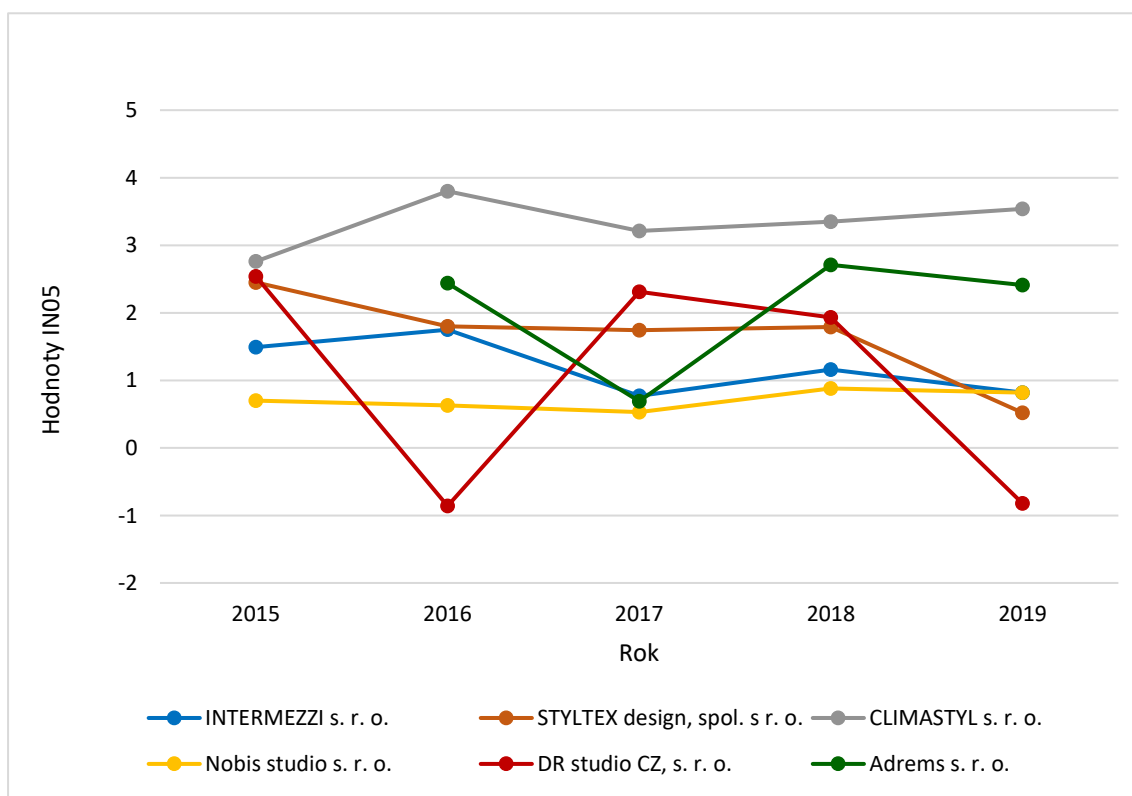
Společnost INTERMEZZI dosahovala žádoucích hodnot pouze v roce 2016, ve kterém byla její hodnota vyšší než 1,6. V letech 2015 a 2018 se pohybovala v šedé zóně a v letech 2017 a 2019 byl podnik kvůli zápornému EBITu ohrožen bankrotem a nevytvářel hodnotu svým majitelům. V roce 2020 společnost zaznamenala vysoký zisk, lze tedy předpokládat, že ohrožení bankrotem už pominulo. Společnost STYLTEX design

dosahovala skoro ve všech sledovaných letech žádoucích hodnot a tvořila svým majitelům hodnotu. Společnost CLIMASTYL vykazovala nejlepší výsledky ze všech porovnávaných subjektů. V průběhu celého sledovaného období dosahovala hodnot vyšších než 1,6. Lze tedy konstatovat, že společnost v blízké době nezbankrotuje a bude svým majitelům vytvářet hodnotu. Společnost Nobis studio vykazovala ve všech sledovaných letech hodnoty nižší než 0,9. Tento výsledek je znepokojující. Společnost DR studio CZ byla v letech 2016 a 2019 ohrožena bankrotem a nevytvářela hodnotu pro své majitele. Docházelo k tomu kvůli záporným hodnotám EBITu. Společnost ADREMS dosahovala až na rok 2017 žádoucích hodnot, resp. hodnot vyšších než 1,9. Společnost není v blízké době ohrožena bankrotem a svým majitelům bude vytvářet hodnotu.

Tabulka č. 25: Vývoj indexu IN05

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy jednotlivých společností)

| Společnost | IN05 | | | | |
|-------------------------------|------|-------|------|------|-------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| INTERMEZZI s. r. o. | 1,49 | 1,75 | 0,77 | 1,16 | 0,82 |
| STYLTEX design, spol. s r. o. | 2,45 | 1,80 | 1,74 | 1,79 | 0,52 |
| CLIMASTYL s. r. o. | 2,76 | 3,80 | 3,21 | 3,35 | 3,54 |
| Nobis studio s. r. o. | 0,70 | 0,63 | 0,53 | 0,88 | 0,82 |
| DR studio CZ, s. r. o. | 2,54 | -0,86 | 2,31 | 1,93 | -0,82 |
| Adrems s. r. o. | | 2,44 | 0,69 | 2,71 | 2,41 |



Graf č. 25: Vývoj indexu IN05

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy jednotlivých společností)

4.5 Zhodnocení finanční situace společnosti INTERMEZZI s. r. o.

V rámci provozních ukazatelů – konkrétně tržeb, dosáhla vybraná společnost INTERMEZZI s. r. o. v porovnání s ostatními společnostmi druhých nejvyšších hodnot. Nejvyšší tržby za celé sledované období měla společnost Nobis studio s. r. o., která měla v letech 2016–2018 dokonce 2krát vyšší tržby než analyzovaná společnost. Z hlediska vývoje EBITu už sledovaná společnost nedosahovala tak dobrých výsledků. V letech 2017 a 2019 se její hodnoty dostaly dokonce do záporných čísel. V této oblasti si nejlépe vedly společnosti CLIMASTYL s. r. o. a Nobis studio s. r. o. Příkladem mohl být rok 2019, ve kterém dosáhla sledovaná společnost tisíckrát nižší hodnoty EBIT než společnost Nobis studio s. r. o., která v tento rok zaznamenala nejvyšší hodnotu. U sledované společnosti můžeme do roku 2018 pozorovat rostoucí trend vývoje přidané hodnoty. V roce 2019 zaznamenala meziroční pokles o 1 043 tis. Kč. Oproti konkurenci nedosahovala v této oblasti příliš nízkých, ani příliš vysokých hodnot, spíše tíhla ke konkurenci s dosaženými vyššími hodnotami. Z hlediska produktivity práce z přidané

hodnoty v porovnání s konkurenty dosahovala po celé sledované období druhých nejlepších hodnot. Z porovnání produktivity práce z tržeb a osobních nákladů na jednoho zaměstnance vyplynulo, že tržby na jednoho zaměstnance za rok byly vyšší než osobní náklady.

Z hlediska likvidity si analyzovaná společnost nevedla dobře. Nebyla schopna dostát svých závazků, aniž by musela prodat své zásoby, a to z důvodu minimálního množství finančních prostředků, které se nacházely ve formě hotovosti nebo peněz na bankovním účtu. Situace, která vedla k tomuto problému, byla výsledkem hospodaření firmy s penězi. Většina peněžních prostředků, které společnost obdržela, se použila na splátky nově pořízených strojů a leasingu za automobily. Z tohoto důvodu si společnost zřídila provozní úvěr, který by v nutnosti mohla využít k financování svých provozních potřeb. K této oblasti se vztahovala i výše zadluženosti společnosti, která se za sledované období pohybovala v rozmezí 80–90 %. Z toho všeho vyplynul závěr, že společnost svým vlastním kapitálem financovala svoji činnost minimálně. Vzhledem ke konkurenčním společnostem dosahovala INTERMEZZI s. r. o. průměrných výsledků. V porovnání s ostatními společnostmi, byly takové, které byly zadlužené více, zadlužené zdravě (okolo 50 %) nebo na druhou stranu zadlužené úplně minimálně. Co se týče úrokového krytí, tak v letech 2015, 2016 a 2018 společnost dosahovala žádoucích hodnot. Ovšem z hlediska konkurenčních společností dosahuje v této oblasti nejnižších hodnot.

V případě rentabilit společnost nevykazovala žádoucí hodnoty od roku 2017. Výsledky rentability aktiv a tržeb byly velmi nízké. Hodnoty rentability vlastního kapitálu byly o poznání lepší, avšak kvůli záporné hodnotě EBIT v letech 2017 a 2019 společnost dosahovala záporných výsledků. V porovnání s ostatními konkurenty se společnost v oblasti rentabilit držela na posledních příčkách.

Podle ukazatelů aktiv, resp. z hlediska obratu celkových aktiv měla společnost do roku 2018 hodnoty lehce nad doporučenou hodnotou 3. Oborový průměr za sledované období dosahoval hodnot v rozmezí 2,17krát až 2,39krát. Z tohoto důvodu by měla společnost uvažovat o mírném navýšení aktiv. Nízký počet aktiv mohl být dán např. absencí vlastnictví nějaké budovy, protože společnost působí pouze v budovách, které si pronajímá. Společnost INTERMEZZI s. r. o. si vedla dobře v rámci obratu zásob. Jeho hodnoty se pohybovaly zhruba okolo oborového průměru. S tímto ukazatelem

souvisela také doba obratu zásob, která obecně mívá kladné výsledky, pokud má nízkou hodnotu. Nejvyšší průměrný počet dnů, po které byly zásoby vázány v podniku, měla společnost v roce 2019 a doba obratu zásob byla 24,38 dní. Nízká doba obratu zásob je u dané společnosti určena zakázkovou výrobou, která před nákupem materiálu vyžaduje objednávku od zákazníka. Díky tomu nedochází k zbytečnému skladování velkého počtu zásob. Z hlediska vztahu mezi dobou úhrady závazků a přijetím pohledávek, si společnost vedla dobře. Pohledávky inkasovala dříve, než splácela své závazky. Z hlediska oborového průměru dosahovala za sledované období v obou případech (doba obratu pohledávek a závazků) vyšších hodnot, než které představoval oborový průměr.

V rámci bankrotních modelů, konkrétně indexu IN05, sledovaná společnost dosahovala žádoucích hodnot pouze v roce 2016. V letech 2015 a 2018 se pohybovala v šedé zóně a v letech 2017 a 2019 nevytvářela svým majitelům hodnotu. Důvodem nepříznivých hodnot v letech 2017 a 2019 byl záporný EBIT. V roce 2020 společnost opět dosáhla vyšších hodnot zisku, lze tedy předpokládat, že ohrožení bankrotu v blízké budoucnosti pominulo.

4.6 SWOT analýza

V této kapitole bude provedena analýza SWOT, pomocí které budou zkoumány silné a slabé stránky společnosti INTERMEZZI s. r. o., a zároveň i její příležitosti a hrozby. Pod tabulkou č. 26 jsou všechny body podrobněji rozebrány.

Tabulka č. 26: SWOT analýza
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| SILNÉ STRÁNKY | | SLABÉ STRÁNKY | |
|----------------------|--|----------------------|---|
| S1 | Komplexnost společnosti | W1 | Produkty s vyšší cenovkou |
| S2 | Individuální přístup ke každému klientovi (produkty na míru) | W3 | Nízké hodnoty ve všech stupních likvidity |
| S3 | Rozmanitá nabídka kvalitních produktů | | |
| S4 | Spolupráce s významnými designerskými a architektonickými studii v České republice | W4 | Nízké hodnoty rentabilit |
| S5 | Školení od samotných dodavatelů | W5 | Vysoká zadluženost |
| S6 | 5 showroomů | W6 | Špatná komunikace odběratele XXX Lutz s konečným zákazníkem |
| S7 | Moderní vybavení šicí dílny | | |
| S8 | Minimální skladování zásob | | |
| PŘÍLEŽITOSTI | | HROZBY | |
| O1 | Zvyšující se poptávka po produktech nabízených online | T1 | Nízké bariéry pro vstup nových konkurentů |
| O2 | Globální oteplování (změny klimatu) | T2 | Ekonomická krize |
| O3 | Spolupráce s jinými společnostmi | T3 | Odmítnutí architektů/designerů nabízet jejich produkty. |
| | | T4 | Výpade dodávek od společnosti ŽALUZIE NEVA s. r. o. |

Jako první silnou stránku společnosti INTERMEZZI s. r. o. bych zmínila její komplexnost. Společnost má velmi rozmanitou nabídku produktů a služeb, kterými dokáže uspokojit velké množství zákazníků. Ke každému zákazníkovi si buduje osobní přístup. Jako další silnou stránku společnosti uvádím spolupráci s významnými designerskými a architektonickými studiemi v České republice. Architekti a designéři jsou pro sledovanou společnost důležitými partnery, protože mohou doporučovat produkty společnosti svým klientům. Další silnou stránkou společnosti je spolupráce s dodavateli ve formě školení zaměstnanců ohledně výroby a kvality výrobků a jejich výhod oproti konkurenčním produktům. Díky tomuto školení mají zaměstnanci úplné a relevantní informace, které mohou předávat svým zákazníkům a tím je přesvědčit ke koupi daných produktů. Společnost se může pyšnit pěti showroomy, které se nacházejí v krajských městech. Šicí dílna je vybavena moderními stroji a jednatel společnosti si zakládá na tom, aby jejich produkty byly kvalitně ušité a veškeré švy byly perfektně rovné. Může se například vyskytnout situace, že na výrobu 6 cm závěsu je nutné použít tři stroje. Jako poslední silnou stránku společnosti INTERMEZZI s. r. o. uvedu její strategii zaměřující se na minimální množství skladovaných zásob. Společnost objednává materiál a produkty až po přijetí objednávky od zákazníka.

Nyní uvedu slabé stránky společnosti INTERMEZZI s. r. o. Vyšší ceny produktů jsou její první slabou stránkou. Na druhou stranu společnost garantuje vysokou kvalitu výrobků, takže vliv cen není tak markantní. V minulosti se vyskytly situace, ve kterých společnost nedostala zakázku, jen pro to, že se nevešla do jejího rozpočtu. Další slabou stránkou lze spatřovat v ukazateli likvidity. Společnost není schopna uhradit své závazky, aniž by musela prodat své zásoby. Minimální množství peněžních prostředků na účtu nebo v hotovosti je způsobeno splácením nově pořízených strojů a leasingu na automobily. S tím souvisí i vysoká zadluženost společnosti, která se pohybuje mezi 80 % a 90 %. Společnost si musela zřídit provozní úvěr, aby dokázala financovat svoje provozní činnosti. Slabou stránkou jsou i nízké hodnoty rentability aktiv a tržeb. Poslední slabou stránkou společnosti je spolupráce se společností XXX Lutz, která na základě objednávky od jejich zákazníků šije závěsy a záclony. Stává se, že obchodníci ve společnosti XXX Lutz odsouhlasí zákazníkovi rozměry, které potom nedokáže sledovaná společnost ušít. Stává se tedy, že se prodlužuje doba, za kterou zákazník obdrží

svůj produkt a zaměstnanci na obou stranách ztrácí čas, který by mohli věnovat jiným zakázkám.

Z důvodu koronavirové krize a zavřeným obchodům se zákazníci více přesouvají do online prostoru. V tomto sektoru lze spatřovat příležitost k rozšíření zisků společnosti. Z analýz provedených společností Heuréka vyplývá 38% nárůst prodeje přes e-shopy v segmentu dům, zahrada a nábytek – oblasti, ve kterých se může sledovaná společnost uplatnit. Další příležitost pro společnost lze spatřovat v globálním oteplování. S růstem počtu slunných dnů a vzrůstajícími teplotami lze předpokládat zvýšenou poptávku po stínění, které dokáže zachytit paprsky a nepropustí teplo dovnitř do domu. Stínění zároveň dokáže omezit náklady na chlazení v případě letních dnů, a v zimě naopak dokáže snížit náklady na vytápění díky tepelné izolaci, kterou dokážou vytvořit např. rolety. Poslední příležitost lze spatřit ve spolupráci s ostatními společnostmi podobnými společnosti XXX Lutz. Na začátku je ale důležité vyřešit problém v komunikaci dané společnosti s koncovým zákazníkem, aby nedocházelo k zbytečnému prodlužování dodací doby.

Mezi hrozby lze zařadit nízké bariéry pro vstup do odvětví. Pro nově příchozí společnosti může být těžší nalezení kvalitních dodavatelů, získání klientely a vytvoření důvěry u zákazníků. Další hrozbou je ekonomická krize, která se může v důsledku koronavirové pandemie vyvinout. V průběhu ekonomické krize si obecně ekonomické subjekty drží peníze a nakupují pouze nezbytné zboží, mezi něž stínicí technika a vybavení interiéru nepatří. Další hrozbou je pro společnost odmítnutí spolupráce ze strany architektů a designerů, protože se přes ně dostane k velkému množství zakázek. INTERMEZZI s. r. o. tedy musí sledovat trendy jak ve stínicí technice, tak i v interiérovém designu, aby svými produkty dokázala zaujmout i architekty a designéry, a ti její produkty následně doporučili svým klientům. Poslední hrozbou pro společnost INTERMEZZI s. r. o. je výpadek v dodávkách produktů venkovní stínicí techniky od společnosti ŽALUZIE NEVA s. r. o. V případě výpadku dodávky u komerčních realizací by mohlo dojít k prodloužení projektu, což by mohlo vést i k platbě sankcí za celkové zpoždění.

