



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

# HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU PROSTŘEDNICTVÍM BENCHMARKINGU

EVALUATION OF THE COMPANY'S FINANCIAL PERFORMANCE USING BENCHMARKING APPROACH

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

**Bc. Denisa Křížová**

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**

**BRNO 2022**

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	<b>Bc. Denisa Křížová</b>
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Účetnictví a finanční řízení podniku

Garantka studijního programu 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 podniku 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:**

HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386s. ISBN 80-7259-018-9.

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 978-80-7261-203-1.

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.

SOLAŘ, 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 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

---

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.  
garantka

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá hodnocením finanční výkonnosti společnosti LOMAX & Co s.r.o. pomocí metody benchmarkingu. V první části jsou popsány teoretické poznatky a východiska týkající se dané problematiky. Druhá část práce obsahuje představení společnosti LOMAX & Co s.r.o. a její konkurence. V této části je rovněž realizovaný samotný benchmarking. Poslední část je zaměřena na doporučení ke zlepšení finanční a obchodní výkonnosti společnosti.

## **Klíčová slova**

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

## **Abstract**

The diploma thesis is focused on the evaluation of the financial performance of the LOMAX & Co corporation using the benchmarking approach. The first part describes the theoretical knowledge and concepts related to the issue. The second part includes the introduction of the LOMAX & CO corporation and its rivals. The benchmarking itself is also implemented in this part. The last part is focused on recommendations to improve the financial and business performance of the company.

## **Key words**

Evaluation of the company's performance, benchmarking, strategic analysis, financial analysis, SWOT analysis

### **Bibliografická citace**

KŘÍŽOVÁ, Denisa. *Hodnocení finanční výkonnosti podniku prostřednictvím benchmarkingu* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-7]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/142962>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. 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 7.5.2022

.....

*podpis autora*

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D., za jeho cenné rady, ochotu a připomínky k této práci. Dále bych ráda poděkovala ekonomovi společnosti LOMAX & Co s.r.o. panu Bc. Janu Knápkovi za jeho pomoc a poskytnuté informace potřebné k tvorbě diplomové práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>CÍLE A METODIKA PRÁCE .....</b>	<b>12</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....</b>	<b>14</b>
1.1 Výkonnost podniku.....	14
1.2 Měření výkonnosti .....	14
1.2.1 Benchmarking .....	16
1.2.2 Balanced Scorecard.....	23
1.2.3 Model excellence EFQM .....	25
1.2.4 Six Sigma.....	27
1.3 Strategická analýza .....	28
1.3.1 PESTLE analýza .....	29
1.3.2 Porterův model pěti sil.....	31
1.3.3 SWOT analýza.....	32
1.4 Obchodní ukazatele.....	33
1.4.1 Provozní ukazatele .....	34
1.5 Finanční ukazatele .....	35
1.5.1 Ukazatele rentability .....	35
1.5.2 Ukazatele likvidity .....	37
1.5.3 Ukazatele zadluženosti .....	39
1.5.4 Ukazatele aktivity .....	41
<b>2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....</b>	<b>44</b>
2.1 Představení společnosti.....	44
2.1.1 Historie společnosti.....	47
2.1.2 Organizační struktura.....	48
2.2 PESTLE analýza .....	50

2.3	Porterův model pěti sil .....	57
2.4	Partneři pro benchmarking.....	60
2.4.1	TRIDO, s.r.o. ....	61
2.4.2	KRUŽÍK s.r.o. ....	62
2.4.3	SERVIS CLIMAX a.s.....	63
2.4.4	ISOTRA a.s.....	63
2.4.5	OKNOTHERM spol s.r.o. ....	64
2.5	Benchmarking společnosti LOMAX & Co s.r.o. a vybraných konkurentů....	66
2.5.1	Srovnání tržeb .....	66
2.5.2	Vývoj provozního výsledku hospodaření .....	67
2.5.3	Provozní ukazatele .....	69
2.5.4	Ukazatele rentability .....	76
2.5.5	Ukazatele likvidity .....	81
2.5.6	Ukazatele zadluženosti .....	85
2.5.7	Ukazatele aktivity .....	91
2.6	Shrnutí analýz .....	98
2.7	SWOT analýza.....	102
<b>3</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>108</b>
3.1	Využití volných peněžních prostředků .....	108
3.1.1	Investice do nové výrobní haly .....	109
3.2	Optimalizace obratu celkových aktiv .....	112
3.3	Navázání spolupráce se střední školou .....	113
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>114</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>116</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....</b>	<b>120</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>121</b>

<b>SEZNAM ROVNIC .....</b>	<b>122</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>123</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>124</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>125</b>

## ÚVOD

Téměř na všech trzích je možné sledovat konkurenční boj společností. Aby byla firma konkurenceschopná a udržela si své místo na trhu, je nutné, aby sledovala vývoj trhu, inovace, nové metody, trendy a své největší konkurenty. Výkonnost společnosti lze sledovat pomocí několika metod, mezi které řadíme Balanced Scorecard, EFQM model excelence nebo metoda benchmarkingu. Všechny metody jsou založené na finančních i nefinančních ukazatelích.

Benchmarking je jednou z nejvyužívanějších metod pro srovnání mezi podniky, ale je vhodný také k internímu nebo procesnímu srovnání. Pro metodu je nutné, aby všechna data byla relevantní a vycházela z přesného vedení účetnictví. Na základě účetních výkazů se provádí finanční analýza, která nám říká, jaká je výkonnost sledované společnosti v porovnání s konkurencí a oborovými hodnotami. Díky tomu je možné odhalit silné stránky společnosti, které je nutné dále rozvíjet, ale také slabé stránky, se kterými musí umět společnost pracovat, aby je dokázala eliminovat.

Tato diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti podniku pomocí metody benchmarkingu. Pro svoji práci jsem si vybrala společnost LOMAX & Co s.r.o., která se řadí mezi jedničky na trhu s garážovými vraty a patří mezi přední výrobce stínící techniky.

Práce je rozdělena do tří částí. První část je zaměřena na teoretické poznatky, které se týkají tématu. Jsou zde vysvětleny pojmy týkající se měření výkonosti podniku včetně představení jednotlivých metod. Součástí této kapitoly jsou také poznatky týkající se strategické a finanční analýzy.

Druhá kapitola obsahuje představení společnosti LOMAX & CO s.r.o, která je dále doplněna o strategickou analýzu. Součástí této části je také představení konkurenčních společností. Prostřednictvím vybraných ukazatelů je provedeno srovnání výkonnosti analyzované společnosti s vybranými konkurenty. V závěru kapitoly je shrnutí analýz, doplněné o SWOT analýzu.

Poslední kapitola se věnuje doporučením, které by měly vést ke zlepšení finanční a obchodní výkonnosti společnosti.

## CÍLE A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je celkové zhodnocení finanční a obchodní výkonnosti společnosti LOMAX & Co s.r.o. pomocí metody benchmarkingu. Na základě výsledků budou navrženy doporučení ke zlepšení výkonnosti vybrané společnosti.

Díličními cíli jsou zpracování analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti prostřednictvím analýzy PESTLE, Porterův model pěti sil a SWOT analýzy, představení vybrané společnosti a vybraných konkurenčních společností a zpracování finanční analýzy.

Potřebná data k provedení analýzy výkonnosti budou získána z účetních výkazů vybraných společností dostupných z Veřejného rejstříku a Sbírkou firem. Pro výběr konkurentů bude využita databáze ORBIS a doporučení samotné společnosti LOMAX. Hodnocení výkonnosti bude provedeno za roky 2016–2020.

Při zpracování diplomové práce bylo využito několika metod, díky kterým bylo dosaženo vytyčeného cíle.

První metodou je metoda **analýzy**, která spočívá v rozložení, rozboru zkoumaného jevu, či předmětu na dílčí části. Tyto dílčí části jsou následně předmětem dalšího zkoumání. Tato metoda umožňuje oddělit podstatné od nepodstatného.<sup>1</sup> Cílem je vysvětlit daný problém tím, že se prozkoumají jeho jednotlivé části.<sup>2</sup> Opakem metody analýzy je metoda **syntézy**, která spojuje poznatky v celek a jako celek je následně zkoumána. Obě metody na sebe navazují a doplňují se.<sup>3</sup>

Metoda **komparace** nebo také srovnání je jednou ze stěžejních metod využitých v práci. Podstatou této metody je porovnání dvou či více jevů nebo předmětů a díky tomu dokážeme stanovit shody, rozdíly a závěry mezi sledovanými objekty.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> RADVÁKOVÁ, Věra a Tomáš SIGMUND. *Základy odborné práce včetně základů informační etiky*. Druhé aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2020, s. 41. ISBN 978-802-4524-047.

<sup>2</sup> ŠIROKÝ, Jan. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. Brno: Computer Press, 2011, s. 31. ISBN 978-802-5135-105.

<sup>3</sup> RADVÁKOVÁ, Věra a Tomáš SIGMUND. *Základy odborné práce včetně základů informační etiky*. Druhé aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2020, s. 41. ISBN 978-802-4524-047.

<sup>4</sup> ŠIROKÝ, Jan. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. Brno: Computer Press, 2011, s. 32. ISBN 978-802-5135-105.

Pomocí metody **dedukce** vyvozujeme z obecných závěrů specifické.<sup>5</sup> Při aplikaci se vychází z obecně známých, ověřených a platných závěrů, které se následně aplikují na neprozkoumané případy.<sup>6</sup>

Opakem metody dedukce je metoda **indukce**, která vyvozuje obecný závěr na základě poznatků o daných skutečnostech.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> ŠIROKÝ, Jan. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. Brno: Computer Press, 2011, s. 32. ISBN 978-802-5135-105.

<sup>6</sup> RADVÁKOVÁ, Věra a Tomáš SIGMUND. *Základy odborné práce včetně základů informační etiky*. Druhé aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2020, s. 44. ISBN 978-802-4524-047.

<sup>7</sup> RADVÁKOVÁ, Věra a Tomáš SIGMUND. *Základy odborné práce včetně základů informační etiky*. Druhé aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2020, s. 44. ISBN 978-802-4524-047.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole budou vysvětleny základní teoretické poznatky, definice a pojmy, které jsou důležité k pochopení celé problematiky týkající se hodnocení výkonnosti podniku. Dále budou vymezeny metody strategické analýzy a jednotlivé finanční ukazatele, které budou následně využity v analytické části.

## 1.1 Výkonnost podniku

Výkonnost je pojem, který využíváme v běžném životě, a každý jej může chápat jinak. Zároveň každý může výkonnost hodnotit skrze jiná kritéria. Výkonnost podniku je založená na tom, jak jsou podniky schopny využít konkurenční výhody oproti konkurenci a jak rychle se dokážou přizpůsobit změnám v podnikatelském prostředí. Výkonnost je třeba neustále sledovat, vyhodnocovat a snažit se o její zvyšování.<sup>8</sup>

Samotný pojem výkonnost můžeme chápat jako: „*Charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti.*“<sup>9</sup>

Jedna z definic, která vysvětluje, co si máme představit pod pojmem výkonnost podniku zní: „*Výkonnost je míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizacemi i jinými procesy.*“<sup>10</sup> Po měření je nutné výsledky porovnat s cílovou hodnotou. S čím budeme porovnávat – co bude považováno za cílovou hodnotu záleží na tom, co a na jaké úrovni podniku měříme. Za cílovou hodnotu je možné brát strategii podniku na úrovni podniku nebo na úrovni procesů to může vycházet z benchmarkingu konkurentů podniku.<sup>11</sup>

## 1.2 Měření výkonnosti

Přístupy, jak měřit výkonnost podniku se v posledních letech výrazně měnily. Vyvinuly se široké škály kritérií, které vyjadřují výkonnost podniku z hlediska vlastníků. Jako první

---

<sup>8</sup> PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, s. 13. ISBN 978-80-7201-872-7.

<sup>9</sup> WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009, s. 17. ISBN 978-80-247-2924-4.

<sup>10</sup> SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. Vyd. 3. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, s. 11. ISBN 80-214-3325-6.

<sup>11</sup> SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. Vyd. 3. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, s. 11. ISBN 80-214-3325-6.

se využívalo měření ziskové marže, následně růst zisku, výnosnost kapitálu a nyní se vlastníci zaměřují na metody založené na tvorbě hodnoty pro vlastníky.<sup>12</sup>

Měření výkonosti můžeme chápat jako činnost, při které dochází k přiřazení určité charakteristiky k objektu, který právě zkoumáme. Výsledkem měření je hodnota, která je přímo vztažená k charakteristice. Tato hodnota se využívá k popisu určité charakteristiky objektu v případě, že splníme podmínku znalosti klíče k její interpretaci.<sup>13</sup>

Měření výkonnosti podniku v sobě skrývá několik základních funkcí, které odpovídají na otázku, proč je měření uskutečňováno. Mezi tyto funkce patří:

- **Funkce podpory paměti** – Měření nám umožňuje zaznamenávat a ukládat údaje o charakteristikách objektu k určitému okamžiku nebo za určité období vývoje. Díky tomu je možné se k těmto údajům či charakteristikám vrátit v případech, kdy se například v průběhu času změnil, nebo není objekt přítomný.
- **Funkce podpory srovnání** – Díky měření jsme schopni porovnávat charakteristiky různých objektů i v případě, že tyto objekty nejsou měřitelné ve stejném okamžiku.
- **Funkce podpory objektivizace a širší smyslového poznání** – Při měření může být naše subjektivní smyslové vnímání objektu objektivizováno pomocí technických nástrojů, a následně jsme schopni popsat i charakteristiky objektu, které naše smysly nedokáží zachytit.
- **Funkce podpory hloubky poznání** – Pomocí této funkce dokážeme popsat i druhotné charakteristiky, které byly objektu přiřazeny člověkem a nedokážeme je zachytit pomocí našich smyslů nebo technických nástrojů.
- **Funkce zprostředkování poznání** – Díky této funkci dokážeme zprostředkovat údaje o charakteristikách zkoumaného objektu i dalším osobám, které nemohou daný objekt pozorovat přímo.

---

<sup>12</sup> PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, s. 13–14. ISBN 978-80-7201-872-7.

<sup>13</sup> WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009, s. 35. ISBN 978-80-247-2924.

- **Funkce důkazní** – Měření nám může posloužit v případech sporu jako důkazní materiál, zda jev nastal či nenastal, a to i přesto, že u měření není možné překonat subjektivnost.<sup>14</sup>

Většina manažerů v naší společnosti pro měření a hodnocení výkonnosti využívají ukazatele finanční analýzy. Tento přístup pro měření preferuje i většina vlastníků, kteří investovali do svých firem a očekávají zhodnocení a odpovídající návratnost. Finanční ukazatele jsou důležité, protože podávají ucelený obraz o tom, jaké hodnoty podnik vytváří a jakým směrem se ubírat v případě nedostatků. K ukazatelům finanční analýzy byly v průběhu času také doplňovány další nefinanční ukazatele, které pomáhají měřit a hodnotit výkonnost podniku. Přístupy, které se ubírají právě cestou spojení finanční analýzy a nefinanční analýzy jsou: Benchmarking, Balanced Scorecard, EFQM model a Six Sigma.<sup>15</sup>

### 1.2.1 Benchmarking

Benchmarking je možné chápat jako vyšší stupeň konkurenční analýzy. Lze jej definovat jako: „*Soustavný a systematický proces zaměřující se na porovnávání vlastního podniku se špičkovými světovými firmami. Při benchmarkingu se porovnávají struktury, procesy, jejich efektivnost i kvalita a konkurenceschopnost produktů a služeb s cílem zdokonalení vlastní firmy.*“<sup>16</sup> Benchmarking je velmi účinným nástrojem pro získávání nových informací a poznatků, které jsou nutné pro efektivní řízení.<sup>17</sup>

U zrodu benchmarkingu stála na konci dvacátého století firma Xerox. Její manažer, D. Kearns, definoval benchmarking jako nepřetržitý proces, při kterém dochází k měření výrobků, služeb a praktik s konkurenty či vedoucími firmami v daném odvětví. Později se k této definici přidal dovětek, který říká, že toto měření má být prováděno za účelem definování vlastního cíle pro zlepšování se. Benchmarking není nahodilý proces, ale měl by být považován za součást strategického managementu ve všech organizacích. Není vhodné zakládat si pouze na pouhém konstatování, že je někdo lepší než my, ale měli

<sup>14</sup> WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009, s. 35. ISBN 978-80-247-2924.

<sup>15</sup> SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. Vyd. 3. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, s. 11–17. ISBN 80-214-3325-6.

<sup>16</sup> SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. Vyd. 3. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, s. 19. ISBN 80-214-3325-6.

<sup>17</sup> SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. Vyd. 3. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2000, s. 19. ISBN 80-214-3325-6.

bychom stanovit vhodné ukazatele pro měření – jako vhodné ukazatele je možné využít cokoli, záleží na podniku, co chce srovnávat a následně zlepšovat, například identifikovat slabé a silné stránky produktu nebo systém managementu. Benchmarking je vhodný nástroj pro učení se.<sup>18</sup>

Při zavádění benchmarkingu je možné postupovat dvěma způsoby. **První** možností je účast na speciálním programu, tzv. Benchmarkingovém indexu. V rámci programu je sjednoceno velké množství podniků a ve zjednodušené formě, pomocí dotazníků, dochází k získávání informací o naší pozici. Informace jsou důvěrné. **Druhou** a zároveň náročnější možností je implementace benchmarkingu do systému řízení. Náročnost tohoto způsobu je nejen po stránce finanční a časové, ale i po stránce profesní. V tomto případě je nutné benchmarking chápat jako nový proces, který musí být do systému zaveden a zároveň musí být neustále systematicky prováděn.<sup>19</sup>

**Cílem** benchmarkingu není jen porovnání se s konkurenty, daleko důležitější by mělo být učit se od ostatních a stát se tak nejlepším ve své oblasti. Proces benchmarkingu je rozdělen do pěti základních etap a začíná rozhodnutím, co chceme porovnávat. Následně se vybírají vhodné konkurenční podniky (partneři) pro srovnání a sbírají se všechna potřebná data a informace. Tato data jsou poté analyzována a interpretována, aby bylo možné stanovit cíle vedoucí ke zlepšení pro náš podnik. Následuje vytvoření plánu pro realizaci stanovených cílů a posledním krokem je realizace a sledování výsledků.<sup>20</sup>

### **Dělení benchmarkingu**

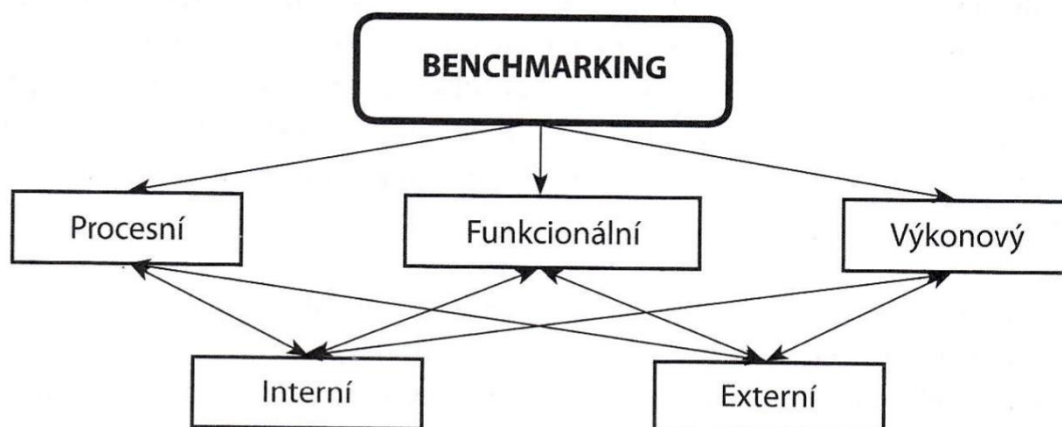
Rozlišujeme několik typů benchmarkingů, jak je patrné z obrázku níže.

---

<sup>18</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004, s. 132. ISBN 80-7261-110-0.

<sup>19</sup> SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. Vyd. 3. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, s. 25. ISBN 80-214-3325-6.

<sup>20</sup> PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, s. 206. ISBN 978-80-7201-872-7.



Obrázek 1: Benchmarking<sup>21</sup>

Benchmarking je možné v první řadě dělit **dle předmětu zkoumání**. Toto dělení zahrnuje:

- **Výkonový benchmarking** – Je zaměřen na přímé porovnání a měření různých výkonových parametrů. Výkonovým parametrem je například: výkon motoru, výkon pracovníka nebo celková výkonnost společnosti. Je možné srovnat výkonnost i mezi různými výrobci stejného produktu s cílem, že přímo porovnávané nabízené výrobky či služby. Díky tomuto typu benchmarkingu mohou společnosti poznat svoji relativní výkonnost. Zároveň je považován za jeden z nejnáročnějších typů, jelikož vyžaduje důvěru všech zapojených organizací v procesu. Výsledek výkonového benchmarkingu je srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti.
- **Funkcionální benchmarking** – Využívá se v případě, že je porovnáváno několik nebo jedna určitá funkce organizace. Nejvíce se využívá v oblasti služeb a v neziskovém sektoru. Nevýhodou je, že tento typ vyžaduje nemalé finanční zdroje.<sup>22</sup>
- **Procesní benchmarking** – Bývá často označován jako generický. Tento typ je souborem aktivit, kdy pozornost je upřena na porovnání a měření určitého

<sup>21</sup> NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011, s. 20. ISBN 978-80-7261-224-6.

<sup>22</sup> NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011, s.21 - 22. ISBN 978-80-7261-224-6.

procesu. Může být veden vůči jakékoli vhodné organizaci s podobnými procesy, a není přitom důležité, zda se jedná o přímého konkurenta či nikoli. Příkladem procesů, které lze srovnávat, je například způsob a forma interní komunikace, rozsah a kvalita servisu nebo fakturace.<sup>23</sup> Proto, aby byl procesní benchmarking úspěšný, je vyžadovaná vysoká úroveň vědomostí v celosvětovém měřítku a informační prostupnost. Měly by se používat nejmodernější informační techniky a systematický přístup. Naprosto klíčový je výběr vhodných partnerů – konkurentů.<sup>24</sup>

Benchmarking lze zároveň dělit dle toho, **kde je vykonáván** na 2 typy:

- **Interní** – Interní benchmarking je uskutečňován v rámci jedné organizace. Jsou porovnávány stejné nebo podobné procesy, produkty či služby mezi zvolenými organizačními jednotkami – například mezi divizemi, fakultami nebo provozními jednotkami. Hlavním cílem je nalezení nejlepšího vnitřního standartu výkonnosti. Předností tohoto typu benchmarkingu je přístup k potřebným informacím a nižší časová náročnost v porovnání s benchmarkingem externím. Díky internímu benchmarkingu je možné snížit nežádoucí rozdíly, které mohou být mezi jednotlivými organizačními jednotkami. Není jej ovšem možné využít v malých či středních společnostech, jelikož není příliš pravděpodobné, že by různá oddělení v těchto společnostech vykonávala stejnou či podobnou činnost.
- **Externí** – Externí benchmarking představuje pro malé a střední firmy jediný možný typ benchmarkingu, který mohou využít. Není však snadné najít vhodného partnera pro porovnání.<sup>25</sup>

Jednou z posledních možností, jak lze benchmarking dělit, je z **hlediska potenciálních partnerů**, které vybíráme pro porovnání. V tomto případě je možné mluvit o:

- **Interní benchmarking** – V rámci tohoto typu se detailně studuje vlastní podnik a analyzují se určité předem dané procesy v jednotlivých pobočkách či

---

<sup>23</sup> NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011, s. 23. ISBN 978-80-7261-224-6.