5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části diplomové práce budou popsány návrhy na zlepšení aktuální situace společnosti INTERMEZZI s. r. o.

Na základě provedených analýz byly zjištěny následující oblasti pro zlepšení. Týká se to především:

- Nízké hodnoty likvidity.
- Vysoké zadluženosti.
- Nízké hodnoty rentability.
- Vyšší doby splatnosti pohledávek.

5.1 VR showroom

Společnost, jak již bylo představeno výše, má v plánu spouštět e-shop. Šlo by o produkty, které si zákazníci zvládnou nainstalovat sami a není potřeba přítomnost odborného technika. Jednalo by se především o záclony, závěsy, tapety, koberce, rolety, sítě proti hmyzu a interiérové doplňky. Nastavení e-shopu a jeho produktů bude klíčové pro jeho úspěch. Dřívější zákazníci byli zvyklí si produkt vybrat přímo ve showroomu dle mnoha volitelných parametrů, které si mohli podle svých požadavků upravit. Na e-shopu bude možnost úprav poněkud nižší a zákazník se bude muset spokojit s předem připravenou finální verzí produktu. E-shop bude tedy pravděpodobně cílit na nové zákazníky, kteří prozatím nemají s firmou zkušenosti a nikdy nenavštívili jejich showroom. Společnosti se nabízí možnost cílit na nové zákazníky, kteří se rozhodli její showroom nenavštívit např. z důvodu špatné dostupnosti. Navrhují řešení, které by cílilo na oba typy zákazníků, a to vytvoření virtuálního showroomu. Koncept by spočíval v kombinaci produktů z e-shopu i výrobků, u kterých je zapotřebí osobní konzultace se zákazníkem. Každý typ zákazníka si tedy přijde na své, i když nenavštíví kamenný showroom společnosti. Zákazník, který by si prohlížel produkty ve virtuálním showroomu a projevil by zájem o produkt dostupný přímo na e-shopu, byl by na něj automaticky odkázán. Tam by si vybral konkrétní variantu a (finální) produkt zakoupil. V ceně by, jako u všech společností nabízených produktů, byl záruční i pozáruční servis, jež společnost garantuje všem svým zákazníkům.

Ve většině průmyslových odvětví můžeme pozorovat zvýšenou tendenci využívání virtuálních technologií pro zkvalitnění výrobků i poskytovaných služeb. V České republice je však obtížné najít společnost, která by poskytovala služby zaměřující se na tvorbu virtuálního showroomu. V rámci průzkumu trhu jsem našla společnost PresentiGO, která nabízí zákazníkům služby v podobě vytvoření virtuálního showroomu, 3D/AR katalogů a mnoho dalšího. Na obrázku č. 9 uvedeném níže lze vidět jednotlivé nabízené balíčky. Společnost svým zákazníkům nabízí možnost 30denní free verze, díky které si mohou platformu zdarma vyzkoušet a zjistit, jestli jim vytvořený systém vyhovuje (Presentigo, 2019).

| FREE VERZE | PRESENTIGO PRO CRM | PRESENTIGO 3D/AR | PRESENTIGO ENTERPRISE |
|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| CZK 0 / uživatel měsíčně | CZK 375 / uživatel měsíčně | CZK 750 / uživatel měsíčně | CZK 950 / uživatel měsíčně |
| 1 uživatel | Formuláře pro sběr dat | Formuláře pro sběr dat | Formuláře pro sběr dat |
| Úložiště 50 MB | Úložiště 500 MB | Úložiště 2GB | Úložiště 10GB |
| Analytika obsahu | Analytika obsahu | Analytika obsahu | Analytika obsahu |
| Výkonnostní dashboard | Sdílení obsahu | Sdílení obsahu | Sdílení obsahu |
| Platformy iOS, Android, Win, Mac | Výkonnostní dashboard | Výkonnostní dashboard | Výkonnostní dashboard |
| AR (augmented reality) | Platformy iOS, Android, Win, MAC | Platformy iOS, Android, Win, MAC | Platformy iOS, Android, Win, MAC |
| x | Integrace na CRM | Integrace na CRM | Integrace na CRM |
| x | Přihlášení přes CRM login | Přihlášení přes CRM login | Přihlášení přes CRM login |
| x | Automatizace Follow up | Automatizace Follow up | Automatizace Follow up |
| x | Základní reporting | Základní reporting | Základní reporting |
| x | Vlastní brand aplikace | Vlastní brand aplikace | Vlastní brand aplikace |
| x | x | Tvorba obsahu na míru | Tvorba obsahu na míru |
| x | x | 2D panoramické slidy | 2D panoramické slidy |
| x | x | 3D modely | 3D modely |
| x | x | AR (augmented reality) | AR (augmented reality) |
| x | x | 3D storytelling | 3D storytelling |
| x | x | x | Integrace na další systémy |
| x | x | x | Individuální support |
| ZÍSKAT | KOUPIT | KOUPIT | KOUPIT |

Obrázek č. 9: Ceník služeb PresentiGo
(Zdroj: Presentigo, 2019)

Vzhledem k tomu, že se společnost pravidelně účastní různých evropských výstav, mohlo by pro ni býti zajímavé pořízení digitálního katalogu produktů. Díky tomuto katalogu by měla společnost veškeré produkty k ukázce v jednom uceleném systému a ušetřila by tak i na ceně pronájmu plochy pro stánek, protože by jí stačil menší prostor. Z hlediska nabízených balíčků by pro společnost byl výhodný balíček s názvem PRESENTIGO 3D/AR. Jeho cena je 750 Kč za měsíc / uživatel. Společnost by zaplatila za roční provozování 9 000 Kč za jednoho uživatele (Presentigo, 2019).

Přínos virtuálního showroomu lze spatřovat především v rozšíření její klientely. Díky novým zákazníkům by pravděpodobně došlo k vzrůstu jejích tržeb a ke zlepšení hodnot v oblasti rentability.

5.2 Pohledávky

Z tabulky č. 27 uvedené níže lze vidět, že podíl pohledávek sledované společnosti na celkových aktivech každým rokem roste. V roce 2019 pohledávky tvořily více jak polovinu z celkových aktiv, konkrétně 53,64 %.

Tabulka č. 27: Podíl pohledávek na celkových aktivech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy společnosti INTEREMEZZI s. r. o.)

| Položka | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Aktiva celkem [tis. Kč] | 9 561 | 14 773 | 16 252 | 18 433 | 19 090 |
| Pohledávky [tis. Kč] | 3 363 | 5 125 | 5 154 | 8 715 | 10 240 |
| Podíl pohledávek na celkových aktivech [%] | 35,17 | 34,69 | 31,71 | 47,28 | 53,64 |

S růstem podílu pohledávek na aktivech, rostla i doba obratu pohledávek. V roce 2015 činila 36,34 dní a v roce 2019 se vyšplhala na 70,28 dnů. Avšak oborový průměr se pohyboval okolo 23 dní. Společnost měla po dlouhou dobu vázané peníze v pohledávkách a nemohla s nimi dále disponovat a vytěžit z nich jakýkoli zisk. I vzhledem k delší době splatnosti pohledávek, lze pozitivum společnosti spatřovat v dřívějším inkasování peněžních prostředků z pohledávek a následného placení vlastních závazků. Možnosti, které připadají pro společnost v úvahu z hlediska inkasování pohledávek za kratší časové období je skonto a faktoring. Tyto dvě varianty budou dále přiblíženy.

5.2.1 Skonto

Jednou z možností, jak motivovat své odběratele k dřívější splatnosti faktur je srážka z ceny neboli skonto. Hodnotu skonta nelze určit pouhým odhadem. Je nutné ji určit matematicky, aby byla z ekonomického hlediska pro společnost přínosem. Jelikož společnost, která poskytuje skonto, zároveň přichází i o část výnosu na úkor rychleji dostupných peněžních prostředků. Špatně nastavené skonto by společnosti mohlo uškodit.

Optimální výše skonta

Pro výpočet optimální výše skonta bude sloužit následující vzorec kde:

D = výše diskontu, který společnost plánuje poskytnout,

i_T = náklady kapitálu v časovém horizontu diskontu [(náklady kapitálu / 360) počet dní představující rozdíl mezi řádnou dobou splatnosti a dřívější dobou splatnosti] (Pavlíková a kol., 1998, s. 209–210).

$$D = 1 - \frac{1}{1 + i_T}$$

Rovnice č. 17: Optimální výše skonta
(Zdroj: Pavlíková a kol., 1998, s. 211)

Abychom mohli stanovit proměnou i_T , je nutné prvně vypočítat náklady na celkový kapitál. K tomuto účelu využijeme následující vzorec.

$$N_k = i * (1 - D_s) * \frac{CK}{K} + r_{VK} * \frac{VK}{K}$$

Rovnice č. 18: Náklady na celkový kapitál
(Zdroj: Kalouda, 2017, s. 119)

Vysvětlivky k jednotlivým proměnným:

N_k = náklady na celkový kapitál,

i = úroková míra,

D_s = daňová sazba,

CK = cizí kapitál,

VK = vlastní kapitál,

K = celkový kapitál,

r_{VK} = náklady na vlastní kapitál (Kalouda, 2017, s. 119).

Vzhledem k tomu, že má společnost právní formu s. r. o. nedochází k vyplácení dividend. Náklady na vlastní kapitál budou tedy pro zjednodušení stanoveny pomocí průměrné výnosnosti dlouhodobých státních dluhopisů s dobou splatnosti 10 let.

Tabulka č. 28: Výnosnost dlouhodobých státních dluhopisů s dobou splatnosti 10 let v roce 2019
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Trading Economics, 2021)

| Období | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Výnosnost | 1,82 | 1,83 | 1,81 | 1,87 | 1,85 | 1,34 | 1,22 | 1,07 | 1,08 | 1,41 | 1,35 | 1,49 |
| Průměr | 1,51 | | | | | | | | | | | |

Pro výpočet je nutné zjistit také hodnotu nákladů na cizí kapitál. Jejich výsledek je zobrazený v tabulce č. 29.

Tabulka č. 29: Náklady cizího kapitálu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy společnosti)

| Položka | 2019 |
|--|-------------|
| Nákladové úroky [tis. Kč] | 208 |
| Bankovní úvěry a výpomoci [tis. Kč] | 5 704 |
| Úroková míra [%] | 3,65 |
| Sazba daně z příjmu právnických osob [%] | 19 |
| Náklady cizího kapitálu [%] | 2,96 |

Následně lze dosadit do vzorce nákladů na celkový kapitál. Náklady na kapitál společnosti za rok 2019 byly 2,72 %.

$$N_k = 0,0296 * \frac{16\,213\,000}{19\,090\,000} + 0,0151 * \frac{2\,565\,000}{19\,090\,000} = 0,02717 = 2,72 \%$$

Rovnice č. 19: Výpočet nákladů na celkový kapitál

Jelikož už známe výsledek nákladů na celkový kapitál, můžeme vypočítat hodnotu proměnné i_T . Tato hodnota bude počítaná zároveň pro dvě varianty. První varianta uvažuje o řádné splatnosti 30 dní a přiznání skonta v případě zaplacení o 15 dní dříve. Druhá varianta uvažuje o řádné splatnosti v podobě 60 dnů a době pro přiznání skonta 40 dní.

Tabulka č. 30: Hodnoty pro výpočet proměnné i_T
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Řádná splatnost [dny] | Doba pro přiznání skonta [dny] | Rozdíl [dny] |
|-----------------------|--------------------------------|--------------|
| 30 | 15 | 15 |
| 60 | 40 | 20 |

V případě 1. varianty se uvažuje s řádnou splatností 30 dní a dřívější splatností až o 15 dní. Hodnota ukazatele je potom rovna 0,001132.

$$i_{15} = \frac{0,02717}{360} * 15 = 0,001132$$

Rovnice č. 20: Výpočet nákladů kapitálu v časovém horizontu diskontu varianta č. 1

V případě 2. varianty se potom uvažuje s řádnou splatností do 60 dní a dřívější splatností až o 40 dní. Hodnota ukazatele je potom rovna 0,001509.

$$i_{20} = \frac{0,02717}{360} * 20 = 0,001509$$

Rovnice č. 21: Výpočet nákladů kapitálu v časovém horizontu diskontu varianta č. 2

Když už známe všechny potřebné hodnoty jednotlivých proměnných, lze vypočítat výslednou optimální hodnotu diskontu. Maximální skonto, které může společnost nabídnout svým odběratelům a je pro ni z finančního hlediska výhodné při platbě o 15 dní dříve u faktur se splatností do 30 dní je 0,11 %. V případě druhé varianty je maximální

hodnota skonta 0,15 %. Jedná se o dřívější platbu o 40 dní dříve u faktur se splatností 60 dnů.

$$D_1 = 1 - \frac{1}{1 + 0,001132} = 0,001131 = 0,11 \%$$

Rovnice č. 22: Výpočet optimální hodnoty diskontu varianty č. 1

$$D_2 = 1 - \frac{1}{1 + 0,001509} = 0,001507 = 0,15 \%$$

Rovnice č. 23: Výpočet optimální hodnoty diskontu varianty č. 2

Hodnoty maximálního skonta vyšly celkem malé a pro odběratele by byly nejspíš nezajímavé. Pokud by společnost chtěla svým odběratelům poskytnout skonto alespoň 1 % lze vypočítat počet dní, o které by mohl odběratel platbu provést dříve, aby na danou slevu dosáhl. Vzorec pro výpočet je následovný:

$$T = \frac{360 * D}{i_R * (1 - D)}$$

Rovnice č. 24: Časový horizont diskontu
(Zdroj: Pavlíková a kol., 1998, s. 212)

Kde:

„*T* – časový horizont diskontu (počet dní, o které musí oproti běžné splatnosti zákazník zaplatit dříve, aby diskont získal)

D – diskont, který hodlá společnost poskytnout,

i_R – roční náklady kapitálu.“ (Pavlíková a kol., 1998, s. 209)

Následně se dosadí hodnoty do rovnice č. 25. Z výsledku lze vyčíst, že skonto v hodnotě 1 % by se společnosti vyplatilo v případě, kdy by odběratelé zaplatili 1 339 dnů před plánovanou dobou splatnosti. Tento výsledek je pro společnost značně nevýhodný.

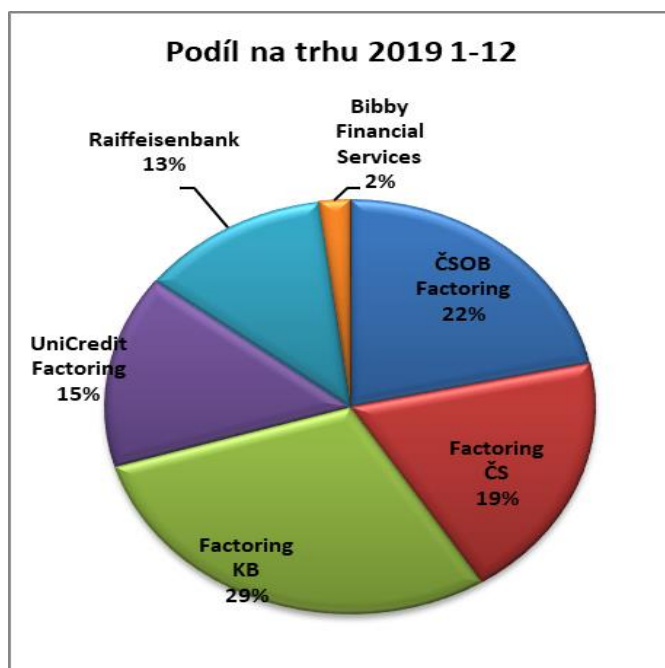
$$T = \frac{360 * 0,01}{0,02717 * (1 - 0,01)} = 1338,4 \doteq 1\,339 \text{ dnů}$$

Rovnice č. 25: Výpočet časového horizontu diskontu v případě 1% skonta

5.2.2 Faktoring

Vzhledem k tomu, že výše skonta je opravdu malá a společnost by tím nemusela zaujmout své odběratele, je zde možnost využít služeb faktoringu a získat tak peněžní prostředky ještě před termínem splatnosti. Jde o odkup krátkodobých pohledávek se splatností 30–120 dnů, kdy společnost prodá své pohledávky třetí straně. Vzhledem k faktu, že všichni odběratelé dané společnosti podnikají stejně jako ona pouze na území České republiky a společnost prozatím neplánuje expandovat na zahraniční trh, je pro ni výhodná varianta tuzemského faktoringu. Výhodou tohoto typu faktoringu je, že se nemusí brát ohled na směnné kurzy (Roger, 2021). Jelikož společnost nemá problémy s nedobytnými pohledávkami, bude pro ni příhodná varianta regresního tuzemského faktoringu. Při regresních faktorizích nedochází k přesunu rizika za nesplacení na faktoringovou společnost. Riziko nese dodavatel.