<sup>24</sup> SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. Vyd. 3. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, s. 20. ISBN 80-214-3325-6.

<sup>25</sup> SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. Vyd. 3. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, s. 24–25. ISBN 80-214-3325-6.

sesterských společnostech, které provádějí obdobné aktivity. Cílem je definovat nejlepší proces. Tento typ je na provedení nejjednodušší, protože se zde nesečkááme s problémem, kdy nejsou dostupné informace o námi vybraném konkurentovi.

- **Konkurenční benchmarking** – Měří a porovnává činnost podniku s konkurenčním podnikem v daném odvětví. Největší slabinou je, že konkurence nám nemusí předat data, která jsou pro benchmarking potřebná.
- **Funkční benchmarking** – Někdy také zvaný procedurální, porovnává funkce a postupy v různých oborech. Bez ohledu na obor podnikání se snaží najít špičkové výkony, které nám pomáhají odhalit možnosti pro zlepšení.<sup>26</sup>

### Modely benchmarkingu

Benchmarking nemá jednotný rámec, jak při něm postupovat. Může se lišit počet kroků, fází i klíčových aktivit. Existuje však několik modelů od organizací, které jsou považované za velmi pokročilé v tomto směru. Jedná se o model firmy XEROX, model APQC amerického centra pro produktivitu a jakosti a model EFQM evropské nadace pro management jakosti.<sup>27</sup>

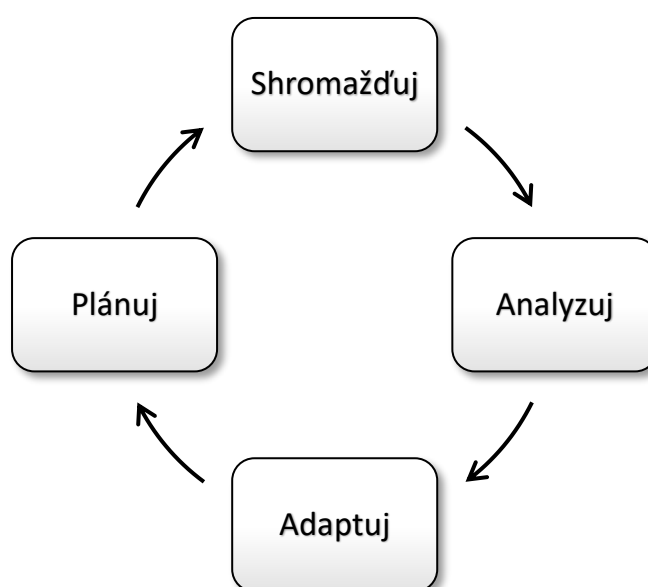
- **Model firmy XEROX** – Tento model je považován za průkopníka. Zahrnuje 10 základních kroků, které jsou ve 4 fázích. Ve fázi **plánování** se nachází identifikace objektu benchmarkingu, identifikace partnerů pro benchmarking, výběr metody sběru dat a samotný sběr dat. Ve fázi **analýzy** je zahrnuto vyhodnocení dat a definování budoucí úrovně vlastních výkonů. Fáze **integrace** obsahuje vyhodnocení dat a plánování cílů zlepšování se. V poslední fázi **realizace** jsou zahrnuty kroky realizace projektu zlepšování a recalibrace úrovně výkonnosti. Mezi výhody tohoto modelu je přímé propojení vlastního benchmarkingu a benchlerningu, srozumitelná terminologie a možnost neustálého se zlepšování.

---

<sup>26</sup> PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, s. 207–208. ISBN 978-80-7201-872-7.

<sup>27</sup> NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011, s. 27. ISBN 978-80-7261-224-6.

- **Model benchmarkingu APQC** – Tento model vznikl spojením několika přístupů amerických firem pod záštitou APQC. Vznikl tak základní rámec, který nám ukládá, co by nemělo být při benchmarkingu zapomenuto. Základní rámec je tvořen čtyřmi kvadranty, které obsahují čtyři elementární otázky – Co se bude porovnávat, jak to uděláme my, kdo je v tom nejlepší a jak to dělají oni.
- **Model benchmarkingu EFQM** – Skupina expertů Evropské nadace pro management jakosti vytvořila projekt, jehož cílem bylo porovnat úroveň služeb v rámci organizací veřejného sektoru. Základní rámec modelu je vyobrazen na obrázku níže. Postupně se model začal využívat i v dalších odvětví.<sup>28</sup>



Obrázek 2: Model benchmarkingu EFQM<sup>29</sup>

### Etický kodex

Benchmarking se drží **etických zásad**, která jsou důležitá, aby byly úspěšné a efektivní benchmarkingové projekty. Pokud by se nedodržovala pravidla, docházelo by k poškozování zájmů ostatních. Etický kodex benchmarkingu deklaruje určitá pravidla

<sup>28</sup> NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011, s. 28–32. ISBN 978-80-7261-224-6.

<sup>29</sup> Vlastní zpracování dle: NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011, s. 31. ISBN 978-80-7261-224-6.

chování a jednání všech, kteří jsou účastni. Kodex musí být respektován a k dodržování pravidel je závazný oficiální podpis všech partnerů.<sup>30</sup>

Kodex se skládá z **devíti principů**:

- **Legálnost** – Všechny činnosti musí ctít právo a nesmí být v rozporu se zákony nebo jinými legislativními akty dané země, kde se podniky nachází. Neměla by se odhalovat obchodní tajemství nebo informace, která mají důvěrný charakter.
- **Vzájemná výměna informací** – Obě strany by měly projevit vůli k výměně informací ve stejném rozsahu. Předpokladem výměny by měla být legálnost. Je důležité definovat rozsah a obsah informací. Při komunikaci by se dotčené strany měly chovat čestně a splnit požadavky na kompletnost sdělení.
- **Využití informací** – Informace, které jsou získány pomocí benchmarkingu, by měly být využity pouze pro předem stanovené účely – pro zlepšování. Informace by neměly být využívány například pro reklamní účely.
- **Důvěryhodnost** – Všechny informace a zjištění z benchmarkingu by měly být důvěrné. Informace by neměly být sdělovány třetím stranám bez předchozího souhlasu. Porušení důvěryhodnosti může poškodit zainteresované osoby a jejich budoucí spolupráce by již nemohla být uskutečněna.
- **Navázání kontaktů s partnery** – Jednou ze zásad je také dodržování důvěryhodnosti při zacházení s osobními údaji osob, které se benchmarkingu účastní. Míra důvěryhodnosti by měla být schválena na základě vzájemné dohody.
- **Vedení benchmarkingu vůči přímým konkurentům** – Tato zásada se týká přímých benchmarkingových konkurentů. Při účasti by měla být jistota, že získají poučení ze vzájemné komunikace a popisu reality.
- **Příprava** – Průběh, podmínky, přístupy a metody benchmarkingu by měly být předem naplánované a připravené.
- **Dokončení** – Všechna pravidla, plánované doby a způsoby by měly být striktně dodržovány.

---

<sup>30</sup> NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011, s. 40. ISBN 978-80-7261-224-6.

- **Vzájemné porozumění** – Je důležité, aby byly správně pochopeny potřeby, požadavky a očekávání a následně aby byly naplněny.<sup>31</sup>

### 1.2.2 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard je model pro měření výkonnosti, jehož autory jsou R. S. Kaplan a D. P. Norton. Nelze jej chápat pouze jako ukazatelový systém pro hodnocení výkonnosti podniku. Ukazatelový systém by měl být napojen na strategické řízení, jelikož je pomocí hodnocení vývoje hlavních faktorů výkonnosti měřena budoucí strategická výkonnost podniku. Úkolem BSC je přetransformování vizí a strategií do konkrétních cílů, opatření či úkolů, které zajistí jejich následnou realizaci v operativním řízení. Hlavním přínosem je jednoduchost, přehlednost a komplexní přístup.<sup>32</sup>

Mezi výhody, které plynou z využití konceptu BSC je například zvýšení porozumění příčiny a důsledku a zlepšení rozhodování managerů. Propojuje operativní aktivity se strategickými prioritami, které jsou založené na vizích. Je vhodný pro zlepšení komunikace v podniku a zaměřuje management podniku více na budoucnost a budoucí strategické akce, než na hodnocení finančních výsledků z minulých let.<sup>33</sup> Je to nástroj, který je orientován především na strategii a umožňuje realizovat strategické řízení jednotlivých organizačních jednotek. Není to však analytický nástroj a nezahrnuje proces stanovení správné strategie.<sup>34</sup> BSC kombinuje známé prvky řízení, mezi které řadíme cíle, ukazatele, plány akcí s novými přístupy tak, aby bylo možné rozlišit strategické a operativní cíle a bylo možné myšlení v perspektivách.<sup>35</sup>

Model BCS sleduje výkonnost ze **čtyř základních perspektiv**:

- **Finanční perspektiva** – Zde jsou zahrnuty finanční cíle, které úzce souvisí se strategií podniku. Ve finanční perspektivě jde také o uspokojení zájmů vlastníků

<sup>31</sup> NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011, s. 40–44. ISBN 978-80-7261-224-6.

<sup>32</sup> PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, s. 194–195. ISBN 978-80-7201-872-7.

<sup>33</sup> PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, s. 203. ISBN 978-80-7201-872-7.

<sup>34</sup> SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. Vyd. 3. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, s. 155–156. ISBN 80-214-3325-6.

<sup>35</sup> HORVÁTH, Péter. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002, s. 17. ISBN 80-725-9018-9.

a o zvyšování hodnoty podniku.<sup>36</sup> Hlavní pozornost je kladena na aspekty, které se týkají rentability a likvidity podniku. Nepřímo nám tyto informace říkají, zda byla zvolená podniková strategie a z nich odvozená opatření úspěšná či neúspěšná.<sup>37</sup>

- **Zákaznická perspektiva** – Zákaznická perspektiva identifikuje zákazníky, kteří jsou důležití pro podnik, a zkoumá aspekty, které se jich týkají. Zvolí se cíl, který chce podnik u zákazníků dosáhnout a který zároveň vede k růstu na trhu a růstu zisku podniku.<sup>38</sup>
- **Perspektiva interních procesů** – Cílem je zaměřením se na klíčové procesy, které jsou důležité pro dosažení cílů finančních i zákaznických.<sup>39</sup> BSC vyžaduje zlepšení existujících procesů, ale i rozvoj zcela nových procesů.<sup>40</sup>
- **Perspektiva učení se a růstu** – Poslední perspektiva má vliv především na budoucnost podniku. Cílem je rozšířit cíle ostatních perspektiv, a to s ohledem na zaměstnance, uspořádání dané organizace a systémy.<sup>41</sup> Vývoj, učení a růst by měl probíhat ve třech oblastech podniku – u lidí, systémů a podnikové kultury. Učení by mělo být mezi všemi oblastmi sladěno.<sup>42</sup>

Obrázek níže zobrazuje princip transformace vize a strategie do všech čtyř oblastí ukazatelového systému BSC.

---

<sup>36</sup> KOCMANOVÁ, Alena, Jiří HŘEBÍČEK a Marie DOČEKALOVÁ. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013, s. 68. ISBN 978-80-85763-77-5.

<sup>37</sup> SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. Vyd. 3. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, s. 35. ISBN 80-214-3325-6.

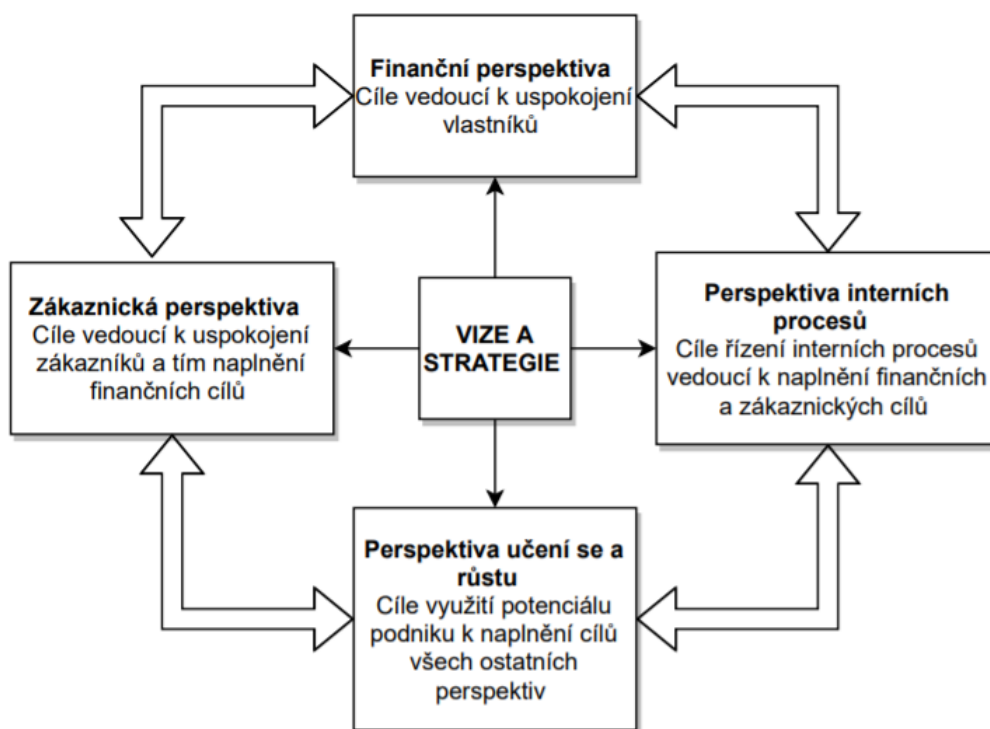
<sup>38</sup> KOCMANOVÁ, Alena, Jiří HŘEBÍČEK a Marie DOČEKALOVÁ. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013, s. 68. ISBN 978-80-85763-77-5.

<sup>39</sup> KOCMANOVÁ, Alena, Jiří HŘEBÍČEK a Marie DOČEKALOVÁ. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013, s. 68. ISBN 978-80-85763-77-5.

<sup>40</sup> SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. Vyd. 3. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, s. 35. ISBN 80-214-3325-6.

<sup>41</sup> KOCMANOVÁ, Alena, Jiří HŘEBÍČEK a Marie DOČEKALOVÁ. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013, s. 68. ISBN 978-80-85763-77-5.

<sup>42</sup> SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. Vyd. 3. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, s. 35. ISBN 80-214-3325-6.



Obrázek 3: BSC<sup>43</sup>

### 1.2.3 Model excellence EFQM

Model excellence EFQM vznikl za účelem zvýšení konkurence schopnosti evropských podniků a navazuje na certifikace ISO 9000. Je to jeden z nejvíce propracovaných nástrojů, který klade důraz zejména na procesní řízení, měření výsledků a neustále se zlepšování.<sup>44</sup> Tento model představuje náročný, ale zároveň dokonalý metodický materiál k rozvoji systému managementu.<sup>45</sup>

Model má obecný charakter a je jej možné využít a aplikovat ve všech organizacích. Jeho logika je poměrně jednoduchá, vychází se z toho, že vynikajících výsledků lze dosáhnout pouze v případě, že jsou maximálně spokojeni externí zákazníci, vlastní zaměstnanci a respektuje se při tom okolí. Výsledky jsou však podmíněny zvládnutím a řízením procesů, které vyžadují vhodnou definici a rozvoj politiky a strategie, propracovaný systém řízení

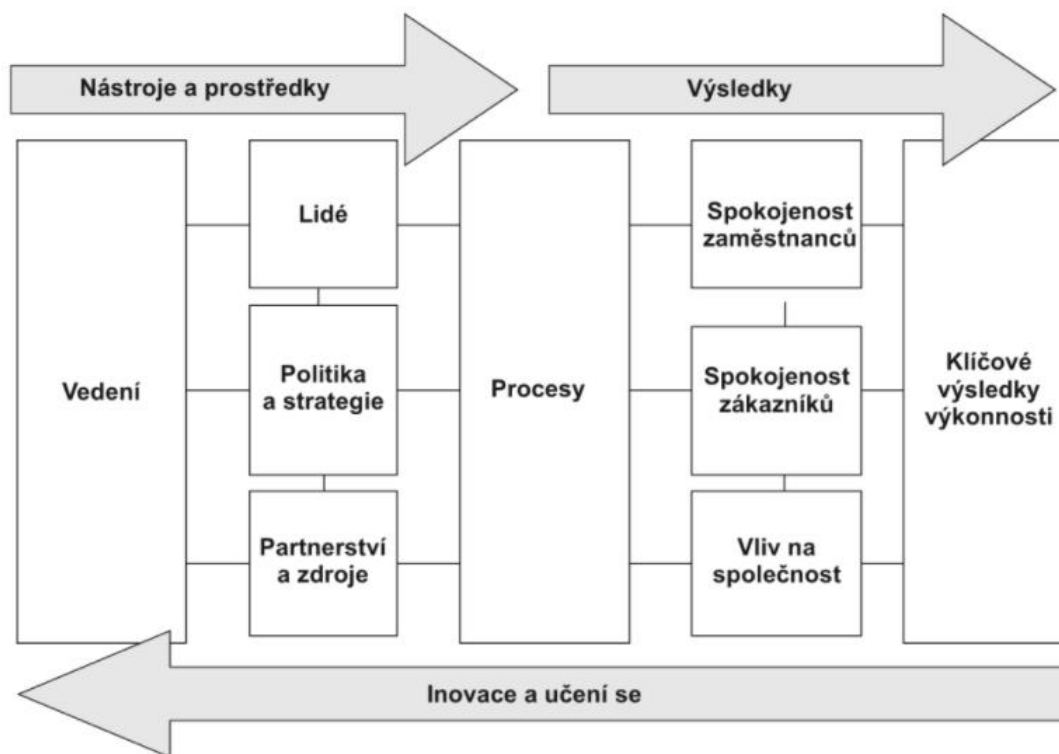
<sup>43</sup> Vlastní zpracování dle: PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, s. 195. ISBN 978-80-7201-872-7.

<sup>44</sup> MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008, s. 133. ISBN 978-80-247-2432-4.

<sup>45</sup> SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. Vyd. 3. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, s. 141. ISBN 80-214-3325-6.

všech zdrojů a budování vztahů. To je možné za předpokladu stejného přístupu a vedení všech úrovní managementu.<sup>46</sup>

Model je založen na devíti hlavních kritériích a třiceti dvou dílčích kritériích. Základních 9 kritériích je možné vidět na obrázku níže.



Obrázek 4: EFQM Excellence model<sup>47</sup>

Prvních 5 hlavních kritériích (kritéria vedení, lidé, politika a strategie, partnerství a procesy) jsou nástroje a prostředky, které by měly být podnikem zavedeny za účelem dosažení výsledků. Zbylá 4 kritéria (spokojenost zaměstnanců, spokojenost zákazníků, vliv na společnost a klíčové výsledky výkonnosti) představují výsledky, což nám ukazuje, čeho již podnik dosáhl. Jednotlivým kritériím jsou předem přiřazeny body a procentuální podíly na celkovém hodnocení.<sup>48</sup> Součástí modelu jsou i dílčí kritéria, kterých je celkem 32.<sup>49</sup>

<sup>46</sup> SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. Vyd. 3. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, s. 142. ISBN 80-214-3325-6.

<sup>47</sup> MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008, s. 134. ISBN 978-80-247-2432-4.

<sup>48</sup> KOČMANOVÁ, Alena, Jiří HŘEBÍČEK a Marie DOČEKALOVÁ. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013, s. 69. ISBN 978-80-85763-77-5.

<sup>49</sup> SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. Vyd. 3. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2000, s. 142. ISBN 80-214-3325-6.

Model EFQM je možné využít při kontrole výkonnosti podniku a identifikace jeho slabých a silných stránek. Využívá se k externímu benchmarkingu a k rozvoji. Iniciuje také řízení procesů ke zvyšování výkonnosti.<sup>50</sup> EFQM model je nástrojem nejen diagnostickým, ale i nástrojem pro sebehodnocení. Zajišťuje komplexní a systematickou kontrolu podniku na základě modelu, který je orientován na kvalitu a na jehož základě by se mělo dosahovat výborných výsledků. Má však i své slabé stránky, jelikož model není vhodný pro podnikovou komunikaci a jeho kritéria nejsou specifická pro určitý podnik, což znamená, že není možné odlišení.<sup>51</sup>

#### 1.2.4 Six Sigma

Six Sigma je možné chápat jako strategii k řízení zvyšující efektivitu a hodnotu podniku. Je chápán jako systém managementu jakosti v podniku nebo také jako nástroj umožňující dosažení podnikatelské úspěšnosti. Tento koncept řízení je spojen se společností Motorola, kde byl v roce 1986 zaveden a díky ní se posuzovala kvalita na základě výrobního procesu. Nyní je tato strategie řízení typická pro všechny úspěšné podniky. Za pomoci statistických metod je tedy měřeno, jak dobře či špatně je na tom daný proces. Prostřednictvím modelu je možné docílit efektivnějšího využívání zdrojů, maximalizovat zisk a vytvořit podmínky pro trvalý růst podniku.<sup>52</sup>

Cílem je nalezení chyb, neustálé zlepšování a odstraňování chyb v procesu výroby a obchodu. Výskyt chyb by měl být omezen, aby bylo možné dosáhnout úrovně „six sigma“, což znamená 3,4 výskytu chyb na milion příležitostí.<sup>53</sup>

Pro zavedení tohoto konceptu je nutné splnit 8 základních podmínek, mezi které patří podpora od vrcholového vedení, stanovení priorit, neustálé posuzování výkonů procesů, předmět a způsob měření, vytvoření pracovních týmů, průběžné zlepšování procesů,

---

<sup>50</sup> PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, s. 203. ISBN 978-80-7201-872-7.

<sup>51</sup> SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. Vyd. 3. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, s. 154–155. ISBN 80-214-3325-6.

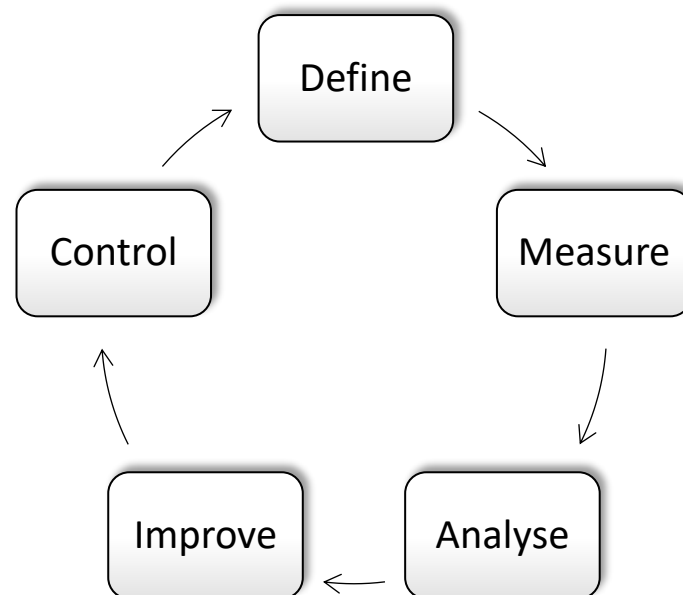
<sup>52</sup> VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, s. 520–521. ISBN 978-80-247-4642-5.

<sup>53</sup> SC&C PARTNER. *Six sigma*. [online]. 2018 [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://www.scacp.cz/slovnicek/six-sigma>.

přiblížení statistické metody dalším osobám a nutnost mít aktivity podniku skládající se z procesů.<sup>54</sup>

Six Sigma využívá metodiku DMAIC. Tato zkratka znamená:

- **Define (definice)** – stanovení účelu a rozsahu,
- **Measure (měření)** – kvantifikace problému,
- **Analyse (analýza)** – hledání příčin,
- **Improve (zlepšení)** - návrh řešení problému,
- **Control (řízení)** – prokazování pozitivní změny v důsledku zavedení opatření.<sup>55</sup>



Obrázek 5: Metodika DMAIC<sup>56</sup>

### 1.3 Strategická analýza

Strategická analýza je základem pro formulování strategie podniku, která vede k dosažení konkurenční výhody. Proces strategické analýzy je složitý a vyžaduje systematický přístup. Jednou z významných úloh, kterou by měla strategická analýza plnit, je příprava podniku na všechny možné situace, které mohou v budoucnu nastat. Cílem je

<sup>54</sup> KOCMANOVÁ, Alena, Jiří HŘEBÍČEK a Marie DOČEKALOVÁ. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013, s. 71–72. ISBN 978-80-85763-77-5.

<sup>55</sup> VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, s. 520–521. ISBN 978-80-247-4642-5.

<sup>56</sup> Vlastní zpracování dle: VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, s. 520–521. ISBN 978-80-247-4642-5.

identifikace, analýza a hodnocení všech faktorů, o kterých předpokládáme, že budou mít vliv na volbu budoucího cíle a strategii podniku.<sup>57</sup>

Lze vymežit dva základní okruhy strategické analýzy – analýza orientovaná na vnější okolí podniku a analýza orientovaná na vnitřní zdroje a schopnosti podniku.<sup>58</sup>

### 1.3.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza slouží k analýze vnějších faktorů, které na podnik působí a mohly by v budoucnu znamenat příležitost, případně hrozbu pro daný podnik. Pro PESTLE analýzu je důležité, aby dokázala zodpovědět na 3 základní otázky – které z faktorů mají vliv na organizaci, jaké jsou účinky těchto faktorů a které jsou nejdůležitější z pohledu do blízké budoucnosti.<sup>59</sup> Analýzy vnějšího prostředí vyhodnocuje makroekonomické prostředí ekonomického růstu, ceny vstupních faktorů, úrokové sazby a vliv regulačního opatření a obecná očekávání, která se týkají role firmy ve společnosti.<sup>60</sup> Identifikace těchto faktorů napomáhá společnosti, aby lépe dokázala předpovídat, co může nastat a tím pádem lépe pomoci při strategickém rozhodování.<sup>61</sup>

Ve vnějším prostředí rozlišujeme následující faktory:

- **Politické** – Při hodnocení těchto faktorů se zaměřujeme především na hodnocení politické stability (forma vlády, stabilita politického prostředí, vliv politických osobností, politické strany u moci), jaké jsou výdaje vlády, zda je vláda účastníkem obchodních dohod, jaký je vztah k průmyslu a také hodnocení externích vztahů, jako je zahraniční konflikt.<sup>62,63</sup>

---

<sup>57</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 8–10. ISBN 80-7179-367-1.

<sup>58</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, s.10. ISBN 80-7179-367-1.

<sup>59</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010, s. 178–179. ISBN 978-80-251-2621-9.

<sup>60</sup> KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010, s. 59. ISBN 978-807-2612-031.

<sup>61</sup> DEL MARLOR, Thomas. *PESTLE Analysis: Understand and plan for your business environment*. Namur: Lemaitre Publishing, 2015, s. 5. ISBN 2806270677

<sup>62</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010, s 179. ISBN 978-80-251-2621-9.

<sup>63</sup> MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007, s. 47. ISBN 978-80-247-1911-5.

- **Ekonomické** – Při sledování ekonomických faktorů se zaměřujeme především na hodnocení makroekonomické situace (míra inflace, úroková míra, výše HDP, měnová stabilita), dále se zaměřujeme na finanční zdroje (bankovní systém, dostupnost úvěrů) a také na daňové faktory (výše daňových sazeb, cla).<sup>64</sup>
- **Sociální** – Sociální faktory jsou chápány jako demografické charakteristiky (věková struktura, geografické rozložení, etnické rozložení), charakteristiky trhu práce z pohledu makroekonomie (rozdělení příjmů, nezaměstnanost), také sociálně – kulturní aspekty (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví). Patří sem také aspekty týkající se dostupnosti pracovní síly, dostupnost zaměstnavatelů nebo existence vzdělávacích institutů.
- **Technologické** – Technologickými faktory, které ovlivňují podnik, jsou například podpory v oblasti výzkumu, nové vynálezy, nové technologické aktivity nebo také technologická úroveň.
- **Legislativní** – Mezi legislativní faktory řadíme především zákony (daňové, ochranně životního prostředí, antimonopolní zákony, občanský zákoník), právní normy a vyhlášky. Patří sem i regulace exportu a importu, či ochrana osobního vlastnictví.
- **Ekologické** – Faktory ekologické jsou například přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby, ochrana životního prostředí, udržitelný rozvoj, recyklace, dostupnost vodních zdrojů a jejich využití a obnovitelné zdroje energie.

65

---

<sup>64</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010, s 179. ISBN 978-80-251-2621-9.

<sup>65</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010, s 179–180. ISBN 978-80-251-2621-9.

### 1.3.2 Porterův model pěti sil

Charakteristikou odvětví, ve kterém působí daný podnik jsou konkurenční síly, které se staly nedílnou součástí analýzy mikrookolí. Konkurenční síla přímo ovlivňuje pozici a úspěšnost podniku.<sup>66</sup>

Model pěti sil vyvinul pan E. Porter a jeho úkolem je pomoci manažerům při analýze konkurenčních sil.<sup>67</sup> Model si dává za cíl pochopit síly, které působí v konkurenčním prostředí a identifikovat, které z nich mají z hlediska budoucího vývoje význam a které mohou být ovlivněny.<sup>68</sup>

Porterův model pěti sil je zaměřen na analýzu pěti faktorů:

- **Hrozba vstupu nových konkurentů** – Hrozba nových konkurentů je závislá na vstupních bariérách, tedy na faktorech, které brání novému podniku prosadit se na daném trhu. Čím vyšší jsou bariéry vstupu, tím více musí nový podnik vynaložit úsilí a nákladů pro jejich překonání. Mezi bariéry je možné zařadit oddanost zákazníků, absolutní nákladové výhody a míru hospodárnosti.
- **Vyjednávací síla odběratelů** – Odběratelé mohou být v pozici, kdy ohrožují podnik v případě, že tlačí na ceny dolů a požadují velmi vysokou kvalitu případně lepší servis u služeb. To může vést k zvýšení výrobních nákladů pro podnik. Slabý kupující vytváří příležitosti pro zvyšování cen a tím i k tvorbě většího zisku podniku.
- **Vyjednávací síla dodavatelů** – Dodavatelé mohou být pro podnik hrozbou v případě, kdy dokáží zvýšit cenu a snížit kvalitu výrobků a služeb, což vede ke snížení zisku. Pokud je však vyjednávací síla dodavatelů slabá, podnik má možnosti snížit cenu a požadovat vysokou kvalitu.
- **Hrozba substitutů** – Při existenci substitutů se vytváří hrozba limitující ceny, která ovlivňuje ceny produktů, a i ziskovost podniku. Pokud se na trhu nachází velmi malé množství substitutů, máte možnost ovlivnit cenu – zvýšit ji.

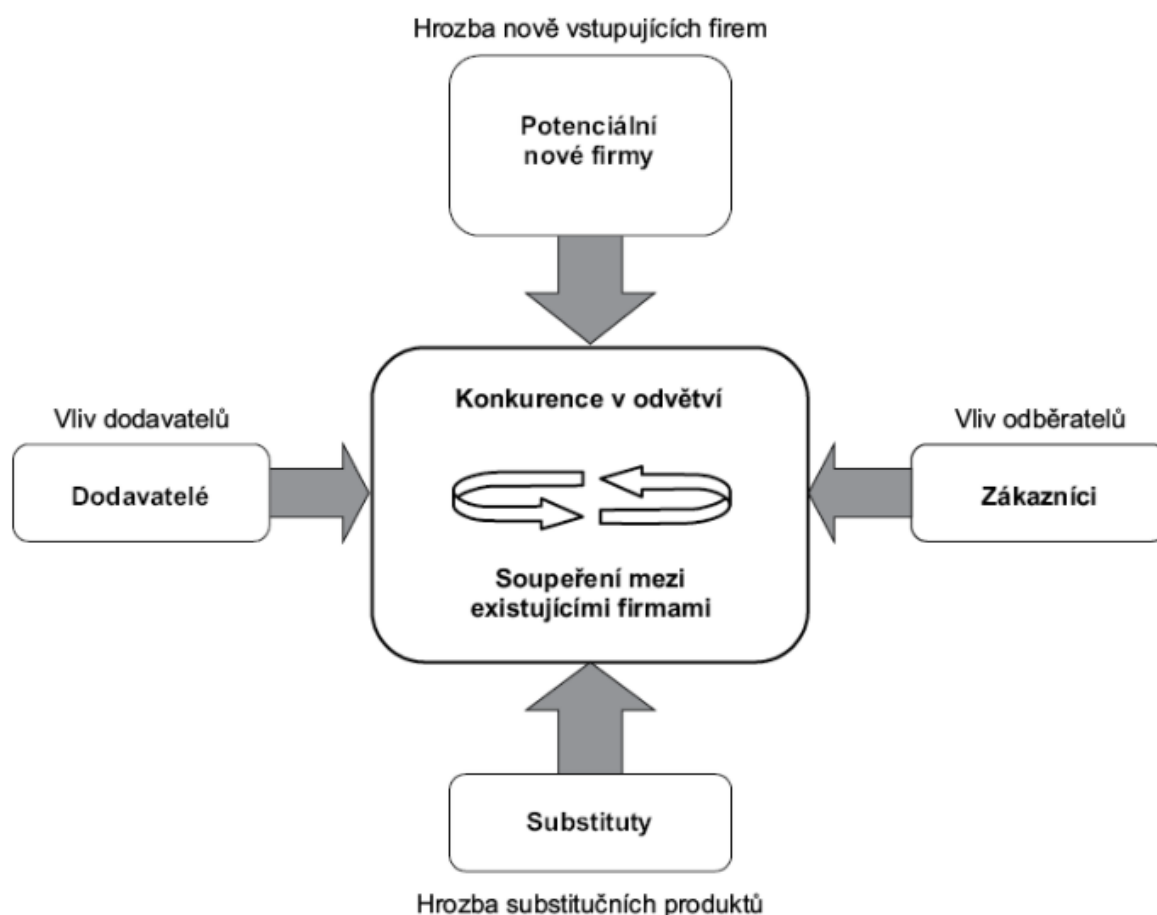
---

<sup>66</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 47. ISBN 80-7179-367-1.

<sup>67</sup> DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001, s. 17. ISBN 80-7179-603-4.

<sup>68</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 47. ISBN 80-7179-367-1.

- **Rivalita firem působících na daném trhu** – Pokud je rivalita mezi stávajícími konkurenty slabá, podniky mají více příležitostí pro zvyšování ceny a tím dosáhnou většího zisku. V případě, že je rivalita velká, dochází k cenové konkurenci, která snižuje výnosnost a limituje ziskovost. Dochází k cenovým válkám, které jsou výhodné pro zákazníky.<sup>69</sup>



Obrázek 6: Porterův model pěti sil<sup>70</sup>

### 1.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi základní metody strategické analýzy. Pomocí této analýzy analyzujeme podnik z hlediska silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek, díky čemuž můžeme identifikovat hrozby (threats) a příležitosti (opportunities).<sup>71</sup> Tato analýza

<sup>69</sup> DEDOUCOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001, s. 17-23. ISBN 80-7179-603-4.

<sup>70</sup> KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006, s.30. ISBN 80-247-0966-X.

<sup>71</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010, s. 296-297. ISBN 978-80-251-2621-9.

je vhodná pro stanovení strategie firmy, protože se zabývá jak vnějšími, tak i vnitřními faktory prostředí daného podniku. Cílem každé firmy je omezení slabých stránek a podpora silných stránek, předvídání a vyhýbání se možným hrozbám a možnost využít příležitosti vedoucí ke zvýšení konkurenční výhody.<sup>72</sup> SWOT analýza využívá závěry, které vychází z předchozích analýz, a proto je vhodné ji zařadit na závěr strategické analýzy.<sup>73</sup> Analýza SWOT je velmi cenným zdrojem informací pro formulaci strategie.<sup>74</sup>

Při analýze SWOT by se měly dodržovat a respektovat určité zásady. Jednou ze zásad je to, že analýza by měla být relevantní, což znamená, že by měla být zpracována s ohledem na účel, pro který je zpracována. Při zpracování by se mělo zaměřovat pouze na podstatná fakta a jevy – na podstatné vlastnosti či atributy sledovaného objektu nebo prostředí. Mohlo by docházet ke komplikaci, pokud by obsahovala příliš mnoho faktů. SWOT analýza by neměla být zpracována subjektivně, ale měla by objektivně odrážet vlastnosti objektu či prostředí, ve kterém se objekt nachází. Nejvýznamnější faktory by měly být zvýrazněny.<sup>75</sup>

#### 1.4 Obchodní ukazatele

Mezi obchodní ukazatele řadíme vývoj tržeb a vývoj přidané hodnoty. **Tržby** můžeme chápat jako částku, kterou podnik získá z prodeje zboží nebo poskytování služeb a je vyjádřena v peněžních jednotkách. **Přidaná hodnota** se počítá jako výkon + obchodní marže – výkonová spotřeba a vyjadřuje hodnotu, která je přidána k nakupovaným výstupům.<sup>76</sup>

---

<sup>72</sup> KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006, s. 39. ISBN 80-247-0966-X.

<sup>73</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 91. ISBN 80-7179-367-1.

<sup>74</sup> KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. 4. vyd. Brno: VUT v Brně, 2001, s. 97. ISBN 80-214-1901-6.

<sup>75</sup> KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. 4. vyd. Brno: VUT v Brně, 2001, s. 98–99. ISBN 80-214-1901-6.

<sup>76</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 41. ISBN 978-80-271-0563-2.

### 1.4.1 Provozní ukazatele

Provozní, nebo také výrobní ukazatele jsou zaměřeny dovnitř podniku a jsou uplatňovány především ve vnitřním řízení. Jejich úloha spočívá v tom, že pomáhají analyzovat a sledovat vývoj základní aktivity podniku.<sup>77</sup>

#### Ukazatele využívající přidanou hodnotu

- **Přidaná hodnota k tržbám**

$$\text{Přidaná hodnota k tržbám} = \frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Tržby}}$$

**Rovnice 1: Přidaná hodnota k tržbám<sup>78</sup>**

- **Produktivita práce z přidané hodnoty**

Produktivita práce z přidané hodnoty je ukazatel, který vyjadřuje, jak velká je přidaná hodnota na jednoho pracovníka. Blíže se ukazatel zaměřuje, jaká je efektivita práce, kterou vykonávají lidé.<sup>79</sup>

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Počet zaměstnanců}}$$

**Rovnice 2: Produktivita práce<sup>80</sup>**

#### Ukazatele produktivity práce

- **Tržby za zaměstnance**

$$\text{Tržby za zaměstnance} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Počet zaměstnanců}}$$

**Rovnice 3: Tržby za zaměstnance<sup>81</sup>**

---

<sup>77</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press), s. 71. ISBN 978-80-251-1830-6.

<sup>78</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 111. ISBN 978-80-271-0563-2.

<sup>79</sup> VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení, s. 227. ISBN 978-80-247-4642-5.

<sup>80</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 111. ISBN 978-80-271-0563-2.

<sup>81</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 111. ISBN 978-80-271-0563-2.

- **Osobní náklady na zaměstnance**

$$\text{Osobní náklady na zaměstnance} = \frac{\text{Osobní náklady}}{\text{Počet zaměstnanců}}$$

Rovnice 4: Osobní náklady na zaměstnance<sup>82</sup>

## 1.5 Finanční ukazatele

Nedílnou součástí finančního řízení je finanční analýza. Výsledky mohou být důležité pro budoucí rozvoj podniku, jelikož nám dává zpětné informace o situaci v podniku. Díky finanční analýze jsme schopni utvořit komplexní zhodnocení finanční situace v daném podniku. Základním zdrojem dat pro finanční analýzu jsou účetní výkazy podniku – rozvaha, výkaz zisku a ztrát a přehled o peněžních tocích.<sup>83</sup>

Nejčastěji využívanými ukazateli finanční analýzy jsou poměrové ukazatele, a to především proto, že pro jejich výpočet se vychází ze základních účetních výkazů. Mezi poměrové ukazatele, které budou využity v práci patří: ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele zadluženosti a ukazatele aktivity.<sup>84</sup>

### 1.5.1 Ukazatele rentability

Rentabilita kapitálu ukazuje, jak je podnik schopen dosáhnout zisku, a to za použití investovaného kapitálu a jak podnik dokáže vytvořit zdroje nové. Rentabilita obecně vyjadřuje poměr mezi ziskem a částkou vloženého kapitálu.<sup>85</sup>

Zisk (výsledek hospodaření) má různé úrovně:

- Čistý zisk – EAT (Earnings After Taxes)
- Zisk před zdaněním – EBT (Earnings Before Taxes)

<sup>82</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 111. ISBN 978-80-271-0563-2.

<sup>83</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s.17-18. ISBN 978-80-271-0563-2.

<sup>84</sup> RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019, s. 56–57. ISBN 978-80-271-2028-4.

<sup>85</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 100. ISBN 978-80-271-0563-2.

- Zisk před zdaněním a nákladovými úroky – EBIT (Earnings Before Interests and Taxes)
- Zisk před úroky, odpisy a zdaněním – EBDIT (Earnings Before Depreciation, Interest and Taxes)<sup>86</sup>

Mezi ukazatele rentability patří:

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Tento ukazatel vyjadřuje výnosnost vlastního kapitálu, který do podniku vložili jeho vlastníci a zda jim tento kapitál přináší dostatečný výnos. Výsledek by měl být vyšší, než kolik jsou úroky z dlouhodobých vkladů.<sup>87</sup>

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

**Rovnice 5: ROE<sup>88</sup>**

- **Rentabilita celkových aktiv (ROA)**

Rentabilita aktiv měří výkonnost (produkční sílu) daného podniku. V případě, že je v čitateli využit EBIT, lze měřit výkonnost podniku bez možného vlivu zadlužení a daňového zatížení.<sup>89</sup>

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva}}$$

**Rovnice 6: ROA<sup>90</sup>**

---

<sup>86</sup> KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie, s.107. ISBN 978-807-4005-381.

<sup>87</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 103. ISBN 978-80-271-0563-2.

<sup>88</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 102. ISBN 978-80-271-0563-2.

<sup>89</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 102. ISBN 978-80-271-0563-2.

<sup>90</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 101. ISBN 978-80-271-0563-2.

- **Rentabilita tržeb (ROS)**

Ukazatel rentability tržeb vyjadřuje ziskovou marži, která je důležitým ukazatelem pro hodnocení, zda je podnikání úspěšné či nikoli. Hodnotu je vhodné porovnávat s dalšími podniky. Ve zlomku v čitateli je možné počítat se EAT, EBT nebo s EBIT. V případě, že chceme výsledek srovnávat je vhodné využít v čitateli EBIT, aby nebyl výsledek ovlivněn odlišnou kapitálovou strukturou.<sup>91</sup>

$$ROS = \frac{EBIT}{Tržby}$$

Rovnice 7: ROS<sup>92</sup>

### 1.5.2 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují, jak jsou podniky schopné hradit své krátkodobé závazky. Obecně lze říci, že tento ukazatel poměruje to, čím je možné platit s tím, co je nutné zaplatit.<sup>93</sup>

- **Běžná likvidita (likvidita 3. stupně)**

Oběžná likvidita nám říká, jak pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Při výpočtu je nutné zvážit strukturu zásob a jejich ocenění vzhledem k jejich prodejnosti – neprodejné zásoby by měly být z výpočtu vyloučeny. I u pohledávek je nutné zvážit, které do výpočtu započítat s ohledem na to, zda již nejsou po lhůtě splatnosti. Doporučená hodnota ukazatele je 1,5 – 2,5. Čím vyšší je výsledek, tím dražší je pro podnik financování a je vysoká hodnota čistého pracovního kapitálu.<sup>94</sup>

---

<sup>91</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 100. ISBN 978-80-271-0563-2.

<sup>92</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 100. ISBN 978-80-271-0563-2.

<sup>93</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 93. ISBN 978-80-271-0563-2.

<sup>94</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 94. ISBN 978-80-271-0563-2.

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

**Rovnice 8: Běžná likvidita<sup>95</sup>**

- **Pohotová likvidita (Likvidita 2. stupně)**

Výsledek by se měl pohybovat v rozmezí 1 - 1,5. Pokud je výsledek menší než 1, je tu riziko pro podnik, že nebude schopný uhradit své závazky bez toho, aniž by prodal své zásoby.<sup>96</sup>

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

**Rovnice 9: Pohotová likvidita<sup>97</sup>**

- **Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně)**

Okamžitá likvidita udává schopnost podniku hradit právě splatné dluhy.<sup>98</sup> Hodnota ukazatele by se měla být 0,2 – 0,5. Pokud je výsledek vyšší, neefektivně využíváme naše finanční prostředky.<sup>99</sup>

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky} + \text{kr. finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

**Rovnice 10: Okamžitá likvidita<sup>100</sup>**

---

<sup>95</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 94. ISBN 978-80-271-0563-2.

<sup>96</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 95. ISBN 978-80-271-0563-2.