V České republice nabízí faktoring celkem 6 bankovních institucí. Jedná se o Komerční banku, Raiffeisenbank, ČSOB, Českou spořitelnu, UniCredit a Bibby Financial Services. Jak lze vidět na grafu č. 26, největší podíl na trhu v roce 2019 měla Komerční banka, která ovládla 29 % trhu. Druhý největší podíl patřil ČSOB s 22 %. Naopak nejmenší podíl na trhu zaujímala bankovní instituce Bibby Financial Services s pouhými 2 % (Česká leasingová a finanční asociace, 2021).



Graf č. 26: Podíl společností poskytující faktoring na Českém trhu
(Zdroj: Česká leasingová a finanční asociace, 2021)

Komerční banka

Celkové náklady za poskytnutí tuzemského regresního faktoringu Komerční banka stanovuje v rozmezí 1–2 % z faktoringového obratu. Tyto náklady obsahují faktoringový poplatek (náklady na administrativu a správu pohledávek) a roční úrok z financované částky. Klientovi vyplácí 70–90 % z nominální hodnoty pohledávky. (FactoringKB, 2021).

ČSOB

ČSOB stanovuje úrokovou sazbu podle výše úrokových sazeb u běžných typů úvěrů používaných k financování provozu. Faktoringový poplatek obsahuje náklady na administraci postoupení a správu pohledávek. Klientovi vyplácí až 90 % z nominální hodnoty pohledávky včetně DPH. (ČSOBFactoring, 2021).

Česká spořitelna

Česká spořitelna svým klientům taktéž vyplácí až 90 % z nominální hodnoty faktury. Společnost žádající o faktoring musí bance dodat přehled svých odběratelů. Česká spořitelna vytvoří svoji nabídku na základě doložených informací o odběratelích společnosti. Výši faktoringového poplatku stanovuje podle stupně rizika dodavatele, platební schopnosti odběratelů a objemu prodejů, které proběhly přes faktoring. Úroková sazba se stanovuje podle krátkodobých úvěrů (Factoringcs, 2021; Podnikatel, 2007–2021).

UniCredit

Poplatek za zpracování si banka účtuje ve výši desetin procenta pohledávky, kterou společnost nechává postoupit. Dalším nákladem je zde odměna za předfinancování, která je tvořena pohyblivou mezibankovní sazbou PRIBOR a pevně stanovenou marží. Výše předfinancování se pohybuje obvykle okolo 90 % z nominální hodnoty faktury včetně DPH (Unicreditfactoring, 2020).

Raiffeisenbank

Raiffeisenbank poskytuje svým klientům zálohu ve výši 70–90 % z nominální hodnoty postoupené pohledávky. Faktoringový poplatek se skládá z administrativní a rizikové složky. Administrativní složka je definovaná náklady, které souvisejí se zpracováním

smlouvy a správou postoupených pohledávek. Riziková složka odpovídá riziku platební neschopnosti u odběratele. Celkové náklady se pohybují v rozmezí 0,1–1,5 % (Raiffeisenbank, 2021; Podnikatel, 2007–2021).

Bibby Financial Services

Při postupu pohledávky klient obdrží až 90 % z jejich hodnoty. Faktoringový poplatek stanovuje společnost na základě nominální hodnoty faktury a úrok stanovuje z financované částky. Cenu za financování uvádějí v rozmezí 0,5–2 % (Bibby Financial services, 2021).

5.3 Snížení nákladů

Společnost se zaměřuje zejména na zakázkovou výrobu, u které je nutné posouzení vhodnosti návrhu produktu přímo v místě realizace. Po vyhotovení produktu jedou technici na místo realizace, kde produkt nainstalují. Z tohoto důvodu vynakládá společnost poměrně vysoké náklady na dopravu. Celkově disponuje čtyřmi automobily, kterými je ročně najeto cca 170 000 km. Náklady na pohonné hmoty činí zhruba 325 128 Kč ročně. Záleží, jak se jejich ceny pohybují na trhu.

Společnost by v této oblasti nákladů mohla dosáhnout určité úspory po zakoupení tankovacích karet. Nemusela by nakupovat pohonné hmoty za běžnou stojanovou cenu, ale za nižší zvýhodněnou.

Při výběru tankovacích karet jsem uvažovala o třech poskytovatelích, jejichž nabídky jsou shrnuty v tabulce č. 31. Pro lepší rozhodování jsem u každého z poskytovatelů uvedla výhody a nevýhody spojené s pořízením tankovacích karet.

Tabulka č. 31: Výhody a nevýhody tankovacích karet vybraných společností
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Axigon, 2021; CCS, 2021; Shell, 2021)

| | Axigon | Shell | CCS |
|-----------------|---|---|---|
| Výhody | Akceptační síť tankovacích karet Shell a EuroOil | 43 000 čerpacích stanic | Možnost platby na více než 90 % českých čerpacích stanic |
| | Bezplatné vydání, vedení a blokace tankovacích karet | Stanovení limitů a míst pro použití karty | Bezplatné vydání karty |
| | Nulový závazek k minimálnímu odběru pohonných hmot | On-line portál pro správu účtu zdarma | Možnost využití karty v celé veřejné síti dobíjecích stanic Pražské energetiky |
| | Plošná cena nafty/sleva ze stojanové ceny | | Vstup do jednotlivých zákaznických portálů a aplikací ke službám a produktům zdarma |
| | 12% sleva na mytí vozidel a nákup provozních kapalin u všech čerpacích stanic Shell | 10% sleva na mycí linku na všech čerpacích stanicích Shell v ČR | 20% sleva na všechny mycí programy u 60 čerpacích stanic Shell |
| | Nulové poplatky v případě nákupu v jiné síti (OMV, MOL, Benzina) | | GPS monitoring vozů |
| Nevýhody | Vratná kauce | Pouze pro velké společnosti | Poplatek za palivo |
| | | | Poplatek za vedení karty |
| | | | Poplatek za vedení nepoužívané nezablokované karty |
| | | | Servisní poplatek |
| | | | Poplatek za nákup ostatního zboží a služeb |

V rámci průzkumu trhu jsem zvolila tankovací karty od společnosti AXIGON a. s. Jedná se o firemní nákupní alianci, která sdružuje 10 000 firem. Zároveň jde o největšího odběratele pohonných hmot v rámci České republiky. Díky tomu jejich členové dosáhnou na plošné ceny a slevy, které jsou nabízené pouze největším společností v republice. V případě standartní varianty společnost zaplatí roční registrační poplatek za celou firmu

a bude mít neomezený počet tankovacích karet. Jelikož k platbě dochází zpětně na základě faktur, je nutné zároveň zaplatit vratnou kauci, která se odvíjí od výše bonity společnosti. Jedná se o jednorázové složení jistiny při uzavření spolupráce. Další výhodou je bezplatné zaslání přehledu transakcí pro účetnictví. Cena tankovací karty v rámci standardního tarifu se ročně vyšplhá až na 4 788 Kč (Axigon, 2021).

| | Premium | Standardní | Mini |
|--|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Maximální počet tankovacích karet | Neomezeně | Neomezeně | 2 |
| Maximální měsíční odběry na jednu firmu | Neomezeně | Neomezeně | 10 000 Kč |
| Plošná cena paliva | Ano | Ano | Ano |
| Slevy ze stojanových cen (vč. DPH) | | | |
| Shell | 1,20 Kč/l | 1,20 Kč/l | 1,20 Kč/l |
| EuroOil | 0,50 Kč/l | 0,50 Kč/l | 0,50 Kč/l |
| V-Power paliva | 2,20 Kč/l | 2,00 Kč/l | 2,00 Kč/l |
| CNG | 2,00 Kč/kg | 2,00 Kč/kg | 2,00 Kč/kg |
| Sleva na mytí vozidel a nákup provozních kapalin | 12% | 10% | 10% |
| Vratná kauce* | 10% | 30% | 100% |
| Bezhotovostní platba mýta | Ano | Ano | Ne |
| Průměrná roční úspora | 116 000 Kč | 55 000 Kč | 12 000 Kč |
| Ceny (bez DPH) / firmu | 499 Kč / měsíc (5 988 Kč / rok) | 399 Kč / měsíc (4 788 Kč / rok) | 125 Kč / měsíc (1 500 Kč / rok) |
| | Mám zájem | Mám zájem | Mám zájem |

*Odvozuje se od hodnoty měsíčních odběrů/plateb tankovacími kartami
Ceny jsou fakturovány za roční registrační období.

Obrázek č. 10: Cena při pořízení tankovacích karet
(Zdroj: Axigon, 2021)

V případě zřízení tankovací karty si musí každý zákazník vybrat mezi dvěma variantami – slevou ze stojanu, nebo plošnou cenou. Vybraný poskytovatel tankovacích karet – AXIGON a. s., dává svým klientům možnost výběru obou typů karet, přičemž mohou zjistit, která z nich je pro ně výhodnější. Po svém rozhodnutí mohou jednu z nich zrušit, nebo si případně objednat jinou, která jim bude vyhovovat více. AXIGON a. s. svým klientům poskytuje i 60denní záruku spokojenosti. V případě, že zákazníci nejsou s nabídnutými službami spokojeni, mohou v této lhůtě kdykoliv odstoupit od smlouvy, přičemž jim bude vrácen registrační poplatek i vratná kauce v plné výši (Axigon, 2021).

Společnost AXIGON a. s. vyhláší plošné ceny každé pondělí. Do jejich ceny se nejvíce promítá cena ropy uveřejněná na komoditní burze. Pro 16. týden roku 2021 byla stanovená plošná cena na hodnotu 28,69 Kč/l. Pro výpočet úspory při využití slevy ze stojanových cen byla zvolena sleva 1,20 Kč, která platí v rámci rozsáhlé sítě čerpacích stanic Shell. Průměrná běžná cena nafty byla stanovena dle dostupných informací na stránkách společnosti AXIGON a. s. Jedná se o průměrnou cenu na trhu v Kraji Vysočina, kde má společnost své sídlo (Axigon, 2021).

Tabulka č. 32: Kalkulace úspor při zavedení tankovacích karet
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Axigon, 2021)

| Položka | Cena nafty [Kč/l] | Průměrná cena pohonných hmot při 100 km a spotřebě 6 l [Kč] | Úspora při 100 km a spotřebě 6 l [Kč] |
|--------------------------------------|------------------------------|--|--|
| Čerpání nafty bez tankovací karty | 30,11 | 180,66 | |
| Čerpání nafty za plošnou cenu | 28,69 | 172,14 | 8,52 |
| Čerpání nafty za sníženou stojanovou | 28,91 | 173,46 | 7,20 |

V případě slev ze stojanové ceny společnost ušetří na 100 km 7,20 Kč oproti běžné ceně nafty. V případě využití tankovací karty s plošnou cenou, společnost ušetří dokonce až 8,52 Kč na 100 km.

V případě, že by společnost využila slevu na stojanovou cenu nafty, která v čerpací síti Shell činí 1,20 Kč/l ušetřila by při najetí 170 000 km a při cenových podmínkách stanovených v tabulce č. 32 za rok částku 12 240 Kč. V případě plošně stanovené ceny by tato částka byla rovna 14 484 Kč.

ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem zhodnotila obchodní a finanční výkonnost vybrané společnosti a navrhla jsem opatření, která povedou ke zlepšení její současné situace.

První část diplomové práce se zabývala zmapováním cílů a metod, které byly využity k jejímu zpracování. Následovala druhá část, která byla zaměřena na základní pojmy, které úzce souvisely s rozebíranou problematikou. Byla zde popsána výkonnost a metody sloužící k jejímu měření. Dále byla vymezena strategická analýza a v neposlední řadě finanční ukazatele.

V třetí části byla představena analyzovaná společnost INTERMEZZI s. r. o. Po jejím představení následoval rozbor vnějších faktorů, působících na společnost za pomoci SLEPTE analýzy. Z hlediska zanalyzování atraktivitu trhu a konkurenčních sil působících na trhu byl použit Porterův model pěti konkurenčních sil. Následovala analýza McKinsey 7S, která zhodnotila interní prostředí vybrané společnosti.

Čtvrtá část se zaměřovala na benchmarking s pěti konkurenty, kteří splňovali vybraná kritéria. Pět konkurujících společností bylo krátce představeno a následovalo jejich srovnání z hlediska vybraných provozních a souhrnných ukazatelů se sledovanou společností. Data z jednotlivých ukazatelů byla také porovnávána s výsledky oborového průměru. Z porovnání s konkurenty bylo zjištěno, že společnost si ve sledovaných letech (2015–2019) vedla špatně především v oblastech likvidity a rentability. Svoji podnikatelskou činnost financovala z velké části cizími zdroji, což potvrdila i vyšší hodnota zadluženosti. Z hlediska doby obrátu pohledávek dosahovala až 3krát vyšších hodnot, než které vykazoval oborový průměr. Index IN05 ukázal, že v letech 2017 a 2019 vyšly hodnoty ukazatele nižší než 0,9. Podnik tedy netvořil hodnotu svým majitelům a mohl být ohrožen finančními problémy. Na konci této části práce bylo provedeno celkové shrnutí všech provedených analýz za pomoci SWOT analýzy.

V poslední, páté části diplomové práce byla navrhnutá opatření pro zlepšení současné situace vybrané společnosti na základě informací, které byly zjištěny v předešlých částech práce. Návrhy se zaměřovaly na vytvoření 3D showroomu, snížení nákladů na pohonné hmoty v podobě zavedení tankovacích karet, a zavedení skonta či využití služeb

faktoringových společností. Opatření byla tvořena s cílem zlepšit prosperitu společnosti a její stávající situaci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ADREMS, 2016. O nás. *Adrems.cz* [online]. [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://www.adrems.cz/o-nas.html>

AXIGON, 2021. Tankovací karty. *Axigon.cz* [online]. [cit. 2021-04-23]. Dostupné z: <https://www.axigon.cz/tankovaci-karty>

BIBBY FINANCIAL SERVICES, © 2021. Často kladené otázky. *Bibbyfinancialservices.cz* [online]. [cit. 2021-04-23]. Dostupné z: <https://www.bibbyfinancialservices.cz/o-nas/casto-kladene-otazky>

CCS, ©2021. Palivové karty. *Ccs.cz* [online]. [cit. 2021-05-07]. Dostupné z: <https://www.ccs.cz/prehled-karet>

CLIMASTYL, ©2014. Profil společnosti CLIMASTYL. *Climastyl.cz* [online]. [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://www.climastyl.cz/profil-spolecnosti-climastyl-56/>

ČESKÁ LEASINGOVÁ A FINANČNÍ ASOCIACE, 2021. Statistiky asociace faktoringových společností ČR. *Clfa.cz* [online]. [cit. 2021-04-23]. Dostupné z: <https://www.clfa.cz/statistiky/informace-o-trhu/statistiky-asociace-factoringovych-spolecnosti-cr>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, ©2021a. Zpráva o inflaci. *Cnb.cz* [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menova-politika/.galleries/zpravy_o_inflaci/2020/2020_IV/download/zoi_2020_IV.pdf

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, ©2021b. Zpráva o měnové politice. *Cnb.cz* [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menova-politika/.galleries/zpravy_o_menove_politice/2021/2021_zima/download/zomp_2021_zima.pdf

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, ©2021c. Měnověpolitické nástroje ČNB – změny v roce 2020. *Cnb.cz* [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/mp-nastroje/menovopoliticke-nastroje-cnb-zmeny-v-roce-2020/>

ČESKÁ SPOŘITELNA, ©2021. Časté dotazy. *Factoringcs.cz* [online]. [cit. 2021-04-23]. Dostupné z: <https://www.factoringcs.cz/cs/faq>

ČESKÝ HYDROMETEOROLOGICKÝ ÚSTAV, 2021. Denní data dle zákona 123/1998 Sb. *Chmi.cz* [online]. [cit. 2021-04-23]. Dostupné z: <https://www.chmi.cz/historicka-data/pocasi/denni-data/Denni-data-dle-z.-123-1998-Sb>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2021a. Registr ekonomických subjektů-informace o subjektu. *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: https://apl.czso.cz/irsw/detail.jsp?prajed_id=4800974

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2020b. Počet obyvatel v obcích. *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k-112019>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2020c. Demografický vývoj ve Zlínském kraji v 1. čtvrtletí 2020. *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/demograficky-vyvoj-ve-zlinskem-kraji-v-1-ctvrtleti-2020>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2019d. Věková struktura ČR s výhledem do roku 2050. *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/92011146/13015819a4.pdf/11e3bc8b-69b5-4ee6-8f41-db854825b055?version=1.2>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2021e. Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2020. *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2020>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2021f. Inflace. *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2020g. V září míra nezaměstnanosti byla stejně jako v srpnu 2,8 %. *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-zari-2020>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2020h. Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích. *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich

- ČSOB, 2021. Co je to factoring a jaké jsou jeho výhody. *Csobfactoring.cz* [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.csobfactoring.cz/co-je-factoring/>
- DIAMOND DESIGN, ©2021a. O nás. *Diamonddesign.eu* [online]. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: <https://www.diamonddesign.eu/kontakty/#oNas>
- DR STUDIO CZ, ©2018. O nás. *Drstudio.cz* [online]. [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://www.drstudio.cz/o-nas/>
- FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI. ISBN 80-735-7084-X.
- GENERALI ČESKÁ POJIŠŤOVNA, ©2021. Průzkum: Čeští chalupáři letos utratili až 100 tisíc Kč na zvelebování, před zimou je straší živelní události a zloději. In: *Generali Česká pojišťovna* [online]. Praha: Generali Česká pojišťovna, 01.10.2020 [cit. 2021-5-8]. Dostupné z: <https://www.generaliceska.cz/detail-tiskove-zpravy>
- GRASSEOVÁ, Monika a kol., 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.
- HANZELKOVÁ, Alena a kol., 2013. *Business strategie: krok za krokem*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-455-1.
- HEUREKA, ©2007–2021. Dvě vlny pandemie vyhnaly e-commerce k 26% meziročnímu růstu, Češi nechali v e-shopech 196 miliard korun. In: *Heureka.cz* [online]. Heureka Group, 07.01.2021 [cit. 2021-03-28]. Dostupné z: <https://onas.heureka.cz/dve-vlny-pandemie-vyhnały-e-commerce-k-26-mezirocnimu-rustu-cesi-nechali-v-e-shopech-196-miliard-korun>
- HORVÁTH, Péter, 2002. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-725-9018-9.
- INTERMEZZI, ©2021. Produkty. *Intermezzi.cz* [online]. [cit. 2021-02-22]. <https://www.intermezzi.cz/>
- ISOTRA, ©2019–2021. O nás. *Isotra.cz* [online]. [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://www.isotra.cz/o-nas>

ISPV, ©2010-2021. Informační systém o průměrném výdělku. *Ispv.cz* [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>

JUSTICE, ©2021a. Výpis z obchodního rejstříku INTERMEZZI s. r. o. *Or.justice.cz* [online]. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=641221&typ=PLATNY>

JUSTICE, ©2021b. Výpis z obchodního rejstříku STYLTEX design, spol. s r. o. *Or.justice.cz* [online]. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=289044&typ=PLATNY>

JUSTICE, ©2021c. Výpis z obchodního rejstříku CLIMASTYL s. r. o. *Or.justice.cz* [online]. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=226407&typ=PLATNY>

JUSTICE, ©2021d. Výpis z obchodního rejstříku Nobis studio s. r. o. *Or.justice.cz* [online]. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=535878&typ=PLATNY>

JUSTICE, ©2021e. Výpis z obchodního rejstříku DR studio CZ s. r. o. *Or.justice.cz* [online]. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=862247&typ=PLATNY>

JUSTICE, ©2021f. Výpis z obchodního rejstříku ADREMS s. r. o. *Or.justice.cz* [online]. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=442949&typ=PLATNY>

JUSTICE, ©2021g. Sbírka listin INTERMEZZI s. r. o. *Or.justice.cz* [online]. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=641221>

JUSTICE, ©2021h. Sbírka listin STYLTEX design, spol. s r. o. *Or.justice.cz* [online]. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=289044>

JUSTICE, ©2021i. Sbírka listin CLIMASTYL s. r. o. *Or.justice.cz* [online]. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=226407>

JUSTICE, ©2021j. Sbírka listin Nobis studio s. r. o. *Or.justice.cz* [online]. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=535878>

JUSTICE, ©2021k. Sbírka listin DR studio CZ s. r. o. *Or.justice.cz* [online]. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=862247>

JUSTICE, ©2021l. Sbírka listin ADREMS s. r. o. *Or.justice.cz* [online]. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=442949>

KALOUDA, František, 2017. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-646-0.

KOMERČNÍ BANKA, ©2021. Časté dotazy. *Factoringkb.cz* [online]. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z <https://www.factoringkb.cz/cs/o-factoringu/caste-dotazy>

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.

MAPY.CZ, 2021. Zobrazení poboček. *Mapy.cz* [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=16.1200435&y=49.4737634&z=11>

MELICHAROVÁ, I. *Informace o společnosti* [ústní sdělení]. INTERMEZZI s. r. o. Vlkovská 107, Velká Bíteš. 12.02.2021.

MINISTERSTVO PRŮMYSL A OBCHODU, ©2005-2020. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2019. *Mpo.cz* [online]. [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2019--255382/>

MINISTERSTVO PRŮMYSL A OBCHODU, ©2005-2020. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2018. *Mpo.cz* [online]. [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2018--248883/>

MINISTERSTVO PRŮMYSL A OBCHODU, ©2005-2020. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017. *Mpo.cz* [online]. [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2017--237570/>

MINISTERSTVO PRŮMYSL A OBCHODU, ©2005-2020. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016. *Mpo.cz* [online]. [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2016--228985/>

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY, ©2020. Co je GDPR. *Mvcr.cz* [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/gdpr/clanek/co-je-gdpr.aspx>

NENADÁL, Jaroslav, 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1110-0.

NENADÁL, Jaroslav a kol., 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-224-6.

NEVA, ©2021. Ke spolupráci nás přesvědčila i čistota výroby: v NEVĚ by se dalo jít ze země, říká náš obchodní partner z Diamond Design. *Neva.eu* [online]. [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://www.neva.eu/pripadove-studie/ke-spolupraci-nas-presvedcila-i-cistota-vyroby-v-zaluziich-neva-by-se-dalo-jist-ze-zeme-rika-nas-obchodni-partner-z-diamond-design/>

NOBIS STUDIO, ©2016. Studio. *Nobis.cz* [online]. [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://www.nobis.cz/cs/studio>

OCHRANA, František, 2009. *Metodologie vědy: úvod do problému*. V Praze: Karolinum. ISBN 978-80-246-1609-4.

ORBIS EUROPE [online]. [cit. 2021-04-23]. Dostupné z: <https://orbis4europe.bvdinfo.com/version-2021416/orbis4europe/1/Companies/Search>

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde. ISBN 80-861-3163-7.

PAVLÍKOVÁ, Alena a kol., 1998. *Finanční řízení v praxi*. Praha: Alena Pavlíková, 3 x 3.

PLECHÁČEK, Tomáš, 2021. Dopad pandemie na psychiku je zřetelný, říká psychoterapeutka z hospicu. In: *iDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, 22. února 2021 12:00 [cit. 2021-03-08]. Dostupné z: <https://www.idnes.cz/hradec->

kralove/zpravy/psychoterapeutka-elena-fajstavrova-hospic-pandemie-
psychika.A210219_131827_hrdec-zpravy_kvi?zdroj=top

PODNIKATEL, ©2007–2021. Zjistěte, kde si u nás můžete vyřídit factoring.
Podnikatel.cz [online]. [cit. 2021-04-23]. Dostupné z:
<https://www.podnikatel.cz/clanky/zjistete-kde-si-u-nas-muzete-vyridit-factoring/>

POSLANECKÁ SNĚMOVNA PARLAMENTU ČESKÉ REPUBLIKY, 2021.
Poslanecké kluby. *Psp.cz* [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z:
<https://www.psp.cz/sqw/organy2.sqw?k=1>

PRESENTIGO, ©2019. Ceník. *Presentigo.cz* [online]. [cit. 2021-04-02]. Dostupné z:
<https://presentigo.com/cs/cenik/>

RAIFFEISEN BANK, ©2021. Tuzemský factoring. *Rb.cz* [online]. [cit. 2021-04-23].
Dostupné z: <https://www.rb.cz/firmy/financovani/factoring/tuzemsky-factoring>

ROGER, © 2021. Proplacení faktury. *Roger.cz* [online]. [cit. 2021-04-23]. Dostupné z:
<https://www.roger.cz/platba/>

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*.
6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-
2028-4.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2007. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press. Praxe
manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1830-6.

SHELL, 2021. Palivová karta Shell. *Shell.cz* [online]. [cit. 2021-05-07]. Dostupné z:
[https://www.shell.cz/firemni-zakaznici/palivova-
karta.html#iframe=L2ZvcmlzL2NzX2N6X2dldF95b3VyX3NoZWxsX2Z1ZWxfY2Fy
ZA](https://www.shell.cz/firemni-zakaznici/palivova-karta.html#iframe=L2ZvcmlzL2NzX2N6X2dldF95b3VyX3NoZWxsX2Z1ZWxfY2FyZA)

SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ, 2003. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro obor
Podnikové finance a obchod*. Vyd. 2. přeprac. Brno: Zdeněk Novotný. ISBN 80-214-
2515-6.

SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ, 2006. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 80-214-3325-6.

STYLTEX DESIGN, 2018. O firmě. *Styltex.cz* [online]. [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://www.styltex.cz/o-firme-27.html>

ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK, 2005. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Eupress. ISBN 80-867-5433-2.

TOPFRANCHISING, ©2017-2020. DIAMOND DESIGN. *Topfranchising.cz* [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.topfranchising.cz/franchisa/diamonddesign/>

TRADING ECONOMICS, ©2021. Czech Republic Government Bond 10Y. *Tradingeconomics.com* [online]. [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/czech-republic/government-bond-yield>

UNICREDIT, ©2020. Tuzemský regresní factoring. *Unicreditfactoring.cz* [online]. [cit. 2021-04-23]. Dostupné z: <https://www.unicreditfactoring.cz/cs/Nase-sluzby/Produkty/Tuzemsky-regresni-factoring>

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol., 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZÁKONY PRO LIDI, © 2010-2021. *Zakonyprolidi.cz* [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

SEZNAM ZKRATEK

B2B – business-to-business

B2C – business-to-consumer

BSC – Balanced Scorecard

CRM – Řízení vztahů se zákazníky (Customer relationship management)

ČR – Česká republika

EAT – Výsledek hospodaření za běžné účetní období

EBIT – Provozní výsledek hospodaření

EVA – Ekonomická přidaná hodnota

FCF – Volné hotovostní prostředky (Free Cash Flow)

HDP – Hrubý domácí produkt

MVA – Tržní přidaná hodnota

MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu

OR – Obchodní rejstřík

ROA – Rentabilita celkových aktiv

ROE – Rentabilita vlastního kapitálu

ROS – Rentabilita tržeb

SEZNAM ROVNIC

| | |
|--|-----|
| Rovnice č. 1: Okamžitá likvidita | 29 |
| Rovnice č. 2: Pohotová likvidita..... | 29 |
| Rovnice č. 3: Běžná likvidita..... | 30 |
| Rovnice č. 4: Rentabilita vloženého kapitálu | 30 |
| Rovnice č. 5: Rentabilita aktiv..... | 31 |
| Rovnice č. 6: Rentabilita vlastního kapitálu | 31 |
| Rovnice č. 7: Rentabilita tržeb..... | 31 |
| Rovnice č. 8: Celková zadluženost | 32 |
| Rovnice č. 9: Koeficient samofinancování | 32 |
| Rovnice č. 10: Ukazatel úrokového krytí | 33 |
| Rovnice č. 11: Obrat celkových aktiv..... | 33 |
| Rovnice č. 12: Obrat zásob | 34 |
| Rovnice č. 13: Doba obratu zásob | 34 |
| Rovnice č. 14: Doba obratu pohledávek..... | 34 |
| Rovnice č. 15: Doba obratu závazků | 35 |
| Rovnice č. 16: Index IN05 | 36 |
| Rovnice č. 17: Optimální výše skonta | 99 |
| Rovnice č. 18: Náklady na celkový kapitál | 99 |
| Rovnice č. 19: Výpočet nákladů na celkový kapitál..... | 101 |
| Rovnice č. 20: Výpočet nákladů kapitálu v časovém horizontu diskontu varianta č. 1 | 101 |
| Rovnice č. 21: Výpočet nákladů kapitálu v časovém horizontu diskontu varianta č. 2 | 101 |
| Rovnice č. 22: Výpočet optimální hodnoty diskontu varianty č. 1..... | 102 |
| Rovnice č. 23: Výpočet optimální hodnoty diskontu varianty č. 2..... | 102 |
| Rovnice č. 24: Časový horizont diskontu | 102 |
| Rovnice č. 25: Výpočet časového horizontu diskontu v případě 1% skonta..... | 102 |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|-----|
| Obrázek č. 1: EFQM Model excellence..... | 15 |
| Obrázek č. 2: Umístění poboček..... | 38 |
| Obrázek č. 3: Organizační struktura společnosti | 54 |
| Obrázek č. 4: Logo společnosti STYLTEX design, spol. s r. o..... | 59 |
| Obrázek č. 5: Logo společnosti CLIMASTYL s. r. o..... | 60 |
| Obrázek č. 6: Logo společnosti Nobis studio s. r. o. | 60 |
| Obrázek č. 7: Logo společnosti DR studio CZ, s. r. o. | 61 |
| Obrázek č. 8: Logo společnosti ADREMS s. r. o. | 61 |
| Obrázek č. 9: Ceník služeb PresentiGo | 97 |
| Obrázek č. 10: Cena při pořízení tankovacích karet..... | 107 |

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|--|-----|
| Graf č. 1: Vývoj obyvatelstva ve vybraných krajích České republiky | 41 |
| Graf č. 2: Stárnutí populace | 42 |
| Graf č. 3: Vývoj míry inflace v České republice | 45 |
| Graf č. 4: Obecná míra nezaměstnanosti pro jednotlivé kraje a celou ČR | 46 |
| Graf č. 5: Vývoj tržeb | 63 |
| Graf č. 6: Vývoj hodnoty EBIT | 64 |
| Graf č. 7: Vývoj přidané hodnoty | 65 |
| Graf č. 8: Produktivita práce z přidané hodnoty | 67 |
| Graf č. 9: Produktivita práce z tržeb | 68 |
| Graf č. 10: Osobní náklady na jednoho zaměstnance | 69 |
| Graf č. 11: Běžná likvidita | 70 |
| Graf č. 12: Pohotová likvidita | 72 |
| Graf č. 13: Okamžitá likvidita | 73 |
| Graf č. 14: Celková zadluženost | 75 |
| Graf č. 15: Koefficient samofinancování | 76 |
| Graf č. 16: Úrokové krytí | 77 |
| Graf č. 17: Rentabilita aktiv | 78 |
| Graf č. 18: Rentabilita vlastního kapitálu | 80 |
| Graf č. 19: Rentabilita tržeb | 81 |
| Graf č. 20: Obrat celkových aktiv | 82 |
| Graf č. 21: Obrat zásob | 83 |
| Graf č. 22: Doba obratu zásob | 85 |
| Graf č. 23: Doba obratu pohledávek | 86 |
| Graf č. 24: Doba obratu závazků | 88 |
| Graf č. 25: Vývoj indexu IN05 | 90 |
| Graf č. 26: Podíl společností poskytující faktoring na Českém trhu | 103 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|-----|
| Tabulka č. 1: Úhrn slunečního svitu | 49 |
| Tabulka č. 2: Maximální denní teplota | 49 |
| Tabulka č. 3: Zastoupení zaměstnanců ve společnosti INTERMEZZI s. r. o. | 54 |
| Tabulka č. 4: Vývoj tržeb | 62 |
| Tabulka č. 5: Vývoj hodnoty EBIT | 64 |
| Tabulka č. 6: Vývoj přidané hodnoty | 65 |
| Tabulka č. 7: Vývoj počtu zaměstnanců ve sledovaných společnostech..... | 66 |
| Tabulka č. 8: Produktivita práce z přidané hodnoty | 66 |
| Tabulka č. 9: Produktivita práce z tržeb | 67 |
| Tabulka č. 10: Osobní náklady na jednoho zaměstnance | 68 |
| Tabulka č. 11: Běžná likvidita | 70 |
| Tabulka č. 12: Pohotová likvidita | 71 |
| Tabulka č. 13: Okamžitá likvidita..... | 73 |
| Tabulka č. 14: Celková zadluženost | 74 |
| Tabulka č. 15: Koeficient samofinancování | 75 |
| Tabulka č. 16: Úrokové krytí..... | 76 |
| Tabulka č. 17: Rentabilita aktiv | 78 |
| Tabulka č. 18: Rentabilita vlastního kapitálu | 79 |
| Tabulka č. 19: Rentabilita tržeb | 80 |
| Tabulka č. 20: Obrat celkových aktiv | 82 |
| Tabulka č. 21: Obrat zásob | 83 |
| Tabulka č. 22: Doba obratu zásob | 84 |
| Tabulka č. 23: Doba obratu pohledávek | 86 |
| Tabulka č. 24: Doba obratu závazků | 87 |
| Tabulka č. 25: Vývoj indexu IN05 | 89 |
| Tabulka č. 26: SWOT analýza..... | 93 |
| Tabulka č. 27: Podíl pohledávek na celkových aktivech..... | 98 |
| Tabulka č. 28: Výnosnost dlouhodobých státních dluhopisů s dobou splatnosti 10 let v roce 2019..... | 100 |
| Tabulka č. 29: Náklady cizího kapitálu | 100 |

| | |
|---|-----|
| Tabulka č. 30: Hodnoty pro výpočet proměnné i_T | 101 |
| Tabulka č. 31: Výhody a nevýhody tankovacích karet vybraných společností..... | 106 |
| Tabulka č. 32: Kalkulace úspor při zavedení tankovacích karet | 108 |

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozvaha společnosti za rok 2019/2018

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti za rok 2019/2018

Příloha č. 3: Rozvaha společnosti za rok 2017/2016

Příloha č. 4: Výkaz zisku a ztráty společnosti za rok 2017/2016

Příloha č. 5: Rozvaha společnosti za rok 2015

Příloha č. 6: Výkaz zisku a ztráty společnosti za rok 2015

Příloha č. 1: Rozvaha společnosti za rok 2019/2018
(Zdroj: Justice, 2021g)

| ROZVAHA | | | | | | | | | | |
|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <p>Výkazy byly jako součást přiznání podány elektronicky dne: 15.4.2020 Podací číslo: 551451611 Heslo zjištění stavu: bcd00373 Stav podání: podáno</p> <p style="text-align: center; font-size: small;">otisk podacího razítka</p> | <p style="text-align: center;">k. 3 1 . 1 2 . 2 0 1 9</p> <p style="text-align: center;">v tisících Kč</p> <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">IČ</td> <td style="padding: 2px;">2</td> <td style="padding: 2px;">9</td> <td style="padding: 2px;">2</td> <td style="padding: 2px;">2</td> <td style="padding: 2px;">1</td> <td style="padding: 2px;">7</td> <td style="padding: 2px;">0</td> <td style="padding: 2px;">6</td> </tr> </table> <div style="margin-top: 10px;"> <p style="font-size: x-small;">Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky</p> <p>INTERMEZZI</p> <p>s.r.o.</p> <p style="font-size: x-small;">Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, IČI-II se od bydliště</p> <p>73</p> <p>Nové Sady</p> <p>595 01</p> </div> | IČ | 2 | 9 | 2 | 2 | 1 | 7 | 0 | 6 |
| IČ | 2 | 9 | 2 | 2 | 1 | 7 | 0 | 6 | | |

| Označ. | AKTIVA | číslo řádku | Běžné účetní období | | | Minulé období |
|------------|--|-------------|---------------------|---------------|----------------|----------------|
| | | | Brutto | Korekce | Netto | Netto |
| | AKTIVA CELKEM A.+B.+C.+D. | 001 | +23 961 | -4 871 | +19 090 | +18 433 |
| A. | Pohledávky za upsaný základní kapitál A.1+A.x. | 002 | | | | |
| A.1. | Pohledávky za upsaný základní kapitál účty 353 | 002a | | | | |
| B. | Stálá aktiva B.I.+...+B.III. | 003 | +9 916 | -4 871 | +5 045 | +5 847 |
| B.I. | Dlouhodobý nehmotný majetek B.I.1.+...+B.I.x. | 004 | +1 060 | -265 | +795 | +551 |
| B.I.1. | Nehmotné výsledky vývoje účty 012, (-)072, (-)091AÚ | 005 | | | | |
| B.I.2. | Ocenitelná práva B.I.2.1.+B.I.2.2. | 006 | +1 060 | -265 | +795 | +0 |
| B.I.2.1. | Software účty 013, (-)073, (-)091AÚ | 007 | +1 060 | -265 | +795 | +0 |
| B.I.2.2. | Ostatní ocenitelná práva účty 014, (-)074, (-)091AÚ | 008 | | | | |
| B.I.3. | Goodwill účty 015, (-)075, (-)091AÚ | 009 | | | | |
| B.I.4. | Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek účty 019, (-)079, (-)091AÚ | 010 | | | | |
| B.I.5. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek B.I.5.1.+B.I.5.2. | 011 | +0 | | +0 | +551 |
| B.I.5.1. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek účty 051, (-)095AÚ | 012 | +0 | | +0 | +551 |
| B.I.5.2. | Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek účty 041, (-)093 | 013 | | | | |
| B.II. | Dlouhodobý hmotný majetek B.II.1.+...+B.II.x. | 014 | +8 856 | -4 606 | +4 250 | +5 296 |
| B.II.1. | Pozemky a stavby B.II.1.1.+B.II.1.2. | 015 | | | | |
| B.II.1.1. | Pozemky účty 031, (-)092AÚ | 016 | | | | |
| B.II.1.2. | Stavby účty 021, (-)081, (-)092AÚ | 017 | | | | |
| B.II.2. | Hmotné movité věci a jejich soubory účty 022, (-)082, (-)092AÚ | 018 | +8 856 | -4 606 | +4 250 | +5 296 |
| B.II.3. | Oceňovací rozdíl k nabytému majetku účty 097, (-)098 | 019 | | | | |
| B.II.4. | Ostatní dlouhodobý hmotný majetek B.II.4.1.+...+B.II.1.3. | 020 | | | | |
| B.II.4.1. | Pěstičské celky trvalých porostů účty 025, (-)085, (-)092AÚ | 021 | | | | |
| B.II.4.2. | Dospělá zvířata a jejich skupiny účty 026, (-)086, (-)092AÚ | 022 | | | | |
| B.II.4.3. | Jiný dlouhodobý hmotný majetek účty 029, 032, (-)089, (-)092AÚ | 023 | | | | |
| B.II.5. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek B.II.5.1.+B.II.5.2. | 024 | | | | |
| B.II.5.1. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek účty 052, (-)095AÚ | 025 | | | | |
| B.II.5.2. | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek účty 042, (-)094 | 026 | | | | |
| B.III. | Dlouhodobý finanční majetek B.III.1.+...+B.III.x. | 027 | | | | |
| B.III.1. | Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba účty 043, 061, (-)096AÚ | 028 | | | | |
| B.III.2. | Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba účty 066, (-)096AÚ | 029 | | | | |
| B.III.3. | Podíly - podstatný vliv účty 043, 062, (-)096AÚ | 030 | | | | |
| B.III.4. | Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv účty 067, (-)096AÚ | 031 | | | | |
| B.III.5. | Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly účty 043, 063, 065, (-)096AÚ | 032 | | | | |
| B.III.6. | Zápůjčky a úvěry - ostatní účty 068, (-)096AÚ | 033 | | | | |
| B.III.7. | Ostatní dlouhodobý finanční majetek B.III.7.1.+B.III.7.2. | 034 | | | | |
| B.III.7.1. | Jiný dlouhodobý finanční majetek účty 043, 069, (-)096AÚ | 035 | | | | |
| B.III.7.2. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek účty 053, (-)096AÚ | 036 | | | | |

| Označ. | AKTIVA | číslo řádku | Běžné účetní období | | | Minulé období | |
|-------------|---|--|---------------------|----------------|-------|----------------|----------------|
| | | | Brutto | Korekce | Netto | Netto | |
| C. | Oběžná aktiva | C.I.+C.II.+C.III.+C.IV. | 037 | +13 839 | | +13 839 | +11 739 |
| C.I. | Zásoby | C.I.1+...+C.I.x | 038 | +3 553 | | +3 553 | +2 810 |
| C.I.1. | Materiál | účty 111, 112, 119, (-)191 | 039 | +2 059 | | +2 059 | +1 860 |
| C.I.2. | Nedokončená výroba a polotovary | účty 121, 122, (-)192, (-)193 | 040 | | | | |
| C.I.3. | Výrobky a zboží | C.I.3.1.+C.I.3.2. | 041 | +1 494 | | +1 494 | +950 |
| C.I.3.1. | Výrobky | účty 123, (-)194 | 042 | +3 | | +3 | +11 |
| C.I.3.2. | Zboží | účty 131, 132, 139, (-)196 | 043 | +1 491 | | +1 491 | +939 |
| C.I.4. | Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny | účty 124, (-)195 | 044 | | | | |
| C.I.5. | Poskytnuté zálohy na zásoby | účty 151, 152, 153, (-)197, (-)198, (-)199 | 045 | | | | |
| C.II. | Pohledávky | C.II.1+C.II.2.+C.II.3. | 046 | +10 240 | | +10 240 | +8 715 |
| C.II.1. | Dlouhodobé pohledávky | C.II.1.1.+...+C.II.1.x. | 047 | | | | |
| C.II.1.1. | Pohledávky z obchodních vztahů | účty 311AÚ, 313AÚ, 315AÚ, (-)391AÚ | 048 | | | | |
| C.II.1.2. | Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba | účty 351AÚ, (-)391AÚ | 049 | | | | |
| C.II.1.3. | Pohledávky - podstatný vliv | účty 352AÚ, (-)391AÚ | 050 | | | | |
| C.II.1.4. | Odloužená daňová pohledávka | účty 481 | 051 | | | | |
| C.II.1.5. | Pohledávky - ostatní | C.II.1.5.1.+...+C.II.1.5.4. | 052 | | | | |
| C.II.1.5.1. | Pohledávky za společnosti | účty 354AÚ, 355AÚ, 358AÚ, (-)391AÚ | 053 | | | | |
| C.II.1.5.2. | Dlouhodobé poskytnuté zálohy | účty 314AÚ, (-)391AÚ | 054 | | | | |
| C.II.1.5.3. | Dohadné účty aktivní | účty 388 | 055 | | | | |
| C.II.1.5.4. | Jiné pohledávky | účty 335, 371, 373, 374, 375, 376, 378, (-)391AÚ | 056 | | | | |
| C.II.2. | Krátkodobé pohledávky | C.II.2.1.+...+C.II.2.x. | 057 | +10 240 | | +10 240 | +8 715 |
| C.II.2.1. | Pohledávky z obchodních vztahů | účty 311AÚ, 313AÚ, 315AÚ, (-)391AÚ | 058 | +9 477 | | +9 477 | +7 779 |
| C.II.2.2. | Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba | účty 351AÚ, (-)391AÚ | 059 | | | | |
| C.II.2.3. | Pohledávky - podstatný vliv | účty 352AÚ, (-)391AÚ | 060 | | | | |
| C.II.2.4. | Pohledávky - ostatní | C.II.2.4.1.+...+C.II.2.4.6. | 061 | +763 | | +763 | +936 |
| C.II.2.4.1. | Pohledávky za společnosti | účty 354AÚ, 355AÚ, 358AÚ, (-)391AÚ | 062 | | | | |
| C.II.2.4.2. | Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | účty 336, (-)391AÚ | 063 | | | | |
| C.II.2.4.3. | Stát - daňové pohledávky | účty 341, 342, 343, 345, (-)391AÚ | 064 | +1 | | +1 | +0 |
| C.II.2.4.4. | Krátkodobé poskytnuté zálohy | účty 314AÚ, (-)391AÚ | 065 | +88 | | +88 | +446 |
| C.II.2.4.5. | Dohadné účty aktivní | účty 388 | 066 | | | | |
| C.II.2.4.6. | Jiné pohledávky | účty 335, 371, 373, 374, 375, 376, 378, (-)391AÚ | 067 | +674 | | +674 | +490 |
| C.II.3. | Časové rozlišení aktiv | C.II.3.1.+...+C.II.3.x. | 068 | | | | |
| C.II.3.1. | Náklady příštích období | účty 381 | 069 | | | | |
| C.II.3.2. | Komplexní náklady příštích období | účty 382 | 070 | | | | |
| C.II.3.3. | Příjmy příštích období | účty 385 | 071 | | | | |
| C.III. | Krátkodobý finanční majetek | C.III.1.+...+C.III.x. | 072 | | | | |
| C.III.1. | Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba | účty 254, 259, (-)291AÚ | 073 | | | | |
| C.III.2. | Ostatní krátkodobý finanční majetek | účty 251, 253, 256, 257, 259, (-)291AÚ | 074 | | | | |
| C.IV. | Peněžní prostředky | C.IV.1.+...+C.IV.x. | 075 | +46 | | +46 | +214 |
| C.IV.1. | Peněžní prostředky v pokladně | účty 211, 213, 261 | 076 | +46 | | +46 | +214 |
| C.IV.2. | Peněžní prostředky na účtech | účty 221, 261 | 077 | +0 | | +0 | +0 |
| D. | Časové rozlišení aktiv | D.1.+...+D.x. | 078 | +206 | | +206 | +847 |
| D.1. | Náklady příštích období | účty 381 | 079 | +200 | | +200 | +533 |
| D.2. | Komplexní náklady příštích období | účty 382 | 080 | | | | |
| D.3. | Příjmy příštích období | účty 385 | 081 | +6 | | +6 | +314 |

| Označ. | PASIVA | číslo řádku | Běžné účetní období | Minulé období | |
|-----------|--|---|---------------------|----------------|----------------|
| | | | Netto | Netto | |
| | PASIVA CELKEM | A.+B.+C.+D. | 001 | +19 090 | +18 433 |
| A. | Vlastní kapitál | A.I.+A.II.+A.III.+A.IV.+A.V.+A.VI. | 002 | +2 565 | +2 831 |
| A.I. | Základní kapitál | A.I.1.+...+A.I.x. | 003 | +200 | +200 |
| A.I.1. | Základní kapitál | účty 411 nebo 491 | 004 | +200 | +200 |
| A.I.2. | Vlastní podíly (-) | účty (-)252 | 005 | | |
| A.I.3. | Změny základního kapitálu | účty (+/-)419 | 006 | | |
| A.II. | Ážio a kapitálové fondy | A.II.1.+...+A.II.x. | 007 | | |
| A.II.1. | Ážio | účty 412 | 008 | | |
| A.II.2. | Kapitálové fondy | A.II.2.1.+...+A.II.2.5. | 009 | | |
| A.II.2.1. | Ostatní kapitálové fondy | účty 413 | 010 | | |
| A.II.2.2. | Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-) | účty (+/-)414 | 011 | | |
| A.II.2.3. | Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-) | účty (+/-)418 | 012 | | |
| A.II.2.4. | Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-) | účty 417 | 013 | | |
| A.II.2.5. | Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-) | účty 416 | 014 | | |
| A.III. | Fondy ze zisku | A.III.1.+...+A.III.x. | 015 | +192 | +192 |
| A.III.1. | Ostatní rezervní fond | účty 421, 422 | 016 | | |
| A.III.2. | Statutární a ostatní fondy | účty 423, 427 | 017 | +192 | +192 |
| A.IV. | Výsledek hospodaření minulých let (+/-) | A.IV.1.+...+A.IV.x. | 018 | +2 439 | +1 922 |
| A.IV.1. | Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-) | účty 428, 429 | 019 | +2 439 | +1 922 |
| A.IV.2. | Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-) | účty 426 | 020 | | |
| A.V. | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | Aktiva - A.1.-A.II.-A.III.-A.IV.-B.-C.-D.-A.VI. | 021 | -266 | +517 |
| A.VI. | Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-) | účty 432 | 022 | | |
| B.+C. | Cizí zdroje | B.+C. | 023 | +16 213 | +15 513 |
| B. | Rezervy | B.1.+...+B.x. | 024 | | |
| B.1. | Rezerva na důchody a podobné závazky | účty 452 | 025 | | |
| B.2. | Rezerva na daň z příjmů | účty 453 | 026 | | |
| B.3. | Rezervy podle zvláštních právních předpisů | účty 451 | 027 | | |
| B.4. | Ostatní rezervy | účty 459 | 028 | | |
| C. | Závazky | C.I.+C.II.+C.III. | 029 | +16 213 | +15 513 |
| C.I. | Dlouhodobé závazky | C.I.1.+...+C.I.x. | 030 | +1 418 | +2 362 |
| C.I.1. | Vydané dluhopisy | C.I.1.1.+C.I.1.2. | 031 | | |
| C.I.1.1. | Vyměnitelné dluhopisy | účty 473 | 032 | | |
| C.I.1.2. | Ostatní dluhopisy | účty 473 | 033 | | |
| C.I.2. | Závazky k úvěrovým institucím | účty 461 | 034 | +1 418 | +2 362 |
| C.I.3. | Dlouhodobé přijaté zálohy | účty 475 | 035 | | |
| C.I.4. | Závazky z obchodních vztahů | účty 479 | 036 | | |
| C.I.5. | Dlouhodobé směnky k úhradě | účty 478 | 037 | | |
| C.I.6. | Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba | účty 471 | 038 | | |

| Označ. | PASIVA | číslo řádku | Běžné účetní období | Minulé období |
|----------|--|-------------|---------------------|---------------|
| | | | Netto | Netto |
| C.I.7. | Závazky - podstatný vliv účty 472 | 039 | | |
| C.I.8. | Odložený daňový závazek účty 481 | 040 | | |
| C.I.9. | Závazky - ostatní C.I.9.1.+...+C.I.9.3. | 041 | | |
| C.I.9.1. | Závazky ke společníkům účty 364, 365, 366, 367, 368 | 042 | | |
| C.I.9.2. | Dohadné účty pasivní účty 389 | 043 | | |
| C.I.9.3. | Jiné závazky účty 372, 373, 377, 379, 474, 479 | 044 | | |