<sup>97</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, s. 67. ISBN 978-80-251-3386-6.

<sup>98</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, s. 67. ISBN 978-80-251-3386-6.

<sup>99</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 95. ISBN 978-80-271-0563-2.

<sup>100</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 95. ISBN 978-80-271-0563-2.

### 1.5.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti nám udávají, jaký je vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku. Měří, v jakém rozsahu využívá podnik ke svému financování dluhy. Čím vyšší zadluženost, tím je vyšší riziko, že podnik nebude schopný splácet své závazky. Určitá výše zadluženosti ovšem může být prospěšná, protože cizí kapitál bývá levnější než vlastní. Z cizího kapitálu jsou placené úroky, které snižují daňové zatížení podniku. Je tomu tak proto, že úrok je součástí nákladů, který snižuje zisk a tomuto efektu se říká daňový štít, nebo také daňový efekt. Růst zadluženosti může přispět k rentabilitě a vyšší tržní hodnotě podniku, na druhou stranu se zvyšuje riziko finanční nestability podniku.<sup>101,102</sup>

- **Celková zadluženost**

Celková zadluženost je základním ukazatelem zadluženosti. Jeho hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 30 % - 60 %.<sup>103</sup> Pro podnik je výhodnější, aby měl větší podíl vlastního kapitálu. Je to z toho důvodu, aby měl větší jistotu v případě, že by docházelo ke ztrátám věřitelů v důsledku likvidace. Pro věřitele je nižší zadluženost větší jistota, na druhou stranu vlastníci hledají větší páku, aby bylo možné znásobit výnosy. Tento ukazatel by měl být porovnáván s oborovým průměrem. Pokud je hodnota vyšší, znamená to pro podnik, že bude mít problémy při získávání dodatečných zdrojů.<sup>104</sup>

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

**Rovnice 11: Celková zadluženost<sup>105</sup>**

---

<sup>101</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 87. ISBN 978-80-271-0563-2.

<sup>102</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, s.63. ISBN 978-80-251-3386-6.

<sup>103</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 88. ISBN 978-80-271-0563.

<sup>104</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, s. 63–64. ISBN 978-80-251-3386-6.

<sup>105</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 88. ISBN 978-80-271-0563.

- **Míra zadluženosti**

Míra zadluženosti poměřuje cizí zdroje a vlastní kapitál. Tento ukazatel je využíván v případě, že se banka rozhoduje, zda podniku poskytne nový úvěr či nikoli. Při posuzování je důležité dívat se na časový vývoj, a zda se podíl cizích zdrojů snižuje či zvyšuje. Tento ukazatel nám také říká, jak mohou být ohroženy nároky věřitelů.<sup>106</sup>

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

**Rovnice 12: Míra zadluženosti<sup>107</sup>**

- **Úrokové krytí**

Úrokové krytí nám říká, jak je podnik schopný splácet nákladové úroky. Pokud je hodnota rovna 1, znamená to, že veškerý zisk, který podnik vyprodukuje, je určen pouze ke splacení nákladových úroků, ale na vlastníka v podobě čistého zisku nezbylo z vytvořeného zisku nic. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by tedy měla být vyšší než 5.<sup>108</sup>

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}}$$

**Rovnice 13: Úrokové krytí<sup>109</sup>**

---

<sup>106</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 89. ISBN 978-80-271-0563.

<sup>107</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 89. ISBN 978-80-271-0563-2.

<sup>108</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 89. ISBN 978-80-271-0563-2.

<sup>109</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 89. ISBN 978-80-271-0563-2.

- **Koeficient samofinancování**

Koeficient samofinancování nám říká, do jaké míry je firma schopna pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. Je tedy vyjádřením finanční stability a samostatnosti daného podniku. Je opakem k celkové zadluženosti a jejich součet dává 100 %.<sup>110</sup>

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

**Rovnice 14: Koeficient samofinancování<sup>111</sup>**

#### 1.5.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak je podnik efektivní při hospodaření se svými aktivy, zda je velikost aktiv, které jsou v rozvaze přiměřené v poměru k současným či budoucím aktivům a jestli podnik využívá své vložené prostředky efektivně.<sup>112</sup> Pokud je aktiv více, podniku vznikají zbytečné náklady a zisk se snižuje, naopak pokud je jich málo, musí se vzdát potenciálních podnikatelských příležitostí a přichází tím o výnosy, které z nich mohl získat.<sup>113</sup>

- **Obrat aktiv**

Obrat aktiv udává, kolikrát se v podniku aktiva obrátí za daný časový interval, většinou za rok. Hodnota toho ukazatele by měla být rovna minimálně 1. Nízká hodnota nám říká, že podnik neefektivně využívá svá aktiva.<sup>114</sup>

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

**Rovnice 15: Obrat aktiv<sup>115</sup>**

---

<sup>110</sup> KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie, s. 143. ISBN 978-80-7400-538-1.

<sup>111</sup> KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie, s. 143. ISBN 978-80-7400-538-1.

<sup>112</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 107. ISBN 978-80-271-0563.

<sup>113</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, s. 60. ISBN 978-80-251-3386-6.

<sup>114</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 107. ISBN 978-80-271-0563.

<sup>115</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 107. ISBN 978-80-271-0563.

- **Obrat zásob**

Obrat zásob, někdy nazýván také jako ukazatel intenzity využití zásob, nám říká, kolikrát jsou v podniku prodány a znovu naskladněny zásoby. Výsledek je vhodné srovnávat s oborovým průměrem. Pokud je výsledek vyšší než oborový průměr, podnik nemá žádné nelikvidní zásoby, které by po podniku vyžadovaly jejich financování. Přebytké zásoby v sobě zároveň vážou i finanční prostředky, které mají nulovou výnosnost.<sup>116</sup>

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

**Rovnice 16: Obrat zásob<sup>117</sup>**

- **Doba obratu zásob**

Doba obratu zásob nám udává, jak dlouho tento obrat trvá, tedy nám říká počet dní, ode dne, kdy jsou zásoby v podniku vázány až do dne jejich prodeje. Pokud jde o zásoby zboží a výrobků, tento ukazatel nám zároveň říká, jak jsou zásoby likvidní, jelikož je udáván počet dní, za které se zásoby promění v hotovost či pohledávku.<sup>118</sup> Obecně platí, čím vyšší je obrat zásob a čím kratší je doba obratu, tím je situace pro podnik lepší.<sup>119</sup>

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}/360}$$

**Rovnice 17: Doba obratu zásob<sup>120</sup>**

---

<sup>116</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku. 2.*, aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, s. 62. ISBN 978-80-251-3386-6.

<sup>117</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku. 2.*, aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, s. 62. ISBN 978-80-251-3386-6.

<sup>118</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3.*, kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 108. ISBN 978-80-271-0563.

<sup>119</sup> RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6.* aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019, s. 70. ISBN 978-80-271-2028-4.

<sup>120</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3.*, kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 108. ISBN 978-80-271-0563.

- **Doba obratu pohledávek**

Doba obratu pohledávek vyjadřuje, jak dlouho musí podnik čekat na inkaso plateb od svých odběratelů od okamžiku prodeje. Výslednou hodnotu je vhodné srovnávat s oborovým průměrem a s dobou splatnosti faktur. Pokud je výsledná hodnota vysoká, znamená to, že podnik má větší potřebu úvěru a zvyšují se tím i náklady.<sup>121</sup>

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}/360}$$

**Rovnice 18: Doba obratu pohledávek<sup>122</sup>**

- **Doba obratu závazků**

Doba obratu závazků vyjadřuje, jaká je doba mezi vznikem a úhradou závazků, tedy jak dlouho firma oddaluje platbu faktur. Výsledná hodnota by se měla pohybovat na úrovni doby obratu pohledávek.<sup>123</sup>

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky}}{\text{Tržby}/360}$$

**Rovnice 19: Doba obratu závazků<sup>124</sup>**

---

<sup>121</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 108. ISBN 978-80-271-0563.

<sup>122</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 108. ISBN 978-80-271-0563.

<sup>123</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 109. ISBN 978-80-271-0563-2.

<sup>124</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 109. ISBN 978-80-271-0563.

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části diplomové práce bude představena vybraná společnost a konkurenční podniky vybrané pro benchmarking. Následně bude provedena analýza vybraných ukazatelů a jejich porovnání. V závěru kapitoly bude provedeno shrnutí a sestavena SWOT analýza.

### 2.1 Představení společnosti

Pro zpracování diplomové práce byla vybrána společnost LOMAX & CO s.r.o.



Obrázek 7: Logo společnosti LOMAX & CO s.r.o.<sup>125</sup>

<b>Název společnosti:</b>	LOMAX & CO s.r.o.
<b>Sídlo:</b>	Bořetice 417, 691 08 Bořetice
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Datum vzniku:</b>	26. srpna 2003
<b>Identifikační číslo:</b>	26903920
<b>Základní kapitál:</b>	1 000 000 Kč, plně splacen
<b>Hlavní předmět podnikání:</b>	Výroba garážových vrat a stínící techniky
<b>Předmět podnikání:</b>	Zámečnictví, nástrojářství Malířství, lakýrnictví a natěračství

---

<sup>125</sup> LOMAX: logo. LOMAX [online]. 2022 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.lomax.cz/media/img/logo.png>

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona<sup>126</sup>

**Dle klasifikace CZ NACE :**

- 25720 Výroba zámků a kování
- 222 Výroba plastových výrobků
- 433 Kompletační a dokončovací práce
- 46900 Nеспециализovaný obchod
- 4778 Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách
- 62090 Ostatní činnosti v oblasti informačních technologií
- 731 Reklamní činnost
- 74 Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti<sup>127</sup>

V České republice a na Slovensku se nachází 80 poboček a mimo jiné má své zastoupení také v Polsku, Německu a Rakousku.<sup>128</sup>

Společnost je jednou z významných českých firem, která se odlišuje od konkurence svými výrobky, službami, přístupem a péčí o zákazníka. Její snahou je vyrábět si veškeré věci sama, ovšem je závislá na některých komponentech od renomovaných dodavatelů, kteří splňují normy a legislativu Evropské unie. Systém řízení jakosti je certifikován dle normy ISO 9001:2015.<sup>129</sup>

---

<sup>126</sup> Úplný výpis z obchodního rejstříku LOMAX & Co s.r.o. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 2022 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=607026&typ=UPLNY>

<sup>127</sup> Registr ekonomických subjektů – informace o subjektu. *Český statistický úřad: Registr ekonomických subjektů* [online]. 2022 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: [https://apl.czso.cz/irsw/detail.jsp?prajed\\_id=3130550](https://apl.czso.cz/irsw/detail.jsp?prajed_id=3130550)

<sup>128</sup> O LOMAXU: O nás. *LOMAX* [online]. 2022 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.lomax.cz/o-lomaxu.html>

<sup>129</sup> O LOMAXU: O nás. *LOMAX* [online]. 2022 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.lomax.cz/o-lomaxu.html>

## Nabídka produktů

Společnost LOMAX & CO je největším českým výrobcem garážových vrat. Hlavním sortimentem výroby společnosti jsou garážová vrata, venkovní žaluzie a předokenní rolety. Mezi ostatní sortiment patří výroba oken a vstupních dveří, sítě proti hmyzu a komponenty a pohony pro vrata a brány.<sup>130</sup>

Garážová vrata, která má společnost v nabídce jsou:

- **Sekční vrata** – Tento typ garážových vrat je vhodný v případě, že se chce zákazník vyhnout stavebním úpravám. Tato vrata se skvěle přizpůsobí možnostem zákazníka a jsou nainstalována během několika hodin.
- **Posuvná vrata** – Tato vrata jsou praktickou volbou, pokud chcete, aby plnila zároveň funkci vrat i dveří. Jsou potřebné jen minimální stavební úpravy. Jejich předností je také jednoduchá ovladatelnost.
- **Rolovací vrata** – Rolovací vrata jsou výbornou volbou, pokud potřebuje vrata, která šetří místo a vaše garáž je menších rozměrů. Vrata se rolují do boxu nad stavebním otvorem.
- **Dvoukřídlá vrata** – Tento typ vrat je určen především pro milovníky klasiky, avšak s moderními úpravami. Mají odolný hliníkový rám a jsou vyráběná na míru zákazníkovi, který si může určit, na které straně požaduje kliku.
- **Průmyslová vrata** – Pro firemní potřeby jsou velmi přínosná průmyslová garážová vrata, která jsou odolná a připravená na každodenní náročný provoz. Jsou především využívána pro sklady, haly, autoservisy a podobné podniky, které využijí technologii sekčních či skládacích průmyslových vrat.
- **Garážová vrata pro motorkáře**<sup>131</sup>

Výhodou **předokenních rolet** je, že zabraňují přehřívání domácnosti v létě a v zimě úniku tepla přes okna. Jsou nabízena v několika barevných provedeních a typech lamel. Výhodou je také, že snižují hladinu hluku a jejich ovládání je jednoduché díky motoru.<sup>132</sup>

---

<sup>130</sup> O LOMAXU: O nás. LOMAX [online]. 2022 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.lomax.cz/o-lomaxu.html>

<sup>131</sup> Garážová vrata . LOMAX [online]. 2022 [cit. 2022-02-22]. Dostupné z: <https://www.lomax.cz/garazova-vrata>

<sup>132</sup> Předokenní rolety. LOMAX [online]. 2022 [cit. 2022-02-22]. Dostupné z: <https://www.lomax.cz/predokenni-rolety>

**Venkovní žaluzie** jsou vhodné nejen pro domy, ale také pro administrativní budovy. Pomáhají zadržovat sluneční energii. Lamely pro žaluzie si společnost vyrábí sama, čímž může zaručit vysokou kvalitu. Ovládání je jednoduché díky dálkovému ovladači.<sup>133</sup>

Společnost LOMAX má ve své nabídce také okna ve třech možných variantách – plastová, hliníková a dřevěná eurookna.<sup>134</sup>

### **2.1.1 Historie společnosti**

Historie společnosti LOMAX sahá do roku 1992 kdy začala firma podnikat v oboru stínící techniky. V této době fungoval LOMAX ve formě podnikatel – fyzická osoba – Luboš Dufek.<sup>135</sup>

V roce 1996 se firma přestěhovala do vlastních prostor v obci Bořetice a zahájili výrobu rolovacích vrat a předokenních rolet. Sekční garážová vrata začala firma vyrábět v roce 1998 a o rok později začala s výstavbou první výrobní haly. Aby byla firma schopna si vyrábět panely pro sekční vrata sama, uvádí do provozu na zakázku vyrobenou linku v roce 2000.<sup>136</sup>

V roce 2003 došlo k zápisu společnosti do obchodního rejstříku. Mezi lety 2003 a 2004 rozšiřuje výrobní halu, pořizuje špičkovou technologii polyuretanu a mokrou lakovnu a začíná používat nejnovější linku na pění vrátových panelů. Mezi roky 2006 došlo k rozšíření výroby vrat po kolaudaci nových výrobních prostor a k nákupu CNC strojů. Byla zprovozněna hala na výrobu komponentů. V dalších letech došlo ke stavbě nové výrobní haly na výrobu komponentů a nové administrativní budovy se showroomem garážových vrat.<sup>137</sup>

Od roku 2010 se společnost zabývá také hliníkovými a plastovými okny a vchodovými dveřmi. V následujících letech dochází k několika rozšířením výrobních prostor a nákupu nových linek a také se rozšířila výroba o hliníkové vstupní dveře a křídlová vrata. V roce

---

<sup>133</sup> Venkovní žaluzie. *LOMAX* [online]. 2022 [cit. 2022-02-22]. Dostupné z: <https://www.lomax.cz/venkovni-zaluzie>

<sup>134</sup> Okna. *LOMAX* [online]. 2022 [cit. 2022-04-07]. Dostupné z: <https://www.lomax.cz/plastova-hlinikova-a-drevena-okna>

<sup>135</sup> O LOMAXU: O nás. *LOMAX* [online]. 2022 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.lomax.cz/o-lomaxu.html>

<sup>136</sup> O LOMAXU: O nás. *LOMAX* [online]. 2022 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.lomax.cz/o-lomaxu.html>

<sup>137</sup> O LOMAXU: O nás. *LOMAX* [online]. 2022 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.lomax.cz/o-lomaxu.html>

2017 oslavila společnost 25 let na trhu. V roce 2019 došlo k propojení v rámci vlastnické struktury a společnost LOMAX se propojila s firmami VPO Protivanov a.s., Šenk-OKNA, DVEŘE A ZIMNÍ ZAHRADY s.r.o.<sup>138</sup>

Největší investice společnosti proběhla v roce 2021, kdy se otevřela nová výrobní hala na výrobu venkovních žaluzií a předokenních rolet ve Velkých Pavlovicích.<sup>139</sup>

### Úspěchy společnosti

- Na veletrhu IBF konaném v Brně v roce 2002 představila společnost světovou novinku – garážová vrata vyráběná v imitaci dřeva.
- V roce 2006 se umístila v celorepublikovém žebříčku Štika českého byznysu, který hodnotí nejdynamičtější české firmy a obsadili 14. místo.
- V soutěži „Firma roku 2011“ v Jihomoravském kraji získala za usilovnou práci 2.místo.
- O rok později získávají ve stejné soutěži v Jihomoravském kraji 3. místo.
- V roce 2018 získala společnost 3. místo v soutěži „Lídr Jihomoravského kraje“.
- V roce 2020 získala společnost ocenění v soutěži „Českých 100 nejlepších“ a umístila se na 78. místě.<sup>140</sup>

#### 2.1.2 Organizační struktura

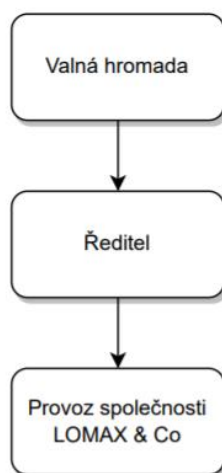
Statutární orgán společnosti tvoří 3 jednatelé. Každý z jednatelů jedná za společnost samostatně. Dle obrázku níže je nejvyšším orgánem společnosti valná hromada, pod ní se nachází ředitel společnosti a posledním orgánem v organizační struktuře je provoz společnosti. LOMAX je samostatnou účetní jednotkou, jejíž sídlo je nadále v Bořeticích a nevlastní žádné obchodní podíly na jiných společnostech. Pobočky umístěné v zahraničí jsou řízeny jednateli společnosti z Bořetic.

---

<sup>138</sup> O LOMAXU: O nás. LOMAX [online]. 2022 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.lomax.cz/o-lomaxu.html>

<sup>139</sup> O LOMAXU: O nás. LOMAX [online]. 2022 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.lomax.cz/o-lomaxu.html>

<sup>140</sup> O LOMAXU: O nás. LOMAX [online]. 2022 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.lomax.cz/o-lomaxu.html>



**Obrázek 8: Organizační struktura<sup>141</sup>**

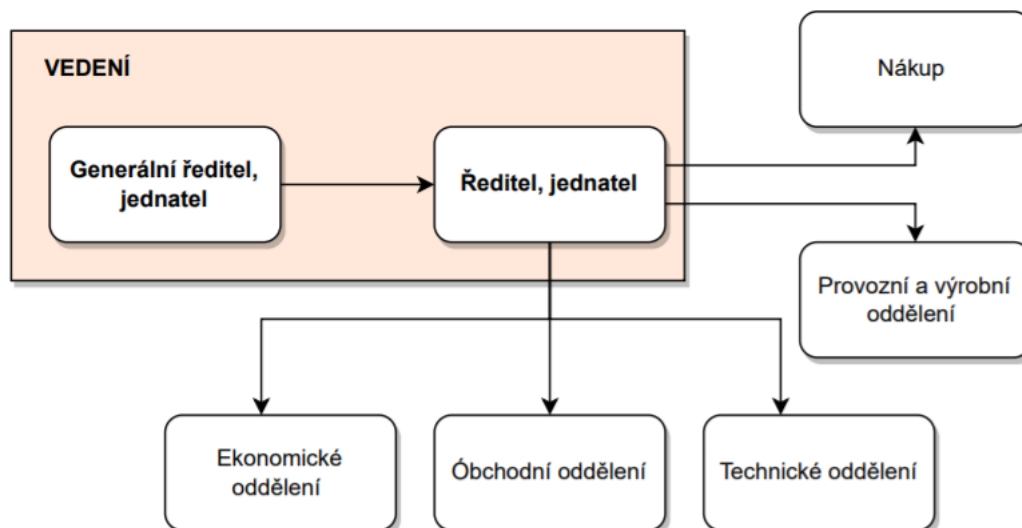
Společnost využívá liniiovou organizační strukturu. Základní organizační strukturu společnosti tvoří vedení – pod které patří generální ředitel, jednatel a dále ředitel, jednatel. Pod ředitele, jednatele dále spadá ekonomické oddělení, obchodní oddělení, technické oddělení, provozní a výrobní oddělení a nákup. Každé oddělení má svého vedoucího pracovníka nebo ředitele. Nejvíce rozvětvené je oddělení provozní a výrobní.

Nižší počet vedoucích zaměstnanců je účelný a díky tomu dochází k rychlým rozhodnutím. Styl řízení je veden od shora dolů, nejdůležitější rozhodnutí dělají vedoucí pracovníci, kteří následně předávají informace na nižší pracovníky pod nimi.

Základní organizační struktura je vyobrazena ve schématu níže.

---

<sup>141</sup> Vlastní zpracování dle: Výroční zpráva 2020. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2021 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=69031950&subjektId=607026&spis=726817>



Obrázek 9: Základní organizační struktura společnosti<sup>142</sup>

## 2.2 PESTLE analýza

Tato podkapitola se zaměřuje na analýzu vnějšího okolí společnosti LOMAX.

### Politické faktory

Česká republika patří mezi parlamentní demokratické státy. Moc státu je rozdělena na výkonnou, zákonodárnou a soudní. Nejvyšším zákonem je Ústava České republiky.

Vliv na společnost mají z politických faktorů politická situace či stabilita vlády. V roce 2021 proběhly poslední parlamentní volby. Vítězem těchto voleb se stala koalice SPOLU, která je složena ze stran ODS, KDU-ČSL a TOP 09. Novým premiérem naší republiky se stal pan Petr Fiala. Nahradil tím posledního premiéra, pana Andreje Babiše, jenž byl z hnutí ANO a jeho strana se po podzimních volbách dostala do opozice.<sup>143</sup> Tento výsledek voleb byl mimo jiné zapříčiněn situací kolem pandemie COVID 19. Během pandemie přicházela vláda s více či méně účinnými opatřeními, které rozdělily naši republiku. Na postě ministerstva zdravotnictví se během necelého roku vystřídali 4 ministři. Vládě bylo několikrát vyčítáno, že jedná nesystematicky, nelogicky a některá

<sup>142</sup> Vlastní zpracování dle: Osobní komunikace s ekonomem společnosti LOMAX

<sup>143</sup> Volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky konané ve dnech 8.10. – 9.10.2021. *Volby.cz* [online]. 2021 [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://www.volby.cz/pls/ps2021/ps?xjazyk=CZ>

nařízení byla tolikrát změněna, že nebylo jasné, co a od kdy platí. Politické prostředí má vliv na celou ekonomiku, proto je důležitá její stabilita.