| | | | | |
|-----------|---|-----|----------------|----------------|
| C.II. | Krátkodobé závazky C.II.1.+...+C.II.x. | 045 | +14 795 | +13 151 |
| C.II.1. | Vydané dluhopisy C.II.1.1.+C.II.1.2. | 046 | | |
| C.II.1.1. | Vyměnitelné dluhopisy účty 241 | 047 | | |
| C.II.1.2. | Ostatní dluhopisy účty 241 | 048 | | |
| C.II.2. | Závazky k úvěrovým institucím účty 221, 231, 232 | 049 | +4 286 | +2 126 |
| C.II.3. | Krátkodobé přijaté zálohy účty 324 | 050 | +2 153 | +1 092 |
| C.II.4. | Závazky z obchodních vztahů účty 321, 325 | 051 | +7 039 | +8 857 |
| C.II.5. | Krátkodobé směnky k úhradě účty 322 | 052 | | |
| C.II.6. | Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba účty 361 | 053 | | |
| C.II.7. | Závazky - podstatný vliv účty 362 | 054 | | |
| C.II.8. | Závazky ostatní C.II.8.1.+...+C.II.8.7. | 055 | +1 317 | +1 076 |
| C.II.8.1. | Závazky ke společníkům účty 364, 365, 366, 367, 368 | 056 | +0 | +29 |
| C.II.8.2. | Krátkodobé finanční výpomoci účty 249 | 057 | | |
| C.II.8.3. | Závazky k zaměstnancům účty 331, 333 | 058 | +468 | +310 |
| C.II.8.4. | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění účty 336 | 059 | +206 | +164 |
| C.II.8.5. | Stát - daňové závazky a dotace účty 341, 342, 343, 345, 346, 347 | 060 | +627 | +526 |
| C.II.8.6. | Dohadné účty pasivní účty 389 | 061 | | |
| C.II.8.7. | Jiné závazky účty 372, 373, 377, 379 | 062 | +16 | +47 |

| | | | | |
|----------|---|-----|--|--|
| C.III. | Časové rozlišení pasiv C.III.1.+...+C.III.x. | 063 | | |
| C.III.1. | Výdaje příštích období účty 383 | 064 | | |
| C.III.2. | Výnosy příštích období účty 384 | 065 | | |

| | | | | |
|------|---|-----|-------------|------------|
| D. | Časové rozlišení pasiv D.1.+...+D.x. | 066 | +312 | +89 |
| D.1. | Výdaje příštích období účty 383 | 067 | +312 | +89 |
| D.2. | Výnosy příštích období účty 384 | 068 | | |

| | |
|--|---|
| Sestaveno dne: 9.3.2020 | Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznamená |
| Právní forma společnost s ručením omezeným účetní jednotky: | ROSECKÝ JIŘÍ |
| Předmět podnikání: Malobchod s nábytkem, svítidly a ostatními výrobky převážně pro domácnost ve specializovaných prodejnách Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona | |
| Pozn.: | |

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti za rok 2019/2018
(Zdroj: Justice, 2021g)

| VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY | | | | | | | | | | |
|--|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <p>Výkazy byly jako součást přiznání podány elektronicky dne: 15.4.2020 Podací číslo: 551451611 Heslo zjištění stavu: bcd00373 Stav podání: podáno</p> <p style="text-align: right; font-size: small;">otisk podacího razítka</p> | <p style="text-align: center;">K. 3 1 . 1 2 . 2 0 1 9</p> <p style="text-align: center;">Od: 1.1.2019 Do: 31.12.2019</p> <p style="text-align: center;">v tisících Kč</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">IČ</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> </table> <div style="margin-top: 10px;"> <p style="font-size: small;">Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky</p> <p>INTERMEZZI</p> <p>S.r.o.</p> <p style="font-size: x-small;">Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, liší-li se od bydliště</p> <p>73</p> <p>Nové Sady</p> <p>595 01</p> </div> | IČ | 2 | 9 | 2 | 2 | 1 | 7 | 0 | 6 |
| IČ | 2 | 9 | 2 | 2 | 1 | 7 | 0 | 6 | | |

| Označ. | VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY | číslo řádku | Skutečnost v účetním období | | |
|--------|--|---|-----------------------------|----------------|----------------|
| | | | sledovaném | minulém | |
| I. | Tržby z prodeje výrobků a služeb | účty 601, 602 | 001 | +10 544 | +8 771 |
| II. | Tržby za prodej zboží | účty 604 | 002 | +42 640 | +52 375 |
| A. | Výkonová spotřeba | A.1.+...+A.x | 003 | +43 691 | +50 607 |
| A.1. | Náklady vynaložené na prodané zboží | účty 504 | 004 | +34 570 | +43 464 |
| A.2. | Spotřeba materiálu a energie | účty 501, 502, 503 | 005 | +5 031 | +2 764 |
| A.3. | Služby | účty 511, 512, 513, 518 | 006 | +4 090 | +4 379 |
| B. | Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-) | účty 581, 582, 583, 584 | 007 | -14 | -11 |
| C. | Aktivace (-) | účty 585, 586, 587, 588 | 008 | | |
| D. | Osobní náklady | D.1.+...+D.x | 009 | +7 304 | +7 220 |
| D.1. | Mzdové náklady | účty 521, 522, 523 | 010 | +5 292 | +5 206 |
| D.2. | Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady | D.2.1.+D.2.2. | 011 | +2 012 | +2 014 |
| D.2.1. | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | účty 524, 525, 526 | 012 | +1 630 | +1 671 |
| D.2.2. | Ostatní náklady | účty 527, 528 | 013 | +382 | +343 |
| E. | Úprava hodnot v provozní oblasti | E.1.+...+E.x | 014 | +1 544 | +1 188 |
| E.1. | Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | E.1.1.+E.1.2. | 015 | +1 544 | +1 188 |
| E.1.1. | Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé | účty 551, 557 | 016 | +1 544 | +1 188 |
| E.1.2. | Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné | účty 559 | 017 | | |
| E.2. | Úpravy hodnot zásob | účty 559 | 018 | | |
| E.3. | Úpravy hodnot pohledávek | účty 558, 559 | 019 | | |
| III. | Ostatní provozní výnosy | III.1.+...+III.x | 020 | +2 249 | +408 |
| III.1. | Tržby z prodaného dlouhodobého majetku | účty 641 | 021 | +60 | +0 |
| III.2. | Tržby z prodaného materiálu | účty 642 | 022 | +1 684 | +141 |
| III.3. | Jiné provozní výnosy | účty 644, 646, 647, 648, 697 | 023 | +505 | +267 |
| F. | Ostatní provozní náklady | F.1.+...+F.x | 024 | +2 916 | +2 013 |
| F.1. | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku | účty 541 | 025 | +46 | +0 |
| F.2. | Prodáván materiál | účty 542 | 026 | +2 681 | +1 702 |
| F.3. | Daně a poplatky | účty 531, 532, 538 | 027 | +39 | +37 |
| F.4. | Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období | účty 552, 554, 555 | 028 | | |
| F.5. | Jiné provozní náklady | účty 543, 544, 545, 546, 547, 548, 549, 597 | 029 | +150 | +274 |
| * | * Provozní výsledek hospodaření (+/-) | I.+II.+III.-A.-B.-C.-D.-E.-F. | 030 | -8 | +537 |

| Označ. | VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY | číslo řádku | Skutečnost v účetním období | |
|--------|---|--|-----------------------------|---------|
| | | | sledovaném | minulém |
| IV. | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podily | IV.1.+...+IV.x. | +0 | +400 |
| IV.1. | Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba | účty 661, 665 | +0 | +400 |
| IV.2. | Ostatní výnosy z podílů | účty 661, 665 | | |
| G. | Náklady vynaložené na prodané podily | účty 561 | +0 | +140 |
| V. | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | V.1.+...+V.x. | | |
| V.1. | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba | účty 661, 665 | | |
| V.2. | Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | účty 661, 665 | | |
| H. | Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem | účty 561, 568 | | |
| VI. | Výnosové úroky a podobné výnosy | VI.1.+...+VI.x. | | |
| VI.1. | Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba | účty 662, 665 | | |
| VI.2. | Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy | účty 662, 665 | | |
| I. | Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti | účty 574, 579 | | |
| J. | Nákladové úroky a podobné náklady | J.1.+...+J.x. | +208 | +185 |
| J.1. | Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba | účty 562 | | |
| J.2. | Ostatní nákladové úroky a podobné náklady | účty 562 | +208 | +185 |
| VII. | Ostatní finanční výnosy | účty 661, 663, 664, 666, 667, 668, 669, 698 | +94 | +156 |
| K. | Ostatní finanční náklady | účty 561, 563, 564, 565, 566, 567, 568, 569, 598 | +132 | +218 |
| * | Finanční výsledek hospodaření (+/-) | IV.+V.+VI.+VII.-G.-H.-I.-J.-K. | -246 | +13 |
| ** | Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) | . | -254 | +550 |
| L. | Daň z příjmů | L.1.+...+L.x. | +12 | +33 |
| L.1. | Daň z příjmů splatná | účty 591, 593, 595, 599 | +12 | +33 |
| L.2. | Daň z příjmů odložená (+/-) | účty 592 | | |
| ** | Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) | ** - L. | -266 | +517 |
| M. | Převod podílu na výsledek hospodaření společníkům (+/-) | účty 596 | | |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) | ** - M. | -266 | +517 |
| * | Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII. | I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII. | +55 527 | +62 110 |

| | |
|--|---|
| Sestaveno dne: 9.3.2020 | Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárním orgánem účetní jednotky, poznámky |
| Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným | ROSECKÝ JIŘÍ |
| Předmět podnikání: | Malobchod s nábytkem, svitly a ostatními výrobky převážně pro domácnost ve specializovaných prodejnách |
| | Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona |
| Pozn.: | |

Příloha č. 3: Rozvaha společnosti za rok 2017/2016
(Zdroj: Justice, 2021g)

| ROZVAHA | | | | | | | | | | |
|---|--|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <p>Výkazy byly jako součást přiznání podány elektronicky dne: 14.5.2018 Podací číslo: 1080156996 Heslo zjištění stavu: 0364cc64 Stav podání: podáno</p> <p style="text-align: center; font-size: small;">otisk podacího razítka</p> | <p style="text-align: center;">k. 3 1 . 1 2 . 2 0 1 7</p> <p style="text-align: center;">v tisících Kč</p> <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">IČ</td> <td style="padding: 2px;">2</td> <td style="padding: 2px;">9</td> <td style="padding: 2px;">2</td> <td style="padding: 2px;">2</td> <td style="padding: 2px;">1</td> <td style="padding: 2px;">7</td> <td style="padding: 2px;">0</td> <td style="padding: 2px;">6</td> </tr> </table> <div style="margin-top: 10px;"> <p>Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky INTERMEZZI</p> <p>s.r.o.</p> <p>Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, liší-li se od bydliště 73 Nové Sady 595 01</p> </div> | IČ | 2 | 9 | 2 | 2 | 1 | 7 | 0 | 6 |
| IČ | 2 | 9 | 2 | 2 | 1 | 7 | 0 | 6 | | |

| Označ. | AKTIVA | číslo řádku | Běžné účetní období | | | Minulé období | |
|--------|---------------------------------------|-------------|---------------------|---------|--------|---------------|---------|
| | | | Brutto | Korekce | Netto | Netto | |
| | AKTIVA CELKEM | A.+B.+C.+D. | 001 | +18 972 | -2 720 | +16 252 | +14 773 |
| A. | Pohledávky za upsany základní kapitál | A.1+A.x | 002 | | | | |
| A.1. | Pohledávky za upsany základní kapitál | účty 353 | 002a | | | | |

| | | | | | | | |
|----------|--|----------------------------|-----|--------|--------|--------|--------|
| B. | Dlouhodobý majetek | B.I.+...+B.III. | 003 | +8 605 | -2 720 | +5 885 | +6 684 |
| B.I. | Dlouhodobý nehmotný majetek | B.I.1.+...+B.I.1.x | 004 | | | | |
| B.I.1. | Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje | účty 012, (-)072, (-)091AÚ | 005 | | | | |
| B.I.2. | Ocenitelná práva | B.I.2.1.+B.I.2.2. | 006 | | | | |
| B.I.2.1. | Software | účty 013, (-)073, (-)091AÚ | 007 | | | | |
| B.I.2.2. | Ostatní ocenitelná práva | účty 014, (-)074, (-)091AÚ | 008 | | | | |
| B.I.3. | Goodwill | účty 015, (-)075, (-)091AÚ | 009 | | | | |
| B.I.4. | Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek | účty 019, (-)079, (-)091AÚ | 010 | | | | |
| B.I.5. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek | B.I.5.1.+B.I.5.2. | 011 | | | | |
| B.I.5.1. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek | účty 051, (-)095AÚ | 012 | | | | |
| B.I.5.2. | Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek | účty 041, (-)093 | 013 | | | | |

| | | | | | | | |
|-----------|--|---------------------------------|-----|--------|--------|--------|--------|
| B.II. | Dlouhodobý hmotný majetek | B.II.1.+...+B.II.x | 014 | +8 465 | -2 720 | +5 745 | +6 442 |
| B.II.1. | Pozemky a stavby | B.II.1.1.+B.II.1.2. | 015 | | | | |
| B.II.1.1. | Pozemky | účty 031, (-)092AÚ | 016 | | | | |
| B.II.1.2. | Stavby | účty 021, (-)081, (-)092AÚ | 017 | | | | |
| B.II.2. | Hmotné movité věci a jejich soubory | účty 022, (-)082, (-)092AÚ | 018 | +8 465 | -2 720 | +5 745 | +6 442 |
| B.II.3. | Oceňovací rozdíl k nabytému majetku | účty 097, (-)098 | 019 | | | | |
| B.II.4. | Ostatní dlouhodobý hmotný majetek | B.II.4.1.+...+B.II.1.3. | 020 | | | | |
| B.II.4.1. | Pěstičské celky trvalých porostů | účty 025, (-)085, (-)092AÚ | 021 | | | | |
| B.II.4.2. | Dospělá zvířata a jejich skupiny | účty 026, (-)086, (-)092AÚ | 022 | | | | |
| B.II.4.3. | Jiný dlouhodobý hmotný majetek | účty 029, 032, (-)089, (-)092AÚ | 023 | | | | |
| B.II.5. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | B.II.5.1.+B.II.5.2. | 024 | | | | |
| B.II.5.1. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek | účty 052, (-)095AÚ | 025 | | | | |
| B.II.5.2. | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | účty 042, (-)094 | 026 | | | | |

| | | | | | | | |
|----------|---|------------------------------|-----|------|--|------|------|
| B.III. | Dlouhodobý finanční majetek | B.III.1.+...+B.III.x | 027 | +140 | | +140 | +242 |
| B.III.1. | Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba | účty 043, 061, (-)096AÚ | 028 | +140 | | +140 | +242 |
| B.III.2. | Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba | účty 066, (-)096AÚ | 029 | | | | |
| B.III.3. | Podíly - podstatný vliv | účty 043, 062, (-)096AÚ | 030 | | | | |
| B.III.4. | Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv | účty 067, (-)096AÚ | 031 | | | | |
| B.III.5. | Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly | účty 043, 063, 065, (-)096AÚ | 032 | | | | |

| Označ. | AKTIVA | číslo řádku | Běžné účetní období | | | Minulé období |
|------------|--|-------------------------|---------------------|---------|-------|---------------|
| | | | Brutto | Korekce | Netto | Netto |
| B.III.6. | Zápůjčky a úvěry - ostatní | účty 058, (-)096AÚ | 033 | | | |
| B.III.7. | Ostatní dlouhodobý finanční majetek | B.III.7.1.+B.III.7.2. | 034 | | | |
| B.III.7.1. | Jiný dlouhodobý finanční majetek | účty 043, 059, (-)096AÚ | 035 | | | |
| B.III.7.2. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek | účty 053, (-)095AÚ | 036 | | | |

| | | | | | | | |
|----------|--|--|-----|---------------|--|---------------|---------------|
| C. | Oběžná aktiva | C.I.+C.II.+C.III.+C.IV. | 037 | +8 717 | | +8 717 | +6 607 |
| C.I. | Zásoby | C.I.1+...+C.I.x | 038 | +3 416 | | +3 416 | +831 |
| C.I.1. | Materiál | účty 111, 112, 119, (-)191 | 039 | +1 864 | | +1 864 | +519 |
| C.I.2. | Nedokončená výroba a polotovary | účty 121, 122, (-)192, (-)193 | 040 | | | | |
| C.I.3. | Výrobky a zboží | C.I.3.1.+C.I.3.2. | 041 | +1 552 | | +1 552 | +312 |
| C.I.3.1. | Výrobky | účty 123, (-)194 | 042 | +24 | | +24 | +0 |
| C.I.3.2. | Zboží | účty 131, 132, 139, (-)196 | 043 | +1 528 | | +1 528 | +312 |
| C.I.4. | Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny | účty 124, (-)195 | 044 | | | | |
| C.I.5. | Poskytnuté zálohy na zásoby | účty 151, 152, 153, (-)197, (-)198, (-)199 | 045 | | | | |

| | | | | | | | |
|-------------|---|--|-----|---------------|--|---------------|---------------|
| C.II. | Pohledávky | C.II.1+C.II.2. | 046 | +5 154 | | +5 154 | +5 125 |
| C.II.1. | Dlouhodobé pohledávky | C.II.1.1.+...+C.II.1.x | 047 | | | | |
| C.II.1.1. | Pohledávky z obchodních vztahů | účty 311AÚ, 313AÚ, 315AÚ, (-)391AÚ | 048 | | | | |
| C.II.1.2. | Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba | účty 351AÚ, (-)391AÚ | 049 | | | | |
| C.II.1.3. | Pohledávky - podstatný vliv | účty 352AÚ, (-)391AÚ | 050 | | | | |
| C.II.1.4. | Odložená daňová pohledávka | účty 481 | 051 | | | | |
| C.II.1.5. | Pohledávky - ostatní | C.II.1.5.1.+...+C.II.1.5.4. | 052 | | | | |
| C.II.1.5.1. | Pohledávky za společníky | účty 354AÚ, 355AÚ, 358AÚ, (-)391AÚ | 053 | | | | |
| C.II.1.5.2. | Dlouhodobé poskytnuté zálohy | účty 314AÚ, (-)391AÚ | 054 | | | | |
| C.II.1.5.3. | Dohadné účty aktivní | účty 388 | 055 | | | | |
| C.II.1.5.4. | Jiné pohledávky | účty 335, 371, 373, 374, 375, 376, 378, (-)391AÚ | 056 | | | | |

| | | | | | | | |
|-------------|---|--|-----|---------------|--|---------------|---------------|
| C.II.2. | Krátkodobé pohledávky | C.II.2.1.+...+C.II.2.x | 057 | +5 154 | | +5 154 | +5 125 |
| C.II.2.1. | Pohledávky z obchodních vztahů | účty 311AÚ, 313AÚ, 315AÚ, (-)391AÚ | 058 | +4 712 | | +4 712 | +4 600 |
| C.II.2.2. | Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba | účty 351AÚ, (-)391AÚ | 059 | | | | |
| C.II.2.3. | Pohledávky - podstatný vliv | účty 352AÚ, (-)391AÚ | 060 | | | | |
| C.II.2.4. | Pohledávky - ostatní | C.II.2.4.1.+...+C.II.2.4.6. | 061 | +442 | | +442 | +525 |
| C.II.2.4.1. | Pohledávky za společníky | účty 354AÚ, 355AÚ, 358AÚ, (-)391AÚ | 062 | | | | |
| C.II.2.4.2. | Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | účty 336, (-)391AÚ | 063 | | | | |
| C.II.2.4.3. | Stát - daňové pohledávky | účty 341, 342, 343, 345, (-)391AÚ | 064 | +1 | | +1 | +174 |
| C.II.2.4.4. | Krátkodobé poskytnuté zálohy | účty 314AÚ, (-)391AÚ | 065 | +256 | | +256 | +151 |
| C.II.2.4.5. | Dohadné účty aktivní | účty 388 | 066 | | | | |
| C.II.2.4.6. | Jiné pohledávky | účty 335, 371, 373, 374, 375, 376, 378, (-)391AÚ | 067 | +185 | | +185 | +200 |

| | | | | | | | |
|----------|---|--|-----|--|--|--|--|
| C.III. | Krátkodobý finanční majetek | C.III.1+...+C.III.x | 068 | | | | |
| C.III.1. | Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba | účty 254, 259, (-)291AÚ | 069 | | | | |
| C.III.2. | Ostatní krátkodobý finanční majetek | účty 251, 253, 256, 257, 259, (-)291AÚ | 070 | | | | |

| | | | | | | | |
|---------|-------------------------------|--------------------|-----|-------------|--|-------------|-------------|
| C.IV. | Peněžní prostředky | C.IV.1+...+C.IV.x | 071 | +147 | | +147 | +651 |
| C.IV.1. | Peněžní prostředky v pokladně | účty 211, 213, 261 | 072 | +65 | | +65 | +100 |
| C.IV.2. | Peněžní prostředky na účtech | účty 221, 261 | 073 | +82 | | +82 | +551 |

| | | | | | | | |
|------|-----------------------------------|-------------|-----|---------------|--|---------------|---------------|
| D. | Časové rozlišení aktiv | D.1+...+D.x | 074 | +1 650 | | +1 650 | +1 482 |
| D.1. | Náklady příštích období | účty 381 | 075 | +1 307 | | +1 307 | +1 130 |
| D.2. | Komplexní náklady příštích období | účty 382 | 076 | | | | |
| D.3. | Příjmy příštích období | účty 385 | 077 | +343 | | +343 | +352 |

| Označ. | PASIVA | číslo řádku | Běžné účetní období | Minulé období | |
|-----------|--|--|---------------------|----------------|----------------|
| | | | Netto | Netto | |
| | PASIVA CELKEM | A.+B.+C.+D. | 078 | +16 252 | +14 773 |
| A. | Vlastní kapitál | A.I.+A.II.+A.III.+A.IV.+A.V.+A.VI. | 079 | +2 323 | +2 686 |
| A.I. | Základní kapitál | A.I.1.+...+A.I.x | 080 | +200 | +200 |
| A.I.1. | Základní kapitál | účty 411 nebo 491 | 081 | +200 | +200 |
| A.I.2. | Vlastní podíly (-) | účty (-)252 | 082 | | |
| A.I.3. | Změny základního kapitálu | účty (+/-)419 | 083 | | |
| A.II. | Ážio a kapitálové fondy | A.II.1.+...+A.II.x | 084 | | |
| A.II.1. | Ážio | účty 412 | 085 | | |
| A.II.2. | Kapitálové fondy | A.II.2.1.+...+A.II.2.5. | 086 | | |
| A.II.2.1. | Ostatní kapitálové fondy | účty 413 | 087 | | |
| A.II.2.2. | Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-) | účty (+/-)414 | 088 | | |
| A.II.2.3. | Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-) | účty (+/-)418 | 089 | | |
| A.II.2.4. | Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-) | účty 417 | 090 | | |
| A.II.2.5. | Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-) | účty 416 | 091 | | |
| A.III. | Fondy ze zisku | A.III.1.+...+A.III.x | 092 | +220 | +120 |
| A.III.1. | Ostatní rezervní fond | účty 421, 422 | 093 | +20 | +20 |
| A.III.2. | Statutární a ostatní fondy | účty 423, 427 | 094 | +200 | +100 |
| A.IV. | Výsledek hospodaření minulých let (+/-) | A.IV.1.+...+A.IV.x | 095 | +2 266 | +937 |
| A.IV.1. | Nerozdělený zisk minulých let | účty 428 | 096 | +2 266 | +937 |
| A.IV.2. | Neuhrazená ztráta minulých let (-) | účty (-)429 | 097 | | |
| A.IV.3. | Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-) | účty 426 | 098 | | |
| A.V. | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | Aktiva - A.1.-A.II.-A.III.-A.IV.-B.-C.-D.-A.VI | 099 | -363 | +1 429 |
| A.VI. | Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-) | účty 432 | 100 | | |
| B.+C. | Cizí zdroje | B.+C. | 101 | +13 794 | +12 051 |
| B. | Rezervy | B.1.+...+B.x. | 102 | | |
| B.1. | Rezerva na důchody a podobné závazky | účty 452 | 103 | | |
| B.2. | Rezerva na daň z příjmů | účty 453 | 104 | | |
| B.3. | Rezervy podle zvláštních právních předpisů | účty 451 | 105 | | |
| B.4. | Ostatní rezervy | účty 459 | 106 | | |
| C. | Závazky | C.I.+C.II. | 107 | +13 794 | +12 051 |
| C.I. | Dlouhodobé závazky | C.I.1.+...+C.I.x | 108 | +3 066 | +5 001 |
| C.I.1. | Vydané dluhopisy | C.I.1.1.+C.I.1.2. | 109 | | |
| C.I.1.1. | Vyměnitelné dluhopisy | účty 473 | 110 | | |
| C.I.1.2. | Ostatní dluhopisy | účty 473 | 111 | | |
| C.I.2. | Závazky k úvěrovým institucím | účty 461 | 112 | +3 066 | +5 001 |
| C.I.3. | Dlouhodobé přijaté zálohy | účty 475 | 113 | | |
| C.I.4. | Závazky z obchodních vztahů | účty 479 | 114 | | |
| C.I.5. | Dlouhodobé směňky k úhradě | účty 478 | 115 | | |

| Označ. | PASIVA | číslo řádku | Běžné účetní období | Minulé období |
|----------|--|-----------------------------------|---------------------|---------------|
| | | | Netto | Netto |
| C.I.6. | Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba | účty 471 | 116 | |
| C.I.7. | Závazky - podstatný vliv | účty 472 | 117 | |
| C.I.8. | Odložený daňový závazek | účty 481 | 118 | |
| C.I.9. | Závazky - ostatní | C.I.9.1.+...+C.I.9.3. | 119 | |
| C.I.9.1. | Závazky ke společníkům | účty 364, 365, 366, 367, 368 | 120 | |
| C.I.9.2. | Dohadné účty pasivní | účty 389 | 121 | |
| C.I.9.3. | Jiné závazky | účty 372, 373, 377, 379, 474, 479 | 122 | |

| | | | | | |
|-----------|---|-----------------------------------|-----|----------------|---------------|
| C.II. | Krátkodobé závazky | C.II.1.+...+C.II.x. | 123 | +10 728 | +7 050 |
| C.II.1. | Vydané dluhopisy | C.II.1.1.+C.II.1.2. | 124 | | |
| C.II.1.1. | Vyměnitelné dluhopisy | účty 241 | 125 | | |
| C.II.1.2. | Ostatní dluhopisy | účty 241 | 126 | | |
| C.II.2. | Závazky k úvěrovým institucím | účty 221, 231, 232 | 127 | +3 295 | +1 210 |
| C.II.3. | Krátkodobé přijaté zálohy | účty 324 | 128 | +31 | +0 |
| C.II.4. | Závazky z obchodních vztahů | účty 321, 325 | 129 | +6 335 | +5 006 |
| C.II.5. | Krátkodobé směnky k úhradě | účty 322 | 130 | | |
| C.II.6. | Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba | účty 361 | 131 | | |
| C.II.7. | Závazky - podstatný vliv | účty 362 | 132 | | |
| C.II.8. | Závazky ostatní | C.II.8.1.+...+C.II.8.7. | 133 | +1 067 | +834 |
| C.II.8.1. | Závazky ke společníkům | účty 364, 365, 366, 367, 368 | 134 | +129 | +0 |
| C.II.8.2. | Krátkodobé finanční výpomoci | účty 249 | 135 | +0 | +116 |
| C.II.8.3. | Závazky k zaměstnancům | účty 331, 333 | 136 | +337 | +199 |
| C.II.8.4. | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | účty 336 | 137 | +193 | +120 |
| C.II.8.5. | Stát - daňové závazky a dotace | účty 341, 342, 343, 345, 346, 347 | 138 | +395 | +372 |
| C.II.8.6. | Dohadné účty pasivní | účty 389 | 139 | +0 | +6 |
| C.II.8.7. | Jiné závazky | účty 372, 373, 377, 379 | 140 | +13 | +21 |

| | | | | | |
|------|------------------------|---------------|-----|-------------|------------|
| D. | Časové rozlišení | D.1.+...+D.x. | 141 | +135 | +36 |
| D.1. | Výdaje příštích období | účty 383 | 142 | +135 | +36 |
| D.2. | Výnosy příštích období | účty 384 | 143 | | |

| | |
|---|--|
| Sestaveno dne: 9.5.2018 | Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznámka |
| Právní forma společnost s ručením omezeným účetní jednotky: | |
| Předmět podnikání: | |
| Maloobchod s nábytkem, svítidly a ostatními výrobky převážně pro domácnost ve specializovaných prodejnách Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona | |
| Pozn.: | |

Příloha č. 4: Výkaz zisku a ztráty společnosti za rok 2017/2016
(Zdroj: Justice, 2021g)

| VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY | | | | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| <p>Výkazy byly jako součást přiznání podány elektronicky dne: 14.5.2018 Podací číslo: 1080156996 Heslo zjištění stavu: 0364cc64 Stav podání: podáno</p> <p style="text-align: center; font-size: small;">otisk podacího razítka</p> | <p style="text-align: right;">Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky INTERMEZZI</p> <p style="text-align: right;">s.r.o.</p> <p style="text-align: right;">Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, liší-li se od bydliště 73 Nové Sady 595 01</p> | | | | | | | | | |
| <p>K 3 1 . 1 2 . 2 0 1 7</p> <p>Od: 1.1.2017 Do: 31.12.2017</p> <p style="text-align: center;">v tisících Kč</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">IČ</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> </table> | IČ | 2 | 9 | 2 | 2 | 1 | 7 | 0 | 6 | |
| IČ | 2 | 9 | 2 | 2 | 1 | 7 | 0 | 6 | | |

| Označ. | VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY | číslo řádku | Skutečnost v účetním období | | |
|--------|--|---|-----------------------------|----------------|----------------|
| | | | sledovaném | minulém | |
| I. | Tržby z prodeje výrobků a služeb | účty 601, 602 | 001 | +7 608 | +6 870 |
| II. | Tržby za prodej zboží | účty 604 | 002 | +47 409 | +46 247 |
| A. | Výkonová spotřeba | A.1.+...+A.x | 003 | +47 671 | +45 938 |
| A.1. | Náklady vynaložené na prodané zboží | účty 504 | 004 | +40 854 | +40 645 |
| A.2. | Spotřeba materiálu a energie | účty 501, 502, 503 | 005 | +2 499 | +2 010 |
| A.3. | Služby | účty 511, 512, 513, 518 | 006 | +4 318 | +3 283 |
| B. | Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-) | účty 581, 582, 583, 584 | 007 | -24 | +0 |
| C. | Aktivace (-) | účty 585, 586, 587, 588 | 008 | | |
| D. | Osobní náklady | D.1.+...+D.x | 009 | +6 736 | +4 859 |
| D.1. | Mzdové náklady | účty 521, 522, 523 | 010 | +4 823 | +3 500 |
| D.2. | Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady | D.2.1.+D.2.2. | 011 | +1 913 | +1 359 |
| D.2.1. | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | účty 524, 525, 526 | 012 | +1 623 | +1 179 |
| D.2.2. | Ostatní náklady | účty 527, 528 | 013 | +290 | +180 |
| E. | Úprava hodnot v provozní oblasti | E.1.+...+E.x | 014 | +1 093 | +898 |
| E.1. | Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | E.1.1.+E.1.2. | 015 | +1 093 | +898 |
| E.1.1. | Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé | účty 551, 557 | 016 | +1 093 | +898 |
| E.1.2. | Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné | účty 559 | 017 | | |
| E.2. | Úpravy hodnot zásob | účty 559 | 018 | | |
| E.3. | Úpravy hodnot pohledávek | účty 558, 559 | 019 | | |
| III. | Ostatní provozní výnosy | III.1.+...+III.x | 020 | +471 | +328 |
| III.1. | Tržby z prodaného dlouhodobého majetku | účty 641 | 021 | +56 | +113 |
| III.2. | Tržby z prodaného materiálu | účty 642 | 022 | +0 | +9 |
| III.3. | Jiné provozní výnosy | účty 644, 646, 647, 648, 697 | 023 | +415 | +206 |
| F. | Ostatní provozní náklady | F.1.+...+F.x | 024 | +365 | +289 |
| F.1. | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku | účty 541 | 025 | +0 | +98 |
| F.2. | Zůstatková cena prodaného materiálu | účty 542 | 026 | +186 | +0 |
| F.3. | Daně a poplatky v provozní oblasti | účty 531, 532, 538 | 027 | +29 | +26 |
| F.4. | Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období | účty 552, 554, 555 | 028 | | |
| F.5. | Jiné provozní náklady | účty 543, 544, 545, 546, 547, 548, 549, 597 | 029 | +150 | +165 |
| * | * Provozní výsledek hospodaření (+/-) | I.+II.x+III.x+III.-A.-B.-C.-D.-E.-F. | 030 | -353 | +1 461 |

| Označ. | VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY | číslo řádku | Skutečnost v účetním období | |
|--------|---|--|-----------------------------|---------|
| | | | sledovaném | minulém |
| IV. | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly | IV.1.+...+IV.x | +100 | +400 |
| IV.1. | Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba | účty 661, 665 | +100 | +400 |
| IV.2. | Ostatní výnosy z podílů | účty 661, 665 | | |
| G. | Náklady vynaložené na prodané podíly | účty 561 | +102 | +280 |
| V. | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | V.1.+...+V.x | | |
| V.1. | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba | účty 661, 665 | | |
| V.2. | Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | účty 661, 665 | | |
| H. | Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem | účty 561, 566 | | |
| VI. | Výnosové úroky a podobné výnosy | VI.1.+...+VI.x | +4 | +58 |
| VI.1. | Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba | účty 662, 665 | +0 | +58 |
| VI.2. | Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy | účty 662, 665 | +4 | +0 |
| I. | Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti | účty 574, 579 | | |
| J. | Nákladové úroky a podobné náklady | J.1.+...+J.x | +177 | +130 |
| J.1. | Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba | účty 582 | +0 | +130 |
| J.2. | Ostatní nákladové úroky a podobné náklady | účty 582 | +177 | +0 |
| VII. | Ostatní finanční výnosy | účty 661, 663, 664, 666, 667, 668, 669, 698 | +265 | +16 |
| K. | Ostatní finanční náklady | účty 561, 563, 564, 565, 566, 567, 568, 569, 598 | +91 | +69 |
| * | Finanční výsledek hospodaření (+/-) | IV.+V.+VI.+VII.-G.-H.-I.-J.-K. | -1 | -5 |
| ** | Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) | . | -354 | +1 456 |
| L. | Daň z příjmů | L.1.+...+L.x | +9 | +27 |
| L.1. | Daň z příjmů splatná | účty 591, 593, 595, 599 | +9 | +27 |
| L.2. | Daň z příjmů odložená (+/-) | účty 592 | | |
| ** | Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) | ** - L. | -363 | +1 429 |
| M. | Převod podílu na výsledek hospodaření společníkům (+/-) | účty 596 | | |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) | ** - M. | -363 | +1 429 |
| * | Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII. | I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII. | +55 857 | +53 919 |

| | |
|---|--|
| Sestaveno dne: 9.5.2018 | Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznám |
| Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným | |
| Předmět podnikání: Maloobchod s nábytkem, svítidly a ostatními výrobky převážně pro domácnost ve specializovaných prodejnách Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona | |
| Pozn.: | |

Příloha č. 5: Rozvaha společnosti za rok 2015
(Zdroj: Justice, 2021g)

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA

v plném rozsahu
ke dni 31.12.2015

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

INTERMEZZI s.r.o.