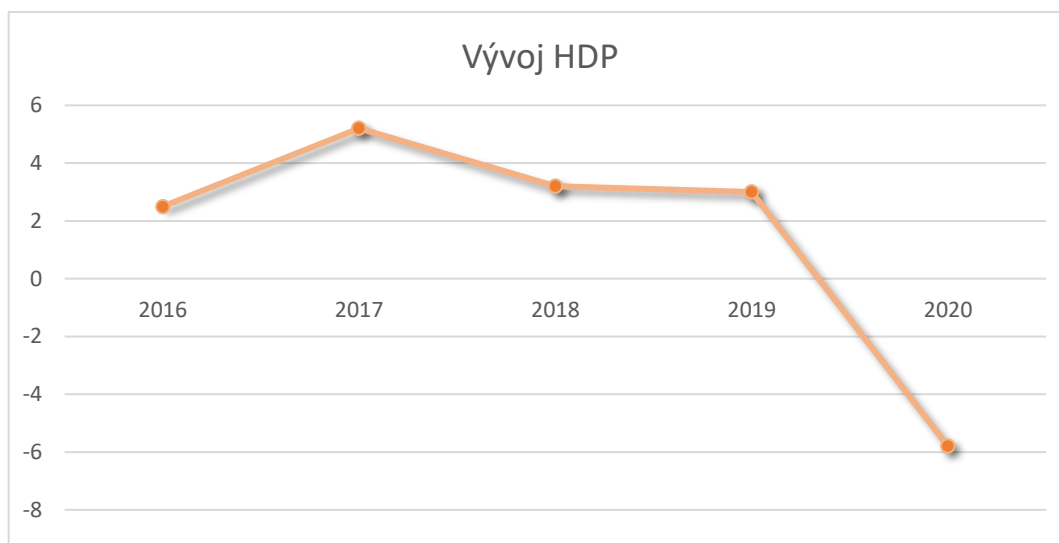
Vliv na společnost má i zahraniční politika. V současné době vyváží své produkty do několik zemí v rámci Evropy, potažmo EU. V roce 2020 tvořily tržby z exportu 15 % z celkových tržeb.

### **Ekonomické faktory**

Mezi ekonomické faktory, které mají vliv na podnikatelskou činnost v České republice patří růst HDP, inflace a nezaměstnanost. Tyto faktory není ovšem společnost schopna ovlivnit, proto je musí sledovat, aby mohla přizpůsobovat své aktivity.<sup>144</sup>

**HDP** neboli hrubý domácí produkt vyjadřuje celkovou hodnotu statků a služeb v peněžním vyjádření, které bylo vytvořeno za určité období na určitém území. Díky tomuto ukazateli můžeme zjistit, jaká je výkonnost ekonomiky.<sup>145</sup>

Následující graf znázorňuje vývoj HDP mezi lety 2016-2020.



**Graf 1: Vývoj HDP<sup>146</sup>**

<sup>144</sup> Makroekonomická predikce – leden 2022. Český statistický úřad [online]. 2022 [cit.2022-03-04].Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2022/makroekonomicka-predikce-leden-2022-46147>

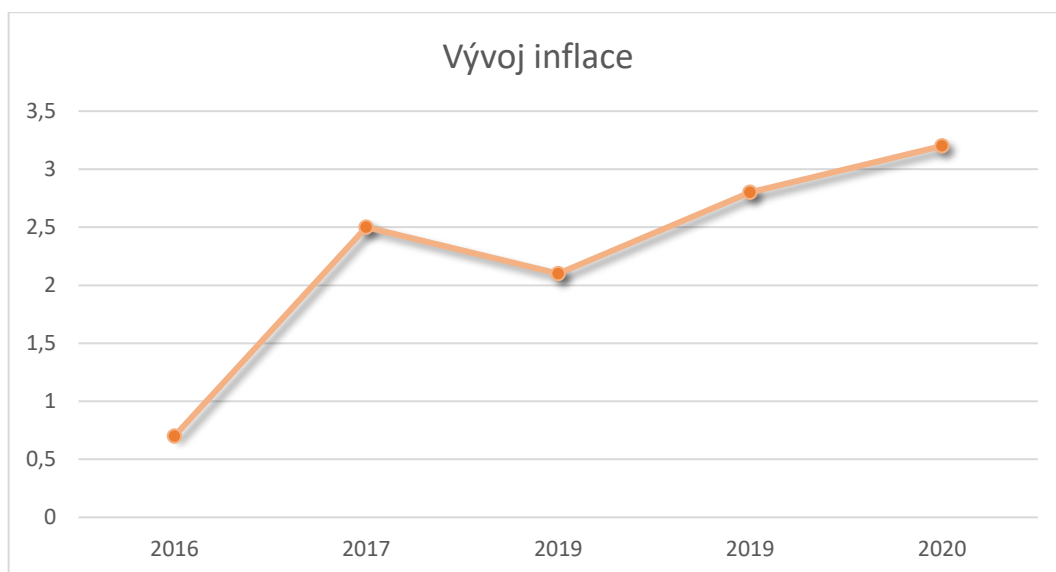
<sup>145</sup> Hrubý domácí produkt (HDP) - Metodika. Český statistický úřad [online]. 2022 [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hruby\\_domaci\\_produk\\_t\\_-hdp-](https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produk_t_-hdp-)

<sup>146</sup> Vlastní zpracování dle: Makroekonomická predikce – leden 2022. Český statistický úřad [online]. 2022 [cit.2022-03-04].Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2022/makroekonomicka-predikce-leden-2022-46147>

Jak je z grafu patrné, do roku 2017 docházelo k nárůstu výkonu ekonomiky. Nejvýše se vývoj pohyboval okolo 5 %. Od následujícího roku však dochází k poklesu a ekonomika začala zpomalovat. K největšímu poklesu došlo v roce 2020, což bylo zapříčiněno mimo jiné i pandemií COVID 19. I přes pandemii a pokles ekonomiky se společnosti v tomto roce podařilo zvýšit objem svých tržeb. Stalo se tak díky tomu, že lidé byli nuceni trávit více času doma a tím pádem rostl zájem o produkty společnosti LOMAX. V roce 2021 došlo opět k nárůstu ekonomiky a hodnoty HDP.

**Míra inflace** vyjadřuje, k jaké změně v procentech došlo za posledních 12 měsíců oproti průměru předchozích 12 měsíců.<sup>147</sup>

Dle grafu níže je patrné, že dochází k téměř konstantnímu nárůstu míry inflace. Pouze mezi léty 2017 a 2018 došlo k mírnému poklesu. V roce 2020 se míra inflace nacházela na nejvyšší úrovni, a to díky růstu cen více komodit. Díky růstu cen musí společnosti počítat s nárůstem cen vstupů a celkových nákladů, dále s poklesem reálné hodnoty peněz a také s poklesem reálného příjmu.



**Graf 2: Vývoj inflace<sup>148</sup>**

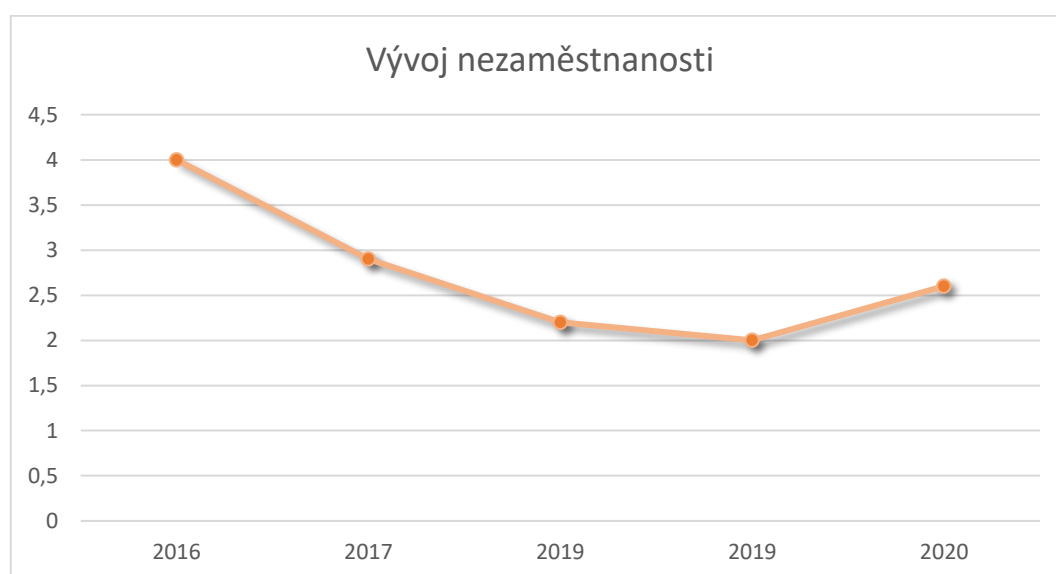
S vývojem ekonomiky souvisí také vývoj **nezaměstnanosti**.

<sup>147</sup> Inflace, spotřebitelské ceny. Český statistický úřad [online]. 2022 [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny)

<sup>148</sup> Vlastní zpracování dle: Makroekonomická predikce – leden 2022. Český statistický úřad [online]. 2022 [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2022/makroekonomicka-predikce-leden-2022-46147>

Dle grafu je patrné, že do roku 2019 docházelo k poklesu nezaměstnanosti, což znamenalo, že vývoj ekonomiky byl pozitivní. Za poslední sledovaný rok došlo naopak k nárůstu. Po vypuknutí pandemie byla nezaměstnanost ovlivněna především vládními opatřeními. Dle nařízení bylo nutné uzavřít služby, obchody, došlo k omezení výroby. Zaměstnavatelé si nemohli dovolit mít tolik zaměstnanců, i přes to, že vláda přišla s podporami, které měly pomoci zaměstnavatelům udržet si své zaměstnance.

Nedostatek pracovních sil je problémem napříč všemi odvětvími. Pro společnost je důležité, aby měla kvalifikované pracovníky. Každý nový zaměstnanec projde zaškolením a zaučením.



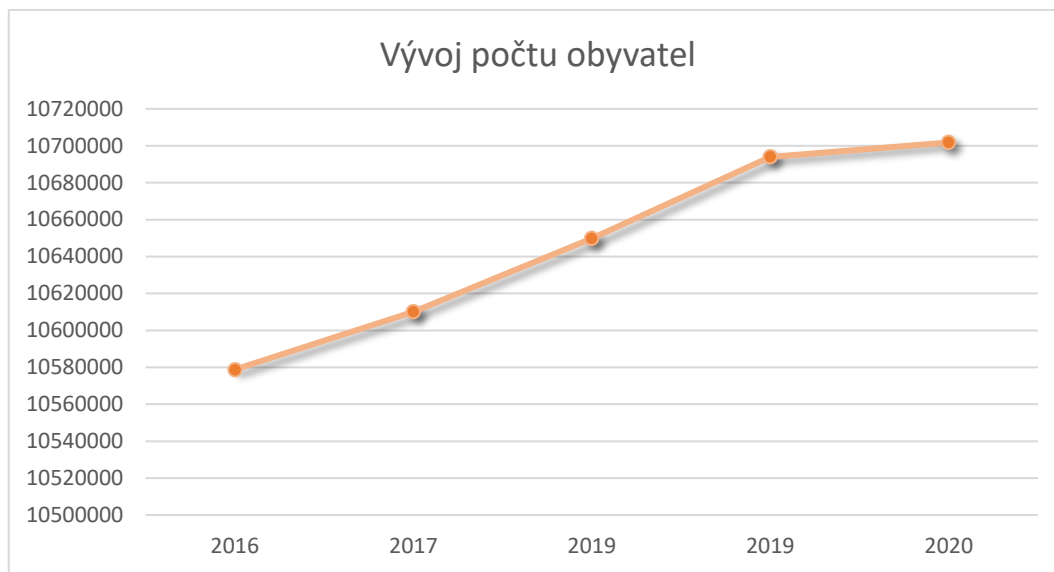
Graf 3: Vývoj nezaměstnanosti<sup>149</sup>

### Sociální faktory

Mezi významné sociální faktory, které ovlivňují společnost LOMAX patří demografický vývoj. Vývoj počtu obyvatel je důležitý nejen z hlediska potenciálních nových zaměstnanců, ale i z hlediska zákazníků společnosti. Z grafu níže, lze vyčíst, že počet obyvatel České republiky od roku 2016 roste. Co se týče obyvatel v produktivním věku, v rozmezí od 15 do 64 let, je ve sledovaných letech na podobné úrovni, v roce 2020 to

<sup>149</sup> Vlastní zpracování dle: Makroekonomická predikce – leden 2022. Český statistický úřad [online]. 2022 [cit.2022-03-04].Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2022/makroekonomicka-predikce-leden-2022-46147>

bylo 6 823 714 obyvatel. I přes to, že počet ekonomicky aktivní lidí roste, je na trhu neustále nedostatek kvalitní pracovní síly.<sup>150</sup>



**Graf 4: Vývoj počtu obyvatel<sup>151</sup>**

Mezi sociální faktor, který ovlivňuje společnost LOMAX lze zařadit i to, jak obyvatelé ČR bydlí. Se zvyšujícím se počtem obyvatel roste i počet bytů a domů. V České republice se nachází celkem 4 756 572 bytů, z čehož 43,7 % jsou rodinné domy. Průměrné stáří rodinných domů je 49,3 let. Z toho hlediska se zde objevuje velký potenciál pro obnovu bydlení, což je pro společnost možnost, jak prodat více svých výrobků.<sup>152</sup> Co se týče výstavby nových domů, je průměrně každého čtvrt roku dokončeno 4000 nových rodinných domů.<sup>153</sup> Pořízení nového domu se však v průběhu posledních let stalo velmi nákladnou záležitostí. Vzrostly ceny pozemků, stavebního materiálu a došlo také ke zprísnění podmínek, za kterých je možné získat hypoteční úvěr.<sup>154</sup>

<sup>150</sup> Obyvatelstvo – roční časové řady. *Český statistický úřad* [online]. 2021 [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_hu](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu)

<sup>151</sup> Vlastní zpracování dle: Obyvatelstvo – roční časové řady. *Český statistický úřad* [online]. 2021 [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_hu](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu)

<sup>152</sup> Bydlení v České republice v číslech. *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. 2019 [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/getmedia/44278f53-e63a-4dc5-8694-922df2853088/BvCZ-online-CZ.pdf.aspx?ext=.pdf>

<sup>153</sup> Bytová a nebytová výstavba a stavební povolení – časové řady. *Český statistický úřad* [online]. 2022 [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/bvz\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/bvz_cr)

<sup>154</sup> Ceny realit meziročně dál rostly. *E15* [online]. 2019 [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/bydlime/ceny-realit-mezirocne-dal-rostly-nejvic-pozemku-a-domu-1364070>

## Technologické faktory

Výrobu garážových vrat, předokenních rolet, stínící techniky, oken a vchodových dveří lze považovat za technologicky náročnou. V tomto ohledu je pro společnost nutné, aby sledovala, jak se mění technologie, jaké nové technologie do výroby přicházejí, jak se mění výrobní stroje a včas své stávající stroje nahrazovala novějšími. Při vývoji nových produktů je kladen důraz na požadavky zákazníků a nové trendy, které se objevují. Důležité je také mít dostatečné výrobní kapacity proto, aby dokázala uspokojit poptávku. To je na jednu stranu finančně nákladné, ale proto, aby si společnost udržela svou pozici na trhu je to provozně nutné.

Každý rok společnost investuje do obnovy a modernizace technologií pro výrobu a nakupují nové linky. Během svého působení společnost rozšiřovala výrobu, a i v tomto ohledu bylo nutné pro nové produkty mít stroje a výrobní linky. V roce 2000 si společnost nechala na zakázku vyrobit válcovou linku na výrobu panelů pro sekční vrata.<sup>155</sup> V tomto roce se tak stala první společností, která si panely vyráběla sama. Kromě vybavení se společnost v roce 2019 rozhodla investovat do nového výrobního areálu v nedalekých Velkých Pavlovicích. Areál byl dokončen v roce 2021 a výroba stínící techniky mohla být přesunuta do modernější a větší haly.<sup>156</sup>

S technologickými faktory také souvisí možnost nových a kvalitnějších výrobků. V roce 2021 přišla společnost s novou venkovní lamelou pro venkovní žaluzie. Tyto nové lamely jsou odolnější vůči větru a jejich průsvit je nižší. Novým trendem je jsou také chytré technologie v rámci trendu „chytrých domácností“ jako ovládání či čidla, která mají zákaznickovy přinést bezpečnost a jednoduchost při ovládání.<sup>157</sup>

## Legislativní faktory

Legislativní faktory jsou úzce spjaté s politickými. Je nutné, aby byl ekonomický subjekt seznámen s platnou legislativou, která souvisí s její podnikatelskou činností.

---

<sup>155</sup> O LOMAXU: O nás. *LOMAX* [online]. 2022 [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://www.lomax.cz/o-lomaxu.html>

<sup>156</sup> Výroční zpráva 2020. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2021 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=69031950&subjektId=607026&spis=726817>

<sup>157</sup> Výroční zpráva 2020. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2021 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=69031950&subjektId=607026&spis=726817>

Mezi základní právní úpravy, kterými se společnost LOMAX musí řídit jsou například:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 586/ 1992 Sb., o dani z příjmu,
- A další zákony – celní, o ochraně spotřebitele, o technických požadavcích na výrobky, o ochraně přírody a krajiny, o ochraně zdraví při práci,...

Nejdůležitější pro výrobky společnosti LOMAX je fakt, že každý je certifikovaný a splňuje normy ČSN.

Vzhledem k tomu, že má společnost své pobočky i v zahraničí, je nutné, aby dodržovala i zákony daných zemí.

### **Ekologické faktory**

V posledních letech je čím dál větší důraz kladen na ekologii.

V rámci aktivit, která mají za úkol chránit životní prostředí, firma svědomitě třídí odpad a ekologicky je s odpadem nakládáno, což dokazuje i získané osvědčení a splnění povinnosti ve zpětném odběru a využití odpadu.<sup>158</sup> Společnost se snaží zavádět nové technologie výroby, která jsou pro životní prostředí šetrnější.

K ochraně životního prostředí lze přispět i díky správnému příslušenství domu. V případě, že jsou špatně izolovaná okna či vstupní dveře, dochází k větší spotřebě ve vytápění, což může vést k většímu množství škodlivin, pokud jsou k vytápění využívány starší modely kotlů na tuhá paliva. Ekologická rizika lze eliminovat pořízením produktů společnosti LOMAX – žaluzie a předokenní rolety zabrání přehřívání místností v létě a tím pádem není nutné používat neekologické klimatizace. Hliníkové vchodové dveře či garážová vrata zlepšují izolační vlastnosti.<sup>159</sup>

---

<sup>158</sup> Certifikát EKO-KOM. LOMAX [online]. 2017 [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://www.lomax.cz/blog/certifikat-eko-kom.html>

<sup>159</sup> Akce Ecofriendly. LOMAX [online]. 2020 [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://www.lomax.cz/akce-ecofriendly-nyni-darek-zdarma-ke-kazdemu-nasemu-vyroбку.html>

## **2.3 Porterův model pěti sil**

V této kapitole bude společnost LOMAX analyzovaná z pohledu oborového okolí společnosti.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Většinu výrobků si společnost vyrábí sama na míru. Jsou však komponenty, které potřebuje od svých dodavatelů. Všichni dodavatelé jsou prověřené společnosti z EU a splňují normy a legislativu platnou v zemích EU.

O jaké dodavatele se jedná a jaké komponenty společnost od nich odebírá si společnost nepřeje zveřejňovat.

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Zákazníci společnosti LOMAX se dají rozdělit do několika skupin.

Největší část, zhruba 50 %, tvoří velkoobchodní zákazníci, kteří od společnosti nakupují výrobky a následně se starají o prodej koncovým zákazníkům a zajišťují také montáž.

Zhruba 40 % zákazníků jsou koncoví zákazníci, kteří si přímo u společnosti nechají na míru vyrobit výrobky, které jsou jim následně doručeny a namontovány. Vyjednávací síla zákazníků je nízká, nemají možnost vyjednat si lepší podmínky, či ceny než ty, které společnost nabízí. Cena je dána tím, jaký druh výrobku, velikost a materiál si zákazník vybere.

Poslední skupinou zákazníků je zahraniční velkoobchod, který funguje na stejném principu jako velkoobchodní zákazníci z České republiky.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Nová konkurence představuje hrozbu pro všechny společnosti. Na trhu, kde působí společnost LOMAX nedochází k nárůstu počtu tuzemské konkurence. Většina konkurentů působí na trhu již několik let, podobně jako naše společnost, mají tedy svoji tradici a pevné místo na trhu. I díky tomu, že stávající společnosti mají své místo, značku a povědomí, je pro nové společnosti těžké uplatnit se na trhu a konkurovat stávajícím společnostem. I pro výrobce plastových oken či dveří platí, že nedochází k nárůstu konkurence a neobjevují se na trhu noví výrobci s tímto artiklem.

Nová společnost, která by chtěla vstoupit na trh výroby garážových vrat musí počítat s velkou investicí do výrobních prostor a strojů pro tuto výrobu. Důležité jsou také znalosti s výrobou tohoto sortimentu a určité know-how.

Budoucnost trhu s garážovými vraty, vchodovými dveřmi, předokenními roletami, žaluziemi a okny je lukrativní. Dle českého statistického úřadu je průměrně každého čtvrt roku dokončeno 4000 nových rodinných domů.<sup>160</sup> Obor stavebnictví, se kterým je společnost úzce spjata si prošel krizí, došlo ke zdražování, výpadku v zásobách a nedostatku zboží nutného pro stavby. Dochází k prodlužování doby stavby a také její zdražování. Na stavby jsou také kladeny větší požadavky, co se týče energetických standardů.<sup>161</sup> I přes veškeré nové překážky dochází k výstavbě nových nejen rodinných domů, ale také bytových domů či k opravám stávajících domů. Všechny tyto stavby potřebují nová garážová vrata, okna, rolety, či vchodové dveře. Je možné konstatovat, že tento trh má potenciál i v budoucnu a společnosti nebudou mít problém s tím, že by se jejich výrobky neprodávaly a že by byly nuceny ukončit svoji stávající činnost.

### **Hrozba substitutů**

Substitut, který by plnil stejnou funkci jako garážová vrata, vstupní dveře nebo okna není na trhu možné najít.

Substitutem pro garážová vrata mohou být samotná garážová vrata. Záleží, o jaký druh garážových vrat se jedná. Na trhu je možné najít garážová vrata sekční, posuvná, dvoukřídlá či rolovací. Pro společnost však tato hrozba substitutů není nijak vysoká, jelikož sama vyrábí více druhů garážových vrat, z více materiálů a z velké barevné škály.

Pro plastová okna je možným substitutem na trhu okna hliníková nebo dřevěná. Společnost LOMAX má ve své nabídce všechny vyjmenované druhy oken.

Pro předokenní rolety mohou být možným substitutem žaluzie. V tomto případě to pro společnost neznamena žádnou hrozbu, jelikož má ve své nabídce oba produkty a záleží na přání zákazníka, pro který se rozhodne. Za substitut je možné považovat záclony, které

---

<sup>160</sup> Bytová a nebytová výstavba a stavební povolení – časové řady. *Český statistický úřad* [online]. 2022 [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/bvz\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/bvz_cr)

<sup>161</sup> Od Nového roku začnou platit zpřísněné energetické požadavky na novostavby. *České stavby* [online]. 2021 [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://www.ceskestavby.cz/clanky/od-noveho-roku-zacnou-platit-zprisnene-energeticke-pozadavky-na-novostavby-30130.html>

jsou umístěny uvnitř domu. Jejich plusem je nízká pořizovací cena. Plní podobnou funkci jako zateňovací žaluzie, či předokenní rolety – slouží k ochraně soukromí.

Možným substitutem může být kvalita a cena garážových vrat. Zde však záleží především na zákazníkovi, jakou má představu a kolik je ochotný investovat do nových vrat, dveří či oken. Cena garážových vrat se liší i dle toho, jaký druh je vybrán, jak jsou velká a zda je jejich součástí i motor pro pojezd vrat.

### **Rivalita firem na daném trhu**

Aby byla společnost v konkurenčním boji co nejvíce úspěšná, je nutné, aby aktivně sledovala všechny své konkurenty na trhu.

Společnost LOMAX má své sídlo na jižní Moravě, kde se také nachází její výrobní haly. Její pobočky či partnerské prodejny se nachází po celé České republice a celkem jich můžeme najít na našem území cca 80. Společnost LOMAX působí i na zahraničních trzích, a to především na Slovensku, Polsku, Rakousku, Švýcarsku či Německu. Tržby z exportu ve srovnání s celkovými tržbami jsou spíše zanedbatelné, proto můžeme říci, že její největší konkurence se nachází na území České republiky. Ze zahraničních výrobců lze však zmínit společnost HÖRMANN, která má sídlo a výrobu v Německu a její garážová vrata jsou dostupná i na území České republiky.

Konkurenci na území České republiky lze najít podle kódu CZ NACE. Dle primárního kódu společnosti LOMAX 25.72 se mezi konkurenty, kteří vyrábějí garážová vrata řadí například společnosti TRIDO s.r.o. nebo KRUŽÍK s.r.o. Mezi výrobce stínící techniky, kteří jsou konkurenty společnosti jsou firmy SERVIS CLIMAX a.s. a ISOTRA a.s. Všechny jmenované společnosti budou v další části využity pro benchmarking a budou blíže popsány.

Společnost LOMAX se zabývá i výrobou plastových oken a vstupních dveří. Pro tyto výrobky jsou konkurenty například společnosti PRAMOS a.s., nebo OKNOTHERM spol s.r.o., která bude blíže popsána v další kapitole týkající se benchmarkingu.

Společnost LOMAX patří mezi největšího výrobce garážových vrat a je tím pádem považovaná za jedničku na trhu. Společnost nabízí na své výrobky záruku od 5 do 10 let. Všechny výrobky jsou vyráběny z kvalitních materiálů a celá výroba je soustředěna v obci Bořetice a Velké Pavlovce. Společnost nabízí rychlý servis, jelikož má náhradní

díly vždy dostupné. Zákazníkům se snaží vyjít vstříc, technický návrh nabízí zdarma, výroba je přesně na míru garáží a design je možné vybrat z mnoha desítek barev a více druhů materiálů.<sup>162</sup>

Společnost se kromě výroby garážových vrat soustředí i na výrobu oken, dveří a žaluzií, což pro ni znamená jistou konkurenční výhodu oproti společnostem, jež se zaměřují pouze na jeden druh výrobku. Pro zákazníka je tedy výhodné, že nemusí hledat dvě různé společnosti, které by mu vyrobily garážová vrata a například nová okna či vchodové dveře. Společnost je na trhu již od roku 1992 a za tu dobu si již dokázala vybudovat dobré jméno u zákazníků. Je to ryze česká společnost a všechny své výrobky si vyrábí sama. Díky tomu, že má své pobočky či partnerské prodejny po celé republice, má zákazník možnost využít tu, která je pro něj nejbližší. Nezávaznou poptávku je možné vyřídit prostřednictvím emailové komunikace či webového formuláře.

## 2.4 Partneři pro benchmarking

Partneři pro benchmarking byli vybráni pomocí databáze ORBIS. Základním požadavkem pro výběr firem bylo zařazení dle kódu NACE. Společnost LOMAX patří do skupiny C – Zpracovatelský průmysl, oddíl 25 – Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení. Konkrétně spadá pod kategorii 25.72 – Výroba zámků a kování. Dalším kritériem bylo umístění v České republice.

K výběru bylo důležité najít společnosti, které vyrábějí garážová vrata a mezi takové společnosti patří TRIDO s.r.o. a KRUŽÍK s.r.o.

Největšími konkurenty, kteří se věnují výrobě a prodeji stínící techniky a splňují podmínku kategorie CZ NACE patří společnosti SERVIS CLIMAX a.s. a ISOTRA a.s.

Další společnost byla vybrána na základě sekundárního kódu NACE, pod který společnost LOMAX spadá a to 22.2 – Výroba plastových výrobků. Pod tento kód spadá výroba plastových výrobků (oken, dveří), což má společnost LOMAX v nabídce sortimentu. Společnost, která byla vybrána v rámci tohoto kritéria je OKNOTHERM spol. s.r.o.

---

<sup>162</sup> O nás. LOMAX [online]. 2020 [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://www.lomax.cz/o-lomaxu.html>

### 2.4.1 TRIDO, s.r.o.



Obrázek 10: Logo společnosti TRIDO, s.r.o.<sup>163</sup>

<b>Název společnosti:</b>	TRIDO, s.r.o.
<b>Sídlo:</b>	Blansko, Na Brankách 2290/3, 678 01
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Datum vzniku:</b>	1.7.1996
<b>Identifikační číslo:</b>	65278151
<b>Základní kapitál:</b>	100 000 Kč <sup>164</sup>

Společnost TRIDO patří mezi významné výrobce garážových vrat, průmyslových vrat, automatických dveří a turniketů. Výrobky jsou k dostání nejen České republice, ale exportují je i na Slovensko, do Rakouska či Německa. Jejich vizí je být jedničkou v oblasti vývoje a výroby garážových vrat a splňovat i ty nejnáročnější požadavky zákazníků. Společnost je držitelem certifikátu kvality ISO 9001:2016 a dalších osvědčení k produktům garážová vrata, automatické dveře či vjezdové brány.<sup>165</sup>

---

<sup>163</sup> Logo společnosti. *TRIDO* [online]. [cit. 2022-02-25]. Dostupné z: [https://www.trido.cz/sites/default/files/Trido\\_logo-web\\_0.png](https://www.trido.cz/sites/default/files/Trido_logo-web_0.png)

<sup>164</sup> Výpis z obchodního rejstříku TRIDO, s.r.o. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2022-02-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=548109&typ=PLATNY>

<sup>165</sup> O společnosti. *TRIDO* [online]. [cit. 2022-02-25]. Dostupné z: <https://www.trido.cz/o-spolecnosti#o-spolecnosti>

## 2.4.2 KRUŽÍK s.r.o.



Obrázek 11: Logo společnosti KRUŽÍK s.r.o.<sup>166</sup>

<b>Název společnosti:</b>	KRUŽÍK s.r.o.
<b>Sídlo:</b>	Kroměříž, Veleslavínova 2357/7, 767 01
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Datum vzniku:</b>	26.10.2004
<b>Identifikační číslo:</b>	26943115
<b>Základní kapitál:</b>	15 000 000 Kč <sup>167</sup>

Společnost Kružík působí na trhu od roku 1996 a dnes je jedním z tradičních výrobců garážových vrat a průmyslových vrat. Ve své nabídce má také vchodové dveře, posuvné a dvoukřídlové brány a pohony pro vrata a brány. V tuzemsku patří mezi největší producenty v oboru. Prosazuje se i v zahraničí a pravidelný odbyt má již ve 13 evropských zemích. Garážová i průmyslová vrata jsou vyráběna na míru a přání zákazníků a jsou schopni je vyrobit v téměř jakémkoli tvaru a rozměru. Společnost je držitelem několika certifikátů: ISO 9001:2015 na systém řízení jakosti a EN 1324-1 evropská norma zaručující bezpečný provoz.<sup>168</sup>

<sup>166</sup> Logo společnosti. *KRUŽÍK* [online]. [cit. 2022-02-25]. Dostupné z: <https://www.kruzik.cz/layout/logo.svg>

<sup>167</sup> Výpis z obchodního rejstříku KRUŽÍK s.r.o., *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2022-02-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=606118&typ=PLATNY>

<sup>168</sup> O společnosti. *KRUŽÍK* [online]. [cit. 2022-02-25]. Dostupné z: <https://www.kruzik.cz/o-spolecnosti>

### 2.4.3 SERVIS CLIMAX a.s.



Obrázek 12: Logo společnosti Servis Climax a.s.<sup>169</sup>

<b>Název společnosti:</b>	SERVIS CLIMAX a.s.
<b>Sídlo:</b>	Jasenice 1253, 755 01 Vsetín
<b>Právní forma:</b>	akciová společnost
<b>Datum vzniku:</b>	19.6.1996
<b>Identifikační číslo:</b>	25352628
<b>Základní kapitál:</b>	50 000 000 Kč <sup>170</sup>

Společnost Servis Climax je na trhu již od roku 1992. Hlavním výrobním sortimentem společnosti jsou žaluzie – hliníkové venkovní i vnitřní, rolety, markýzy, látkové rolety a sítě proti hmyzu. Dnes patří mezi největší výrobce v oblasti stínicí techniky. Společnost expanduje po celé Evropě, její dceřiné společnosti se nachází ve Švýcarsku, Francii a Švédsku. Společnost je držitelem certifikátu ISO 9001:2009.<sup>171</sup>

### 2.4.4 ISOTRA a.s.



Obrázek 13: Logo společnosti ISOTRA a.s.<sup>172</sup>

<sup>169</sup> Logo společnosti. *CLIMAX* [online]. [cit. 2022-03-15]. Dostupné z <https://www.climax.cz/>

<sup>170</sup> Výpis z obchodního rejstříku SERVIS CLIMAX a.s. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 2022 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=240646&typ=PLATNY>

<sup>171</sup> O nás. *Climax* [online]. 2020 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.climax.cz/o-nas>

<sup>172</sup> Logo společnosti. *ISOTRA* [online]. [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.isotra.cz/loga>

<b>Název společnosti:</b>	ISOTRA a.s.
<b>Sídlo:</b>	Bílovecká 2411/1, Předměstí, 746 01 Opava
<b>Právní forma:</b>	akciová společnost
<b>Datum vzniku:</b>	14.9.1992
<b>Identifikační číslo:</b>	47679191
<b>Základní kapitál:</b>	3 000 000 Kč <sup>173</sup>

Společnost ISOTRA se na trhu objevila poprvé v roce 1992. Svým zákazníkům nabízí interiérové a exteriérové žaluzie, látkové rolety, předokenní venkovní rolety, sítě proti hmyzu, markýzy a pergoly. Zaměřuje se také na výrobu komponentů a technologických celků potřebných pro výrobu žaluzií. Společnost je vnímána jako přední výrobce v oboru stínící techniky díky svým technologiím, postupům, vývoji a výzkumu. ISOTRA je držitelem certifikátů kvality ČSN EN ISO 9001-2009 a ČSN EN ISO 14001:2005.<sup>174</sup>

#### 2.4.5 OKNOTHERM spol s.r.o.



Obrázek 14: Logo společnosti OKNOTHERM spol. s.r.o.<sup>175</sup>

<b>Název společnosti:</b>	OKNOTHERM spol. s.r.o.
<b>Sídlo:</b>	Kaplice, Linecká 377, 38 241
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným

<sup>173</sup> Výpis z obchodního rejstříku ISOTRA. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 2022 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=240681&typ=PLATNY>

<sup>174</sup> O společnosti ISOTRA. *ISOTRA* [online]. 2022 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: [https://www.isotra.cz/onas?\\_gl=1\\*dui4wc\\*\\_up\\*MQ..&gclid=CjwKCAjwxOCRBhA8EiwA0X8hiwJ6Wtgn072N4v45wMxzAn1WqDOlzOPsCEgTV1oPhe4lb-aLhD\\_t8hoCYpkQAvD\\_BwE](https://www.isotra.cz/onas?_gl=1*dui4wc*_up*MQ..&gclid=CjwKCAjwxOCRBhA8EiwA0X8hiwJ6Wtgn072N4v45wMxzAn1WqDOlzOPsCEgTV1oPhe4lb-aLhD_t8hoCYpkQAvD_BwE)

<sup>175</sup> Logo společnosti. *OKNOTHERM* [online]. [cit. 2022-02-25]. Dostupné z: <https://www.oknotherm.cz/img/logo.png>

<b>Datum vzniku:</b>	6.5.1992
<b>Identifikační číslo:</b>	46678352
<b>Základní kapitál:</b>	102 000 Kč <sup>176</sup>

Společnost OKNOTHERM je na trhu již od roku 1992. V současné době má ve své nabídce plastová a hliníková okna a dřevěné a hliníkové dveře. Svým zákazníkům nabízí také stínicí techniku – venkovní a vnitřní žaluzie, venkovní rolety a markýzy. Asi  $\frac{3}{4}$  její produkce je určena pro tuzemský trh, své výrobky však vyváží i do zahraničí, nejčastěji do Rakouska a Německa. Společnost je držitelem certifikaci ISO 9001:2009 a její výrobky si drží ocenění Český výrobek.<sup>177</sup>

---

<sup>176</sup> Výpis z obchodního rejstříku OKNOTHERM spol. s r.o. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2022-02-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=68473&typ=PLATNY>

<sup>177</sup> Sbírk listin – Výroční zpráva. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 2021 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=67178629&subjektId=68473&spis=415215>

## 2.5 Benchmarking společnosti LOMAX & Co s.r.o. a vybraných konkurentů

V této části diplomové práce bude proveden benchmarking společnosti LOMAX & Co s.r.o. a vybraných konkurentů, kteří byli představeni v minulé části. V první části bude provedeno srovnání pomocí obchodních ukazatelů a následně pomocí poměrových ukazatelů.

Data potřebná pro benchmarking byla převzata především z veřejně dostupných dat z Veřejného rejstříku a Sbírký listin. Srovnání probíhá v časovém období od roku 2016 do roku 2020. Oborové průměry jsou za obor CZ NACE 25, dostupné z Finanční analýzy podnikové sféry vydané MPO. Oborová data jsou k dispozici pouze do roku 2019.

### 2.5.1 Srovnání tržeb

Prvním srovnávaným ukazatelem je vývoj tržeb od roku 2016 do roku 2020. Jelikož se jedná o výrobní firmy, největší část tržeb tvoří tržby z prodeje výrobků a služeb. Tržby v tabulce níže jsou uvedeny v tisících Kč.

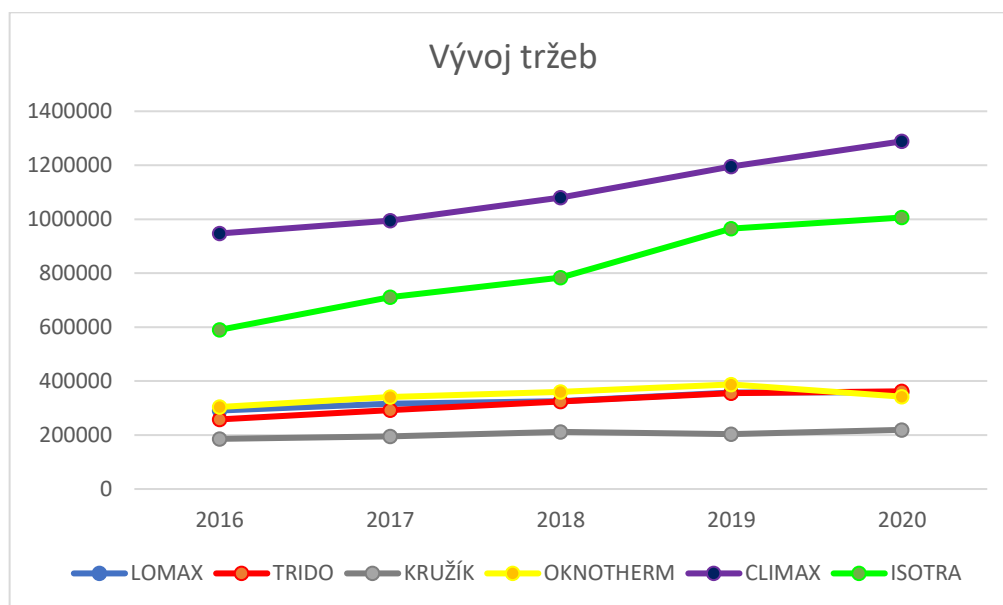
Tabulka 1: Srovnání tržeb<sup>178</sup>

Tržby (v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
<b>LOMAX</b>	290 880	316 076	325 629	357 307	358 506
<b>TRIDO</b>	257 988	292 071	324 330	355 765	362 133
<b>KRUŽÍK</b>	185 905	195 057	211 693	203 245	219 175
<b>OKNOTHERM</b>	303 950	340 973	360 397	387 651	342 366
<b>CLIMAX</b>	947 092	994 784	1 079 891	1 194 793	1 288 712
<b>ISOTRA</b>	589 941	710 926	784 084	964 855	1 006 241

Dle tabulky i grafu je patrné, že nejvyšších tržeb dosahuje společnost SERVIS CLIMAX. Je to dáno především velikostí společnosti, která oproti společnosti LOMAX zaměstnává více zaměstnanců a řadí se tak mezi větší společnosti. U tržeb společnosti LOMAX dochází každý rok k nárůstu. V grafu níže není její křivka viditelná, jelikož dosahuje podobných hodnot jako konkurenční společnosti. Tržby společnosti ISOTRA mají rostoucí tendenci a během sledovaných let výrazně rostou. Nejnižších tržeb dosahuje

<sup>178</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

společnost KRUŽÍK, do roku 2019 měly tržby rostoucí trend, pouze v posledním sledovaném roce došlo k poklesu. Podobně jako u společnosti KRUŽÍK dochází také u společnosti OKNOTHERM k poklesu tržeb, a to v posledním sledovaném roce. Pokles v roce 2020 mohl být zapříčiněn například situací kolem pandemie COVID-19.



Graf 5: Vývoj tržeb<sup>179</sup>

### 2.5.2 Vývoj provozního výsledku hospodaření

Významným ukazatel pro sledování obchodní výkonnosti je vývoj provozního výsledku hospodaření. Pro výrobní společnosti znamená provozní VH rozdíl mezi tržbami a náklady související s provozní činností. Hodnota nám říká, kolik společnost vydělala svojí činností. Velikost provozního VH v tabulce je uvedeno v tisících Kč.

<sup>179</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

**Tabulka 2: Provozní VH<sup>180</sup>**

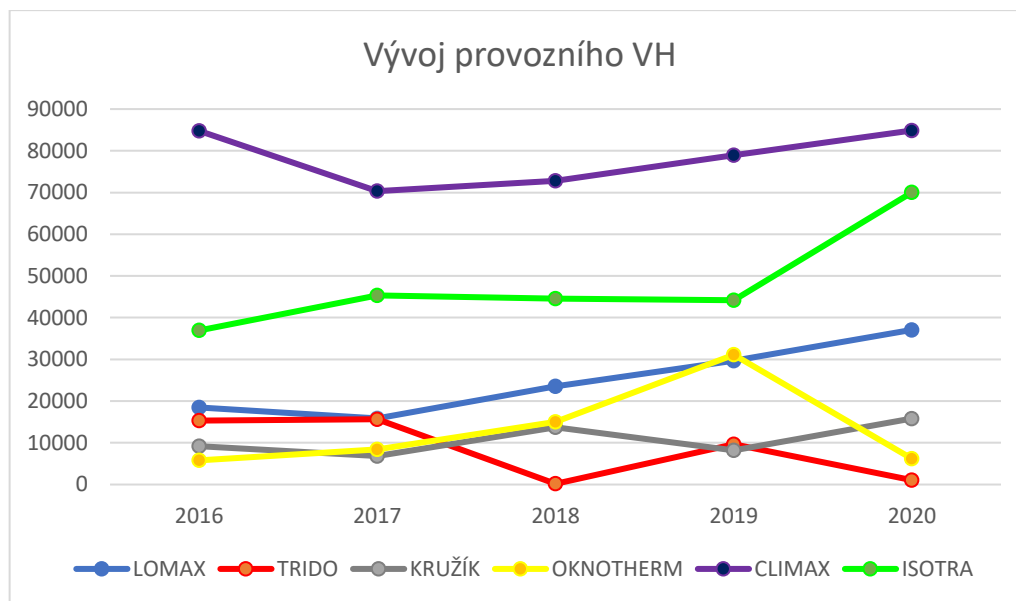
<b>Provozní VH (v tis. Kč)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>LOMAX</b>	18 479	15 850	23 501	29 670	37 076
<b>TRIDO</b>	15 321	15 651	171	9 626	1 068
<b>KRUŽÍK</b>	9 178	6 834	13 686	8 200	15 817
<b>OKNOTHERM</b>	5 790	8 438	14 999	31 103	6 182
<b>CLIMAX</b>	84 789	70 326	72 770	78 953	84 864
<b>ISOTRA</b>	36 934	45 362	44 596	44 199	70 015

Dle tabulky je patrné, že rostoucí trend provozního VH vykazuje pouze společnost LOMAX. Ve sledovaném období došlo k poklesu pouze mezi léty 2016 a 2017, následně došlo k nárůstu. Společnost TRIDO zaznamenala ve sledovaných letech největší pokles, a to mezi roky 2017 a 2018. V roce 2019 došlo k nárůstu, v roce 2020 opět k poklesu. U společnosti OKNOTHERM měl provozní VH rostoucí trend, pouze v roce 2020 došlo k markantnímu propadu. Hodnoty společností ISOTRA mají od roku 2017 klesající tendenci, v roce 2020 došlo k výraznému růstu. Nejvyšších hodnot dosahuje společnost CLIMAX. Mezi lety 2016 a 2017 došlo u této společnosti k poklesu hodnoty, v dalších letech dochází k nárůstu. U společnosti KRUŽÍK je patrný kolísavý trend hodnoty provozního výsledků hospodaření.

Záporných hodnot žádná ze sledovaných společností nedosahuje. Pro lepší zobrazení vývoje je níže uveden graf.

---

<sup>180</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>



Graf 6: Vývoj provozního VH<sup>181</sup>

### 2.5.3 Provozní ukazatele

Provozní ukazatele pomáhají analyzovat vývoj aktivity podniku. Mezi ukazatele, které využívají přidanou hodnotu řadíme vývoj přidané hodnoty, přidaná hodnota k tržbám a produktivita práce z přidané hodnoty. Ukazatele, které sledují podnik prostřednictvím produktivity práce jsou tržby za zaměstnance a osobní náklady na zaměstnance.

#### Přidaná hodnota

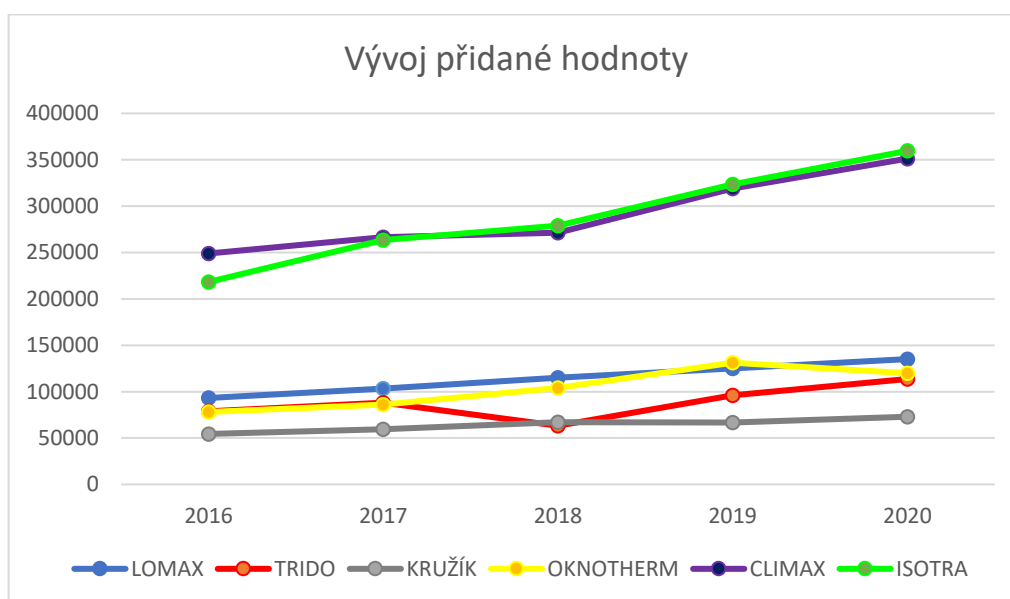
Prvním ukazatelem týkající se přidané hodnoty je vývoj samotné přidané hodnoty. Přidaná hodnota je rozdílem mezi výkony a výkonovou spotřebou, k výsledku je připočítána obchodní marže. V tabulce níže je přidaná hodnota uvedena v tisících Kč a zobrazuje vývoj mezi roky 2016 až 2020.

<sup>181</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Tabulka 3: Přidaná hodnota<sup>182</sup>

Přidaná hodnota (v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
<b>LOMAX</b>	93 197	103 191	115 055	124 888	135 133
<b>TRIDO</b>	78 888	88 003	63 270	96 201	113 643
<b>KRUŽÍK</b>	54 434	59 648	67 051	66 589	72 963
<b>OKNOTHERM</b>	78 099	86 098	103 884	131 236	119 779
<b>CLIMAX</b>	248 940	266 527	271 490	319 170	351 224
<b>ISOTRA</b>	218 252	263 511	278 949	323 421	359 609

Podobně jako v případě vývoje tržeb společnosti LOMAX dochází během sledovaných let k nárůstu hodnoty. Nejvyšších hodnot dosahují společnosti CLIMAX a ISOTRA, v obou případech dochází ke každoročnímu nárůstu. Společnosti KRUŽÍK A OKNOTHERM zaznamenaly v posledním sledovaném roce poklesu přidané hodnoty. Z grafu níže je patrné, že nejvíce kolísavý trend zaznamenala společnost TRIDO, kdy nejprve docházelo k nárůstu hodnoty mezi roky 2016 a 2017. V roce 2018 došlo k výraznějšímu propadu a v posledních dvou sledovaných letech dochází opět k nárůstu.



Graf 7: Vývoj přidané hodnoty<sup>183</sup>

<sup>182</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

<sup>183</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

## Přidaná hodnota k tržbám

Přidaná hodnota k tržbám vyjadřuje poměr mezi přidanou hodnotou a tržbami dané společnosti.

Tabulka 4: Přidaná hodnota k tržbám<sup>184</sup>

Přidaná hodnota k tržbám	2016	2017	2018	2019	2020
LOMAX	32 %	33 %	35 %	35 %	38 %
TRIDO	31 %	30 %	20 %	27 %	31 %
KRUŽÍK	29 %	31 %	32 %	33 %	33 %
OKNOTHERM	26 %	25 %	29 %	34 %	35 %
CLIMAX	26 %	27 %	25 %	27 %	27 %
ISOTRA	37 %	37 %	36 %	34 %	36 %

Ve sledovaném období dochází u společnosti LOMAX k nárůstu přidané hodnoty k tržbám. Oproti konkurenci je na tom nejlépe. Podobných hodnot dosahuje společnost ISOTRA, u které má hodnota kolísavý charakter. Společnost CLIMAX si drží ve sledovaných letech podobné hodnoty a oproti konkurenci jsou tyto hodnoty nižší. U společnosti TRIDO dochází k největším výkyvům během sledovaných let. V roce 2018 byla přidaná hodnota k tržbám pouhých 20 %, v ostatních letech se pohybuje kolem hodnoty 30 %. Výkyvy jsou patrné také u společnosti OKNOTHERM, v posledních třech letech dochází k nárůstu hodnoty.

## Produktivita práce z přidané hodnoty

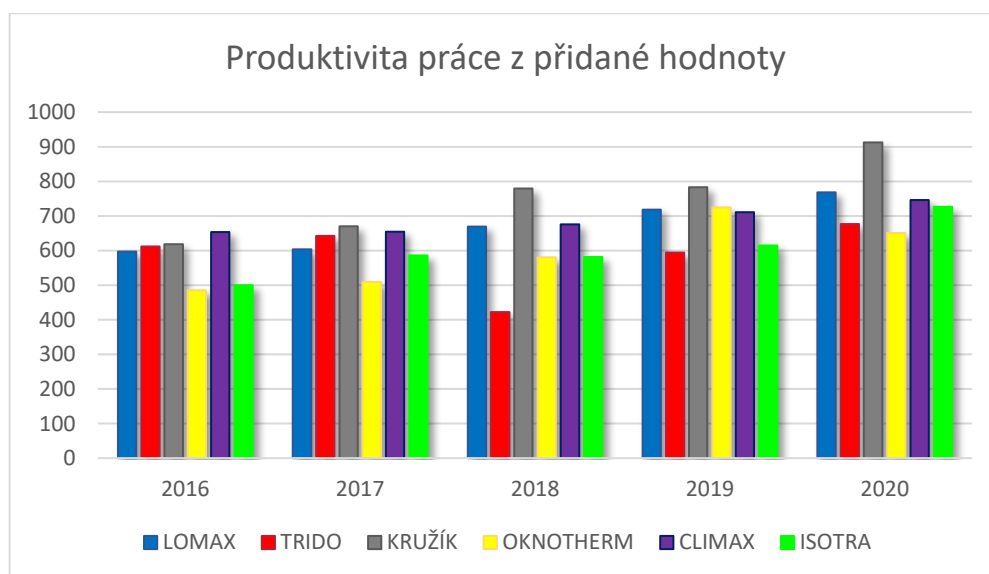
Produktivita práce z přidané hodnoty dává do poměru přidanou hodnotu k počtu zaměstnancům. V tabulce níže jsou hodnoty produktivity práce z přidané hodnoty v tisících Kč.

<sup>184</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

**Tabulka 5: Produktivita práce z přidané hodnoty<sup>185</sup>**

Produktivita práce z přidané hodnoty (v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
<b>LOMAX</b>	597,42	603,46	668,92	717,75	767,80
<b>TRIDO</b>	611,53	642,36	421,80	593,83	676,45
<b>KRUŽÍK</b>	618,57	670,20	779,66	783,40	912,04
<b>OKNOTHERM</b>	485,09	509,46	580,36	725,06	650,97
<b>CLIMAX</b>	653,39	645,34	675,35	710,85	745,70
<b>ISOTRA</b>	499,43	585,58	581,14	614,87	726,48

U společnosti LOMAX dochází k růstu hodnoty ve sledovaných letech. Oproti konkurenci se drží na podobných hodnotách jako společnost OKNOTHERM a CLIMAX. Nejvyšší produktivitu práce má společnost KRUŽÍK, její hodnoty v čase narůstají. Nižších hodnot dosahuje společnost ISOTRA, ve sledovaných letech dochází k růstu hodnoty, v posledním sledovaném roce se pohybuje ve srovnatelných hodnotách, jakých dosahuje konkurence. U společnosti TRIDO dochází k největším výkyvům, především mezi léty 2017 a 2018, následně dochází k růstu hodnoty. Níže je pro větší přehlednost uveden graf.



**Graf 8: Produktivita práce z přidané hodnoty<sup>186</sup>**

<sup>185</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

<sup>186</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

## Vývoj počtu zaměstnanců

V následující tabulce je uveden vývoj počtu zaměstnanců během let 2016 až 2020. Dle počtu zaměstnanců je možné posoudit velikost společnosti.

Tabulka 6: Vývoj počtu zaměstnanců<sup>187</sup>

Počet zaměstnanců	2016	2017	2018	2019	2020
LOMAX	156	171	172	174	176
TRIDO	129	137	150	162	168
KRUŽÍK	88	89	86	85	80
OKNOTHERM	161	169	179	181	184
CLIMAX	381	413	402	449	471
ISOTRA	437	450	480	526	495

Počet zaměstnanců společnosti LOMAX každoročně mírně roste. V současné době zaměstnává 176 zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců má společnost CLIMAX, v roce 2019 ji předběhla společnost ISOTRA, kdy zaměstnávala 526 zaměstnanců, což je o 46 více než v předchozím roce. Jedná se o nejvyšší nárůst počtu zaměstnanců během sledovaných let vybraných společností. V následujícím roce došlo opět k poklesu počtu zaměstnanců na současných 495. U všech společností dochází k nárůstu počtu zaměstnanců v čase, pouze společnost KRUŽÍK v roce 2020 zaměstnávala méně zaměstnanců než v předchozím roce. Zároveň je společnost KRUŽÍK z hlediska počtu zaměstnanců nejmenší společností.

## Osobní náklady na zaměstnance

Hodnoty osobních nákladů na zaměstnance v tabulce níže jsou uvedeny v tisících Kč. Do poměru se dává velikost osobních nákladů k počtu zaměstnanců. V osobních nákladech na jednoho zaměstnance jsou zahrnuty nejen mzdy, ale také další náklady, které má společnost za svého zaměstnance platit – sociální pojištění, zdravotní pojištění.

<sup>187</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

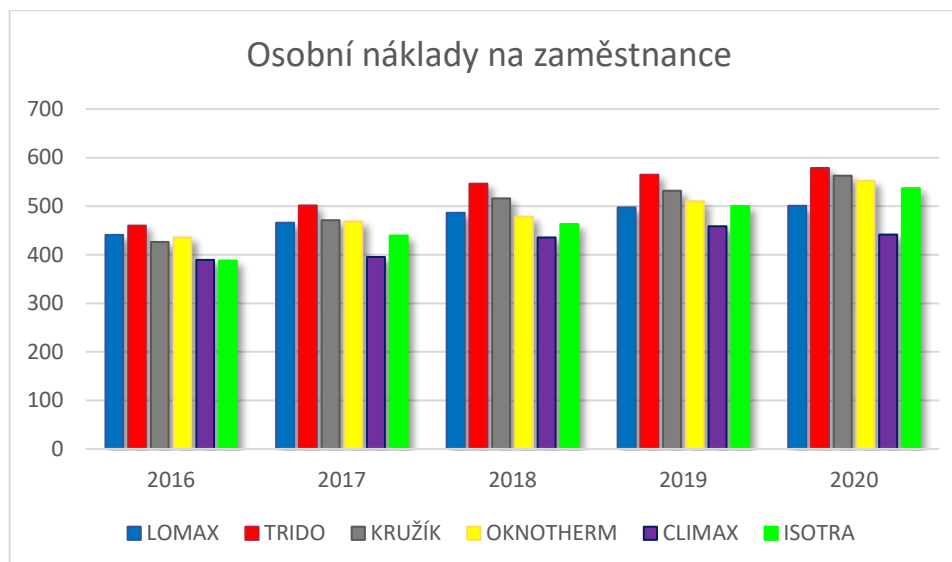
**Tabulka 7: Osobní náklady na zaměstnance<sup>188</sup>**

<b>Osobní náklady na zaměstnance (v tis. Kč)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>LOMAX</b>	440,94	465,87	486,38	497,41	500,59
<b>TRIDO</b>	460,14	501,55	546,46	564,57	578,79
<b>KRUŽÍK</b>	426,35	470,97	516,15	531,79	563,03
<b>OKNOTHERM</b>	435,47	468,52	478,42	509,92	552,21
<b>CLIMAX</b>	389,07	395,15	435,72	458,53	441,76
<b>ISOTRA</b>	388,01	439,27	463,43	500,19	537,21

Osobní náklady na zaměstnance společnosti LOMAX každým rokem rostou. Růst je spojen s nárůstem počtu zaměstnanců. U společnosti CLIMAX došlo v roce 2020 k poklesu osobních nákladů na jednoho zaměstnance i přes to, že v tomto roce zaměstnávala více zaměstnanců než v předchozím. Největší rozdíly mezi sledovanými roky jsou u společnosti ISOTRA, u které zároveň dochází k nejvyššímu nárůstu v počtu zaměstnanců. Společně s tím rostly i osobní náklady na zaměstnance. Nejvyšší hodnoty na jednoho zaměstnance dosahují společnosti KRUŽÍK a TRIDO. U společnosti KRUŽÍK je možné konstatovat, že k poměru počtu zaměstnanců platí za své zaměstnance nejvíce a z pohledu zaměstnance má zaměstnanec u této společnosti nejvyšší mzdu. Velikost osobních nákladů je pro větší přehlednost uvedena i níže v grafu.

---

<sup>188</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>



Graf 9: Osobní náklady na zaměstnance<sup>189</sup>

### Tržby na zaměstnance

Objem tržeb může být zkreslen počtem zaměstnanců, proto je vhodné poměřovat tržby na jednoho zaměstnance. Hodnoty tržeb za zaměstnance v tabulce níže jsou uvedeny v tisících Kč.

Tabulka 8: Tržby za zaměstnance<sup>190</sup>

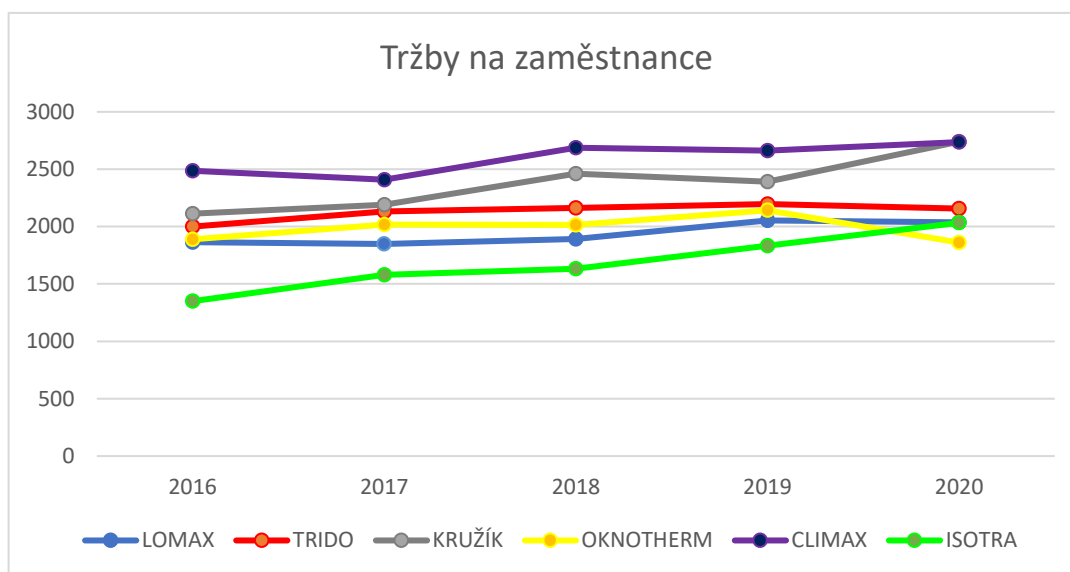
Tržby za zaměstnance (v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
<b>LOMAX</b>	1 864,62	1 848,40	1 893,19	2 053,49	2 036,97
<b>TRIDO</b>	1 999,91	2 131,91	2 162,20	2 196,08	2 155,55
<b>KRUŽÍK</b>	2 112,56	2 191,65	2 461,55	2 391,12	2 739,69
<b>OKNOTHERM</b>	1 887,89	2 017,59	2 013,39	2 141,72	1 860,68
<b>CLIMAX</b>	2 485,81	2 408,68	2 686,30	2 661,01	2 736,12
<b>ISOTRA</b>	1 349,98	1 579,84	1 633,51	1 834,33	2 032,81

Tržby na zaměstnance u společnosti LOMAX každým rokem rostou. V porovnání s konkurencí jsou její tržby na zaměstnance nízké, pouze společnost ISOTRA dosahuje nižších hodnot. V posledním sledovaném jsou její tržby za zaměstnance srovnatelné s konkurencí. Nevyšší tržby na zaměstnance mají společnosti KRUŽÍK a CLIMAX,

<sup>189</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

<sup>190</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

v obou případech dochází ke každoročnímu růstu této hodnoty, pouze v roce 2019 u společnosti KRUŽÍK došlo k mírnému poklesu. Pokud si tyto hodnoty srovnáme s celkovými tržbami, je patrné, že i přes to, že má společnost KRUŽÍK nejméně zaměstnanců, dosahuje jedny z nejvyšších tržeb za jednoho zaměstnance. Je na tom lépe ve srovnání se společností CLIMAX, který dosahuje nejvyšších tržeb a zaměstnává druhý nejvyšší počet zaměstnanců. U společnosti OKNOTHERM dochází k největším výkyvům během sledovaných let. Vývoj tržeb na zaměstnance je zobrazeno také v grafu níže.



Graf 10: Tržby na zaměstnance<sup>191</sup>

#### 2.5.4 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability nám říkají, jak je podnik schopný přeměnit a zhodnotit vložené finanční prostředky. Trend rentability dané společnosti by měl být v čase rostoucí.

##### Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje, jaké množství zisku připadá na 1 Kč vlastního kapitálu. Pomocí tohoto ukazatele se hodnotí, jaká je efektivnost vložených prostředků vlastníky a zda jim přináší dostatečný výnos. Tento ukazatel sledují především majitelé společností.

<sup>191</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

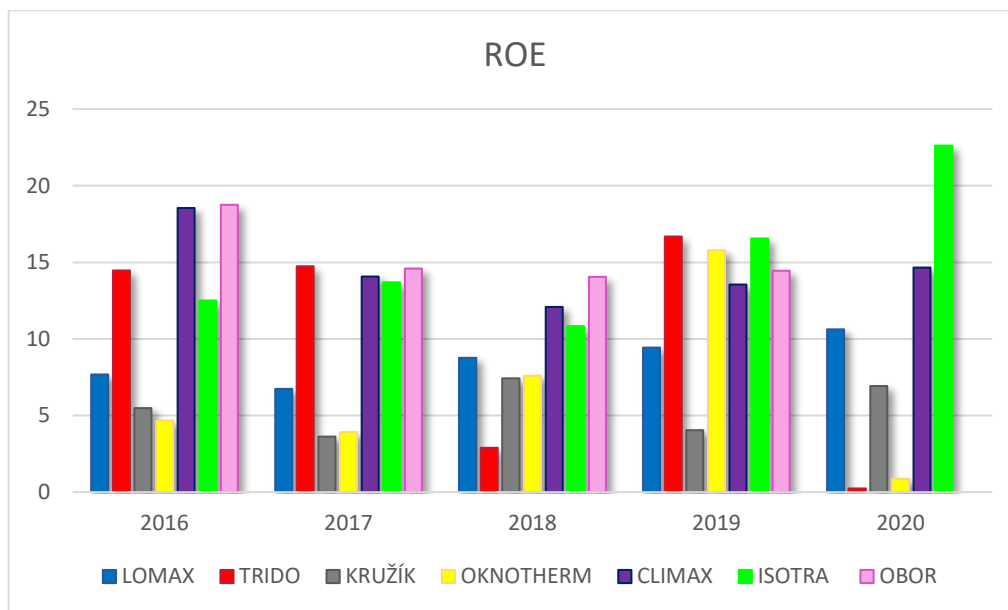
**Tabulka 9: Rentabilita vlastního kapitálu<sup>192</sup>**

<b>ROE</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>LOMAX</b>	7,68 %	6,74 %	8,77 %	9,44 %	10,62 %
<b>TRIDO</b>	14,46 %	14,75 %	2,89 %	16,69 %	0,24 %
<b>KRUŽÍK</b>	5,48 %	3,62 %	7,43 %	4,05 %	6,93 %
<b>OKNOTHERM</b>	4,67 %	3,92 %	7,59 %	15,78 %	0,86 %
<b>CLIMAX</b>	19,54 %	14,08 %	12,08 %	13,54 %	14,65 %
<b>ISOTRA</b>	12,51 %	13,70 %	10,83 %	16,56 %	22,61 %
<b>Obor CZ NACE 25</b>	18,75 %	14,60 %	14,06 %	14,45 %	

Rentability vlastního kapitálu společnosti LOMAX je ve všech sledovaných letech pod hodnotami oborového průměru. Od roku 2016 dochází k nárůstu hodnoty. Oproti konkurenci je na tom lépe, protože u nich nedochází k výkyvům. Nižších hodnot ve všech sledovaných letech dosahuje společnost KRUŽÍK. Naopak nejlépe jsou na tom společnosti CLIMAX a ISOTRA, obě se pohybují kolem oborového průměru. V posledním sledovaném roce dosahuje společnost ISOTRA nejvyšších hodnot ve srovnání s konkurencí. U společností OKNOTHERM a TRIDO došlo k největším propadům hodnot. U společnosti TRIDO došlo k propadu v roce 2018 a 2020 a to v důsledku snížení výsledku hospodaření po dani. U společnosti OKNOTHERM došlo k nejvýraznějšímu poklesu mezi roky 2019 a 2020. V roce 2019 dosahovala nejvyšší hodnoty za sledované období, o rok později se dostala na nejnižší hodnotu. Tento pokles byl způsoben snížením výsledku hospodaření po dani.

---

<sup>192</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>



**Graf 11: Rentabilita vlastního kapitálu<sup>193</sup>**

### Rentabilita celkových aktiv

Rentabilita aktiv vyjadřuje efektivnost společnosti vytvářet zisk z aktiv. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se udává 10 %, obecně hodnoty dosahující alespoň 5 % jsou považované za pozitivní výsledek.

**Tabulka 10: Rentabilita celkových aktiv<sup>194</sup>**

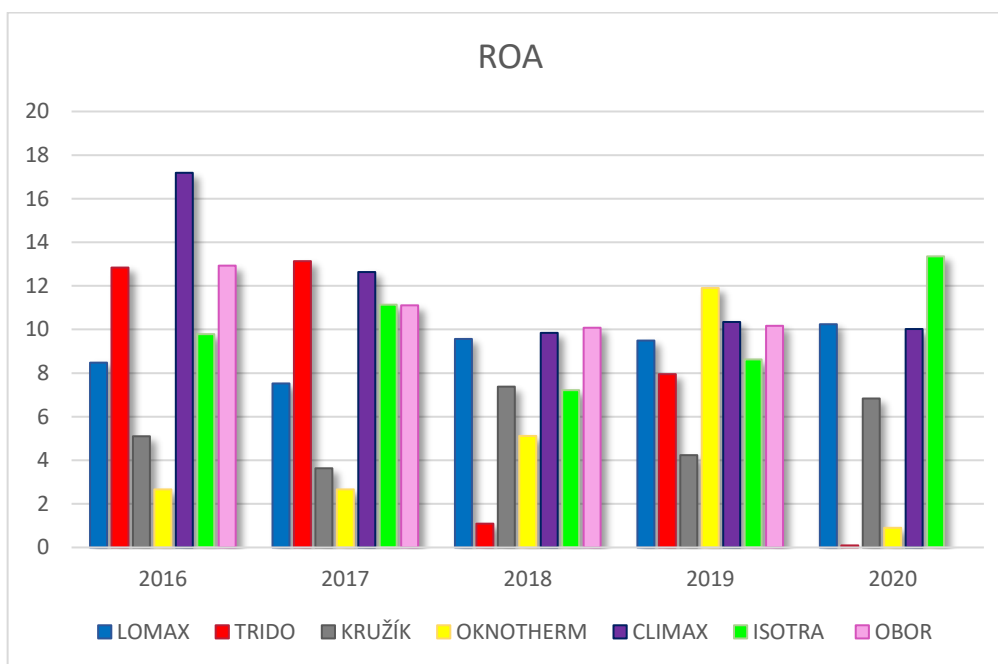
ROA	2016	2017	2018	2019	2020
<b>LOMAX</b>	8,48 %	7,53 %	9,57 %	9,49 %	10,24 %
<b>TRIDO</b>	12,84 %	13,14 %	1,09 %	7,95 %	0,10 %
<b>KRUŽÍK</b>	5,10 %	3,63 %	7,37 %	4,23 %	6,83 %
<b>OKNOTHERM</b>	2,66 %	2,67 %	5,11 %	11,90 %	0,90 %
<b>CLIMAX</b>	17,19 %	12,63 %	9,85 %	10,35 %	10,02 %
<b>ISOTRA</b>	9,79 %	11,14 %	7,22 %	8,62 %	13,36 %
<b>Obor CZ NACE 25</b>	12,93 %	11,11 %	10,08 %	10,17 %	

Podobně jako u rentability vlastního kapitálu dosahuje společnost LOMAX hodnot nižších, než kolik udává oborový průměr, avšak hodnota roste a v roce 2017 a 2018 se

<sup>193</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

<sup>194</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

k oborovému průměru velmi blížila. V posledním sledovaném roce se dostaly k doporučené hodnotě 10 %. Ve srovnání s konkurencí si vede velmi dobře především v posledním třech sledovaných letech, kdy dosahuje srovnatelných nebo i vyšších hodnot než ostatní společnosti. Nejlepších hodnot dosahuje společnost CLIMAX, její hodnoty však postupně klesají. Podobně jako v případě rentability vlastního kapitálu vidíme největší výkyvy u společností TRIDO A OKNOTHERM. U společnosti TRIDO došlo k největšímu poklesu v roce 2018 a v roce 2020, kvůli poklesu VH po dani. Společnost OKNOTHERM měla nejnižší hodnotu v roce 2020, ze stejného důvodu jako u společnosti TRIDO. Hodnoty společnosti KRUŽÍK jsou ve všech sledovaných letech nižší v porovnání s oborovým průměrem i ostatními konkurenty a mají kolísavý charakter. Hodnoty společnosti ISOTRA mají kolísavý charakter, ve třech z pěti sledovaných let se nachází pod oborovým průměrem. V posledním sledovaném roce došlo k výraznějšímu nárůstu hodnoty, která je zároveň nejvyšší v porovnání s ostatními konkurenčními společnostmi v tomto roce.



**Graf 12: Rentabilita aktiv<sup>195</sup>**

<sup>195</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

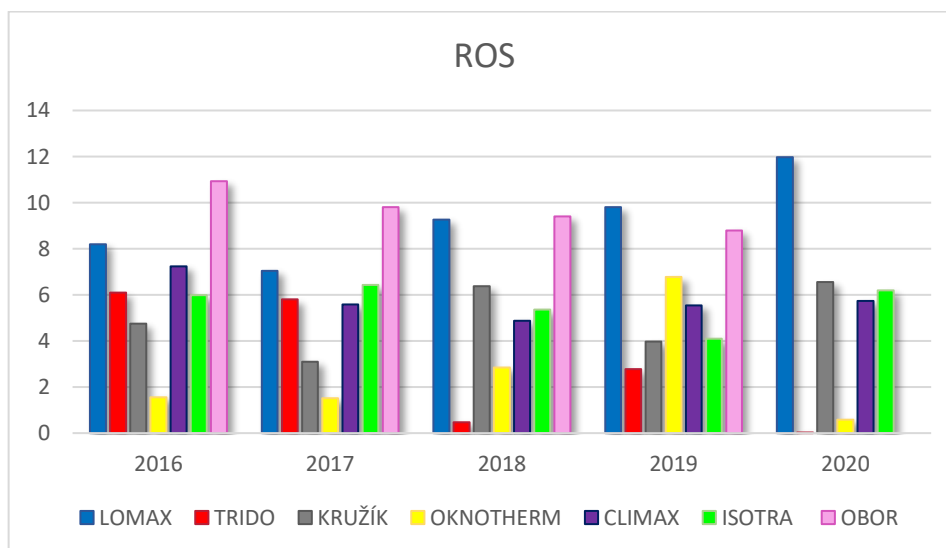
## Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb vyjadřuje, kolik zisku je vytvořeno z 1 Kč tržeb. V čase by se hodnota měla zvyšovat. Tento ukazatel se používá pro hodnocení efektivity podniku.

Tabulka 11: Rentabilita tržeb<sup>196</sup>

ROS	2016	2017	2018	2019	2020
LOMAX	8,20 %	7,04 %	9,26 %	9,81 %	11,98 %
TRIDO	6,10 %	5,81 %	0,47 %	2,78 %	0,03 %
KRUŽÍK	4,75 %	3,10 %	6,38 %	3,97 %	6,56 %
OKNOTHERM	1,55 %	1,51 %	2,85 %	6,78 %	0,58 %
CLIMAX	7,23 %	5,58 %	4,88 %	5,54 %	5,73 %
ISOTRA	5,98 %	6,43 %	5,36 %	4,09 %	6,20 %
Obor CZ NACE 25	10,93 %	9,81 %	9,40 %	8,79 %	

Rentabilita tržeb společnosti LOMAX dosahuje oproti konkurenci nejlepších výsledků. Ve srovnání s oborovým průměrem si vede dobře a její hodnoty mají rostoucí trend. V roce 2019 se společnost dostala nad oborovou hodnotu. Všechny ostatní společnosti nedosahují oborové hodnoty v žádném ze sledovaných let. Největší výkyvy můžeme vidět opět u společností TRIDO a OKNOTHERM.



Graf 13: Rentabilita tržeb<sup>197</sup>

<sup>196</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

<sup>197</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

### 2.5.5 Ukazatele likvidity

Likvidita nám odpovídá na otázku, zda je společnost schopná splatit své závazky. Jsou indikátorem platební schopnosti podniku a schopnosti, jak dokáže společnost přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky. Likvidita se rozděluje na běžnou, pohotovou a okamžitou.

#### Běžná likvidita

Pro běžnou likviditu platí doporučení, že ukazatel by měl dosahovat hodnot mezi 1,5 – 2,5. Problém s platební schopností by společnosti měli v případě, pokud by hodnota ukazatele klesla pod hranici 1. Nižší hodnoty mohou značit problémy společnosti se splácením krátkodobých závazků.

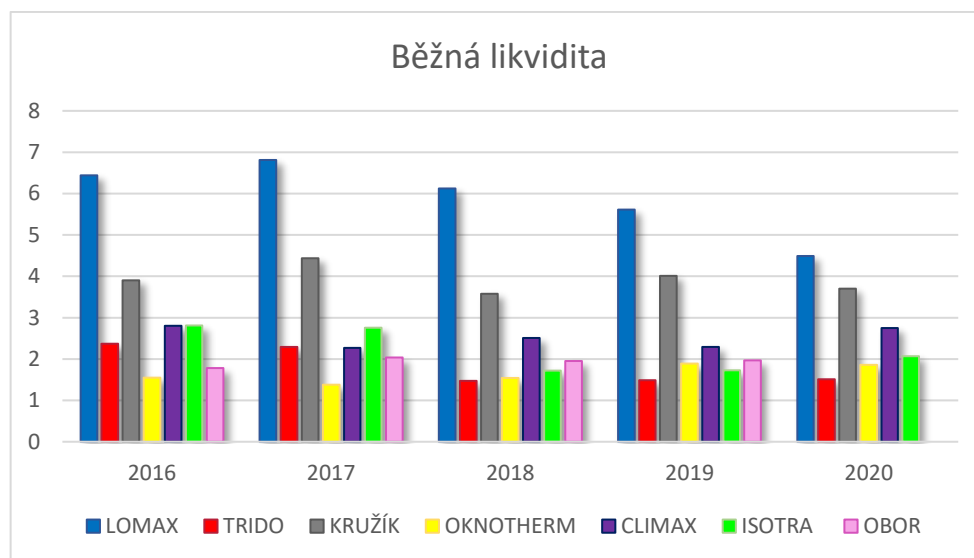
Tabulka 12: Běžná likvidita<sup>198</sup>

Běžná likvidita	2016	2017	2018	2019	2020
LOMAX	6,44	6,81	6,12	5,61	4,59
TRIDO	2,37	2,29	1,47	1,49	1,51
KRUŽÍK	3,90	4,44	3,58	4,01	3,70
OKNOTHERM	1,55	1,38	1,54	1,89	1,86
CLIMAX	2,80	2,27	2,51	2,29	2,75
ISOTRA	2,81	2,76	1,72	1,73	2,07
Obor CZ NACE 25	1,78	2,04	1,95	1,97	

Hodnoty společnosti LOMAX se ve všech sledovaných letech nachází nad doporučenou hodnotou i oborovým průměrem. Během sledovaných let však dochází ke snižování hodnoty. Vysoké hodnoty tohoto ukazatele neznamenaají, že by měli problém s platební schopností, ale mohou způsobit nižší výnosnost a nižší rentabilitu společnosti. V rozmezí doporučené hodnoty se pohybuje společnost OKNOTHERM, pouze v roce 2017 se dostala pod doporučenou hodnotu. U společnosti ISOTRA dochází k poklesu hodnoty běžné likvidity v roce 2018 a 2019, v posledním sledovaném roce dochází opět k nárůstu hodnoty. U společnosti TRIDO došlo k poklesu hodnoty v letech 2018 a 2019, kdy se

<sup>198</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

nacházela těsně pod doporučenou hodnotou. U společnosti CLIMAX se hodnoty pohybují kolem horní hranice doporučované hodnoty.



Graf 14: Běžná likvidita<sup>199</sup>

### Pohotovná likvidita

Doporučená hodnota pro pohotovou likviditu se nachází v rozmezí mezi 1 a 1,5. I v tomto případě platí, že by se hodnota neměla dostat pod hranici 1. Pokud by k tomu došlo, značí to, že taková společnost nebude schopna splnit své závazky bez toho, aniž by došlo k prodeji zásob.

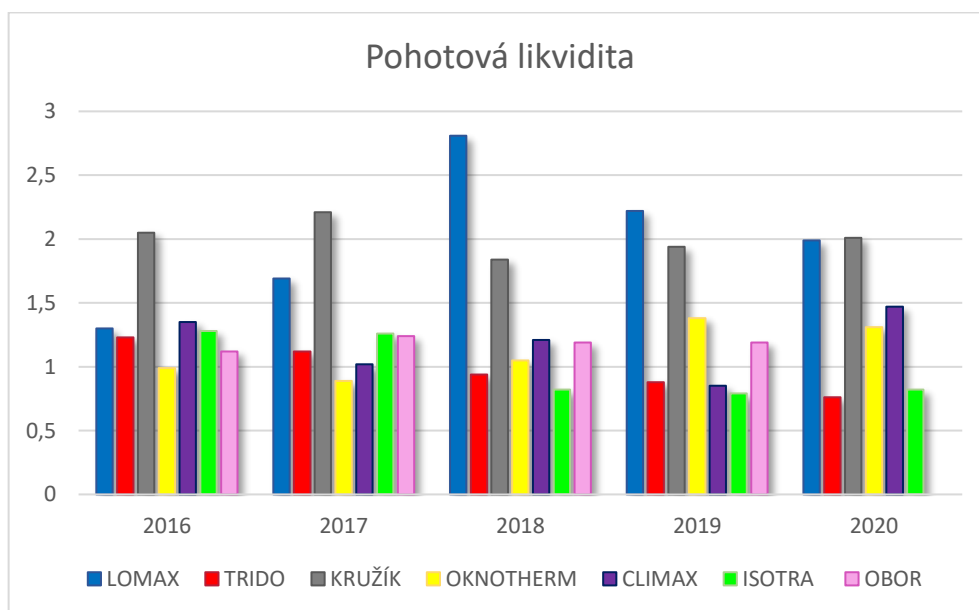
Tabulka 13: Pohotovná likvidita<sup>200</sup>

Pohotovná likvidita	2016	2017	2018	2019	2020
LOMAX	1,30	1,69	2,81	2,22	1,99
TRIDO	1,23	1,12	0,94	0,88	0,76
KRUŽÍK	2,05	2,21	1,84	1,94	2,01
OKNOTHERM	0,99	0,89	1,05	1,38	1,31
CLIMAX	1,35	1,02	1,21	0,85	1,47
ISOTRA	1,28	1,26	0,82	0,79	0,82
Obor CZ NACE 25	1,12	1,24	1,19	1,19	

<sup>199</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

<sup>200</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Společnost LOMAX se od roku 2016 nachází nad doporučenou hodnotou i hodnotou oborového průměru. Nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2018. V případě, že je hodnota vysoká, může společnost přicházet o výnosy, které by jí mohly plynout, pokud by využila volné prostředky. Vyšších hodnot dosahuje také společnost KRUŽÍK. Nejhůře je na tom společnost TRIDO a ISOTRA, jelikož se od roku 2018 dostaly pod doporučenou hodnotu. U společnosti OKNOTHERM dochází během sledovaných let k nárůstu hodnoty pohotové likvidity a od roku 2018 se pohybuje v doporučeném rozmezí. Kolem doporučeného rozmezí se nachází také společnost CLIMAX, pouze v roce 2019 došlo k výraznějšímu poklesu pod hodnotu 1.



Graf 15: Pohotová likvidita<sup>201</sup>

### Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita nám říká, jak je společnost schopná splatit aktuálně splatné závazky. Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím méně efektivně společnost využívá své finanční prostředky.

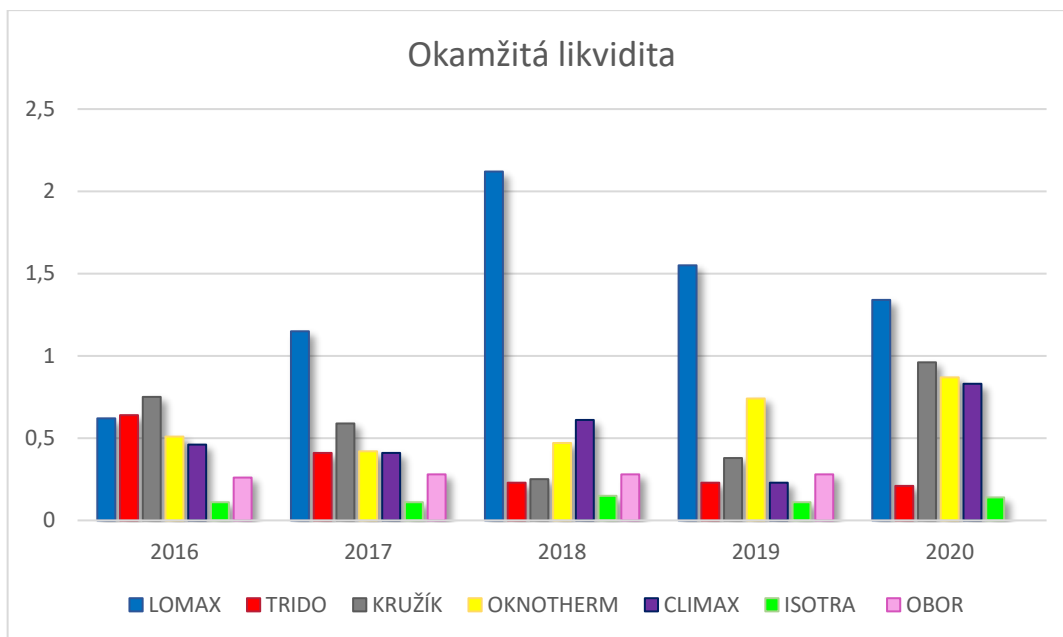
<sup>201</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Tabulka 14: Okamžitá likvidita<sup>202</sup>

Okamžitá likvidita	2016	2017	2018	2019	2020
<b>LOMAX</b>	0,62	1,15	2,12	1,55	1,34
<b>TRIDO</b>	0,64	0,41	0,23	0,23	0,21
<b>KRUŽÍK</b>	0,75	0,59	0,25	0,38	0,96
<b>OKNOTHERM</b>	0,51	0,42	0,47	0,74	0,87
<b>CLIMAX</b>	0,46	0,41	0,61	0,23	0,83
<b>ISOTRA</b>	0,11	0,11	0,15	0,11	0,14
<b>Obor CZ NACE 25</b>	0,26	0,28	0,28	0,28	

I v tomto případě dosahuje společnost LOMAX hodnot nad doporučeným rozmezím a oborovým průměrem. Také platí, že oproti konkurenci jsou její hodnoty nejvyšší. Od roku 2018 dochází k poklesu hodnoty, stále se však nachází nad doporučenou hranicí. Mezi doporučeným rozmezím se pohybuje pouze společnost TRIDO, ale dochází u ní k poklesu hodnoty. Pod doporučenou hranicí se ve všech sledovaných letech nachází společnost ISOTRA. U společnosti KRUŽÍK je patrné, že nejprve dochází k poklesu hodnot mezi lety 2016–2018 a následně hodnoty opět rostou. Ani v jednom ze sledovaných let se nedostala pod doporučenou hodnotu, na druhou stranu, nad doporučenou hranici se dostala ve 3 letech. Společnosti CLIMAX a OKNOTHERM se pohybují mezi doporučenými hodnotami, v posledním sledovaném roce došlo v obou případech k vyššímu nárůstu a dostaly se nad horní hranici doporučené hodnoty.

<sup>202</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>



Graf 16: Okamžitá likvidita<sup>203</sup>

### 2.5.6 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti nám udávají, v jakém poměru využívá společnost cizí zdroje a vlastní zdroje k financování. S vysokým zadlužením roste riziko pro věřitele i dlužníky a může docházet k destabilizaci dané společnosti. Na druhou stranu je vhodné využívat k financování i cizí zdroje, protože se jedná o levnější zdroj financování.

#### Celková zadluženost

Hodnota celkové zadluženosti udává, kolik majetku je financováno z cizích zdrojů. Dle literatury je vhodné, aby se ukazatel pohyboval v rozmezí od 30 % do 60 %.

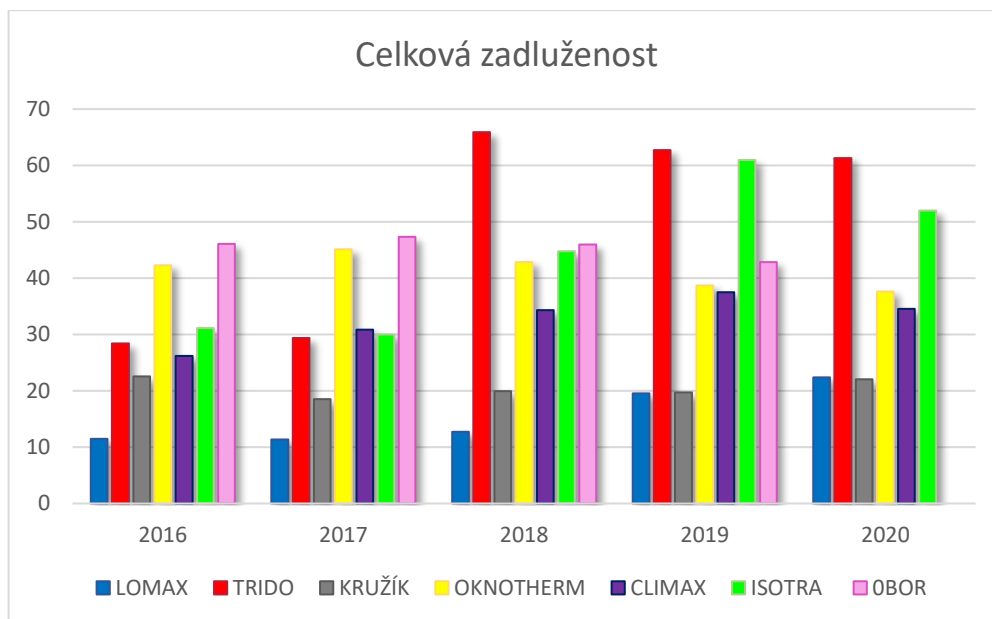
<sup>203</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

**Tabulka 15: Celková zadluženost<sup>204</sup>**

<b>Celková zadluženost</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>LOMAX</b>	11,48 %	11,35 %	12,70 %	19,53 %	22,36 %
<b>TRIDO</b>	28,40 %	29,35 %	65,93 %	62,73 %	61,32 %
<b>KRUŽÍK</b>	24,57 %	18,53 %	19,95 %	19,71 %	22,05 %
<b>OKNOTHERM</b>	42,26 %	45,09 %	42,82 %	38,67 %	37,59 