Nové Sady 73
Velká Bíteš
59501

IČ

2 9 2 2 1 7 0 6

| Označení a | AKTIVA b | Číslo řádku c | Běžné účetní období | | | Minulé úč. období |
|---------------|---|------------------|---------------------|--------------|------------|-------------------|
| | | | Brutto 1 | Korekce 2 | Netto 3 | Netto 4 |
| | AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.I.) | 001 | 10 500 | 939 | 9 561 | 8 072 |
| A. | Pohledávky za upsaný základní kapitál | 002 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. | Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.) | 003 | 4 626 | 939 | 3 687 | 2 041 |
| B. I. | Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I. 1. až B.I.8.) | 004 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. I. 1. | Zřizovací výdaje | 005 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2. | Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje | 006 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. | Software | 007 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4. | Ocenitelná práva | 008 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5. | Goodwill | 009 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6. | Jiný dlouhodobý nehmotný majetek | 010 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7. | Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek | 011 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek | 012 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. II. | Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.9.) | 013 | 4 104 | 939 | 3 165 | 1 519 |
| B. II. 1. | Pozemky | 014 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2. | Stavby | 015 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. | Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí | 016 | 4 104 | 939 | 3 165 | 1 519 |
| 4. | Pěstítkelské celky trvalých porostů | 017 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5. | Dospělá zvířata a jejich skupiny | 018 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6. | Jiný dlouhodobý hmotný majetek | 019 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7. | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 020 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek | 021 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9. | Oceňovací rozdíl k nabytému majetku | 022 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. III. | Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.) | 023 | 522 | 0 | 522 | 522 |
| B. III. 1. | Podíly - ovládaná osoba | 024 | 522 | 0 | 522 | 522 |
| 2. | Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem | 025 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. | Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly | 026 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4. | Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv | 027 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5. | Jiný dlouhodobý finanční majetek | 028 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6. | Požizovaný dlouhodobý finanční majetek | 029 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek | 030 | 0 | 0 | 0 | 0 |

IČ: 29221706

| Označení a | AKTIVA b | Číslo řádku c | Běžné účetní období | | | Minulé úč. období |
|---------------|---|---------------------|---------------------|--------------|------------|-------------------|
| | | | Brutto 1 | Korekce 2 | Netto 3 | Netto 4 |
| C. | Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.) | 031 | 5 666 | 0 | 5 666 | 5 924 |
| C.I. | Zásoby (součet C. I.1. až C.I.6.) | 032 | 338 | 0 | 338 | 129 |
| C. I. 1. | Materiál | 033 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 2. | Nedokončená výroba a polotovary | 034 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. | Výrobky | 035 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4. | Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny | 036 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5. | Zboží | 037 | 337 | 0 | 337 | 129 |
| 6. | Poskytnuté zálohy na zásoby | 038 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. II. | Dlouhodobé pohledávky (součet C. II. 1. až C. II. 8.) | 039 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. II. 1. | Pohledávky z obchodních vztahů | 040 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2. | Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba | 041 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. | Pohledávky - podstatný vliv | 042 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4. | Pohledávky za společníky | 043 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5. | Dlouhodobé poskytnuté zálohy | 044 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6. | Dohadné účty aktivní | 045 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7. | Jiné pohledávky | 046 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8. | Odložená daňová pohledávka | 047 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. III. | Krátkodobé pohledávky (součet C. III. 1. až C. III. 9.) | 048 | 3 363 | 0 | 3 363 | 3 697 |
| C. III. 1. | Pohledávky z obchodních vztahů | 049 | 3 159 | 0 | 3 159 | 3 373 |
| 2. | Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba | 050 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. | Pohledávky - podstatný vliv | 051 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4. | Pohledávky za společníky | 052 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5. | Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 053 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6. | Stát - daňové pohledávky | 054 | 34 | 0 | 34 | 7 |
| 7. | Krátkodobé poskytnuté zálohy | 055 | 125 | 0 | 125 | 289 |
| 8. | Dohadné účty aktivní | 056 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9. | Jiné pohledávky | 057 | 45 | 0 | 45 | 28 |
| C. IV. | Krátkodobý finanční majetek (součet C. IV. 1 až C. IV. 4) | 058 | 1 965 | 0 | 1 965 | 2 098 |
| C. IV. 1. | Peníze | 059 | 117 | 0 | 117 | 139 |
| 2. | Účty v bankách | 060 | 1 848 | 0 | 1 848 | 1 959 |
| 3. | Krátkodobé cenné papíry a podíly | 061 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4. | Požizovaný krátkodobý finanční majetek | 062 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D. I. | Časové rozlišení (D. I. 1. + D. I. 3.) | 063 | 208 | 0 | 208 | 107 |
| D. I. 1. | Náklady příštích období | 064 | 208 | 0 | 208 | 102 |
| 2. | Komplexní náklady příštích období | 065 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. | Příjmy příštích období | 066 | 0 | 0 | 0 | 5 |

Vytvořeno v programu FORM studio - www.kashterix.cz

IČ: 29221706

| Označení | PASIVA | Číslo řádku | Stav v běžném účet. období | Stav v minulém účet. období |
|------------|---|-------------|----------------------------|-----------------------------|
| a | b | c | 5 | 6 |
| | PASIVA CELKEM (A. + B. + C.I.) | 067 | 9 561 | 8 072 |
| A. | Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V.1. + A.V.2.) | 068 | 1 257 | 697 |
| A. I. | Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.) | 069 | 200 | 200 |
| A. I. 1. | Základní kapitál | 070 | 200 | 200 |
| 2. | Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-) | 071 | 0 | 0 |
| 3. | Změny základního kapitálu | 072 | 0 | 0 |
| A. II. | Kapitálové fondy (součet A. II.1 až A. II.5) | 073 | 0 | 0 |
| A. II. 1. | Ážio | 074 | 0 | 0 |
| 2. | Ostatní kapitálové fondy | 075 | 0 | 0 |
| 3. | Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků | 076 | 0 | 0 |
| 4. | Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací | 077 | 0 | 0 |
| 5. | Rozdíly z přeměn obchodních korporací | 078 | 0 | 0 |
| 6. | Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací | 079 | 0 | 0 |
| A. III. | Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.) | 080 | 69 | 33 |
| A. III. 1. | Rezervní fond | 081 | 20 | 20 |
| 2. | Statutární a ostatní fondy | 082 | 49 | 13 |
| A. IV. | Výsledek hospodaření minulých let (A.IV.1. + A.IV.2.) | 083 | 415 | 155 |
| A. IV. 1. | Nerozdělený zisk minulých let | 084 | 415 | 155 |
| 2. | Neuhrazená ztráta minulých let | 085 | 0 | 0 |
| 3. | Jiný výsledek hospodaření minulých let | 086 | 0 | 0 |
| A. V. 1. | Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/ | 087 | 573 | 309 |
| A. V. 2. | Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku /-/ | 088 | 0 | 0 |
| B. | Cizí zdroje (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.) | 089 | 8 268 | 7 334 |
| B. I. | Rezervy (součet B.I.1. až B.I.4.) | 090 | 0 | 0 |
| B. I. 1. | Rezervy podle zvláštních právních předpisů | 091 | 0 | 0 |
| 2. | Rezerva na důchody a podobné závazky | 092 | 0 | 0 |
| 3. | Rezerva na daň z příjmů | 093 | 0 | 0 |
| 4. | Ostatní rezervy | 094 | 0 | 0 |
| B. II. | Dlouhodobé závazky (součet B.II. 1. až B.II.10.) | 095 | 0 | 0 |
| B. II. 1. | Závazky z obchodních vztahů | 096 | 0 | 0 |
| 2. | Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba | 097 | 0 | 0 |
| 3. | Závazky - podstatný vliv | 098 | 0 | 0 |
| 4. | Závazky ke společníkům | 099 | 0 | 0 |
| 5. | Dlouhodobé přijaté zálohy | 100 | 0 | 0 |
| 6. | Vydané dluhopisy | 101 | 0 | 0 |
| 7. | Dlouhodobé směnky k úhradě | 102 | 0 | 0 |
| 8. | Dohadné účty pasivní | 103 | 0 | 0 |
| 9. | Jiné závazky | 104 | 0 | 0 |
| 10. | Odloužený daňový závazek | 105 | 0 | 0 |

Vytvořeno v programu FORM studio - www.kashotenw.cz

IČ: 29221706

| Označení | PASIVA | Číslo řádku | Stav v běžném účet. období | Stav v minulém účet. období |
|------------|---|-------------|----------------------------|-----------------------------|
| a | b | c | 5 | 6 |
| B. III. | Krátkodobé závazky (součet B.III.1. až B.III.11.) | 106 | 5 259 | 5 015 |
| B. III. 1. | Závazky z obchodních vztahů | 107 | 3 453 | 3 829 |
| 2. | Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba | 108 | 0 | 0 |
| 3. | Závazky - podstatný vliv | 109 | 0 | 0 |
| 4. | Závazky ke společníkům | 110 | 1 286 | 418 |
| 5. | Závazky k zaměstnancům | 111 | 147 | 52 |
| 6. | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | 112 | 88 | 36 |
| 7. | Stát - daňové závazky a dotace | 113 | 33 | 368 |
| 8. | Krátkodobé přijaté zálohy | 114 | 114 | 182 |
| 9. | Vydané dluhopisy | 115 | 0 | 0 |
| 10. | Dohadné účty pasivní | 116 | 2 | 0 |
| 11. | Jiné závazky | 117 | 136 | 130 |
| B. IV. | Bankovní úvěry a výpomoci (součet B.IV.1. až B.IV.3.) | 118 | 3 009 | 2 319 |
| B. IV. 1. | Bankovní úvěry dlouhodobé | 119 | 3 009 | 2 319 |
| 2. | Krátkodobé bankovní úvěry | 120 | 0 | 0 |
| 3. | Krátkodobé finanční výpomoci | 121 | 0 | 0 |
| C. I. | Časové rozlišení (C.I.1 + C.I.2.) | 122 | 36 | 41 |
| C. I. 1. | Výdaje příštích období | 123 | 36 | 41 |
| 2. | Výnosy příštích období | 124 | 0 | 0 |

Sestaveno dne: 21.5.2016

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Velkoobchod, kromě motorových vozidel

Podpisový záznam:

-

Příloha č. 6: Výkaz zisku a ztráty společnosti za rok 2015
(Zdroj: Justice, 2021g)

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění
v plném rozsahu
ke dni 31.12.2015
(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

| |
|-----------------|
| IČ |
| 2 9 2 2 1 7 0 6 |

INTERMEZZI s.r.o.

Nové Sady 73
Velká Bíteš
59501

| Označení a | TEXT b | Číslo řádku c | Skutečnost v účetním období | |
|---------------|---|---------------------|-----------------------------|--------------|
| | | | běžném 1 | minulém 2 |
| I. | Tržby za prodej zboží | 01 | 33 779 | 19 626 |
| A. | Náklady vynaložené na prodané zboží | 02 | 30 331 | 17 707 |
| + | Obchodní marže (I. - A.) | 03 | 3 448 | 1 919 |
| II. | Výkony (II.1. až II.3.) | 04 | 4 871 | 3 504 |
| II.1. | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 05 | 4 871 | 3 504 |
| 2. | Změna stavu zásob vlastní činnosti | 06 | 0 | 0 |
| 3. | Aktivace | 07 | 0 | 0 |
| B. | Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.) | 08 | 4 666 | 3 592 |
| B. 1. | Spotřeba materiálů a energie | 09 | 1 913 | 984 |
| 2. | Služby | 10 | 2 753 | 2 608 |
| + | Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.) | 11 | 3 653 | 1 831 |
| C. | Osobní náklady (součet C.1. až C.4.) | 12 | 2 509 | 1 116 |
| C. 1. | Mzdové náklady | 13 | 1 895 | 863 |
| 2. | Odměny členům orgánů obchodní korporace | 14 | 0 | 0 |
| 3. | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 15 | 603 | 253 |
| 4. | Sociální náklady | 16 | 11 | 0 |
| D. | Daně a poplatky | 17 | 17 | 22 |
| E. | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 18 | 548 | 222 |
| III. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.1. + III.2.) | 19 | 0 | 0 |
| III.1. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku | 20 | 0 | 0 |
| 2. | Tržby z prodeje materiálu | 21 | 0 | 0 |
| F. | Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu (F.1. + F.2.) | 22 | 0 | 0 |
| F. 1. | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku | 23 | 0 | 0 |
| 2. | Prodaný materiál | 24 | 0 | 0 |
| G. | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období | 25 | 0 | 0 |
| IV. | Ostatní provozní výnosy | 26 | 258 | 7 |
| H. | Ostatní provozní náklady | 27 | 128 | 55 |
| V. | Převod provozních výnosů | 28 | 0 | 0 |
| I. | Převod provozních nákladů | 29 | 0 | 0 |
| * | Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+), až V.) | 30 | 709 | 423 |

IČ: 29221706

| Označení a | TEXT b | Číslo řádku c | Skutečnost v účetním období | |
|---------------|---|---------------------|-----------------------------|--------------|
| | | | běžném 1 | minulém 2 |
| VI. | Tržby z prodeje cenných papírů a podílů | 31 | 0 | 0 |
| J. | Prodané cenné papíry a podíly | 32 | 0 | 0 |
| VII. | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.) | 33 | 0 | 0 |
| VII.1. | Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem | 34 | 0 | 0 |
| 2. | Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů | 35 | 0 | 0 |
| 3. | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | 36 | 0 | 0 |
| VIII. | Výnosy z krátkodobého finančního majetku | 37 | 0 | 0 |
| K. | Náklady z finančního majetku | 38 | 0 | 0 |
| IX. | Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů | 39 | 0 | 0 |
| L. | Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů | 40 | 0 | 0 |
| M. | Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti | 41 | 0 | 0 |
| X. | Výnosové úroky | 42 | 69 | 5 |
| N. | Nákladové úroky | 43 | 136 | 58 |
| XI. | Ostatní finanční výnosy | 44 | 35 | 30 |
| O. | Ostatní finanční náklady | 45 | 77 | 72 |
| XII. | Převod finančních výnosů | 46 | 0 | 0 |
| P. | Převod finančních nákladů | 47 | 0 | 0 |
| * | Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.) | 48 | -109 | -95 |
| Q. | Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.) | 49 | 27 | 19 |
| Q. 1. | - splatná | 50 | 27 | 19 |
| 2. | - odložená | 51 | 0 | 0 |
| ** | Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.) | 52 | 573 | 309 |
| XIII. | Mimořádné výnosy | 53 | 0 | 0 |
| R. | Mimořádné náklady | 54 | 0 | 0 |
| S. | Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2) | 55 | 0 | 0 |
| S. 1. | - splatná | 56 | 0 | 0 |
| 2. | - odložená | 57 | 0 | 0 |
| * | Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.) | 58 | 0 | 0 |
| T. | Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-) | 59 | 0 | 0 |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T) | 60 | 573 | 309 |
| **** | Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.) | 61 | 600 | 328 |

Sestaveno dne: 21.5.2016

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Velkoobchod, kromě motorových vozidel

Podpisový záznam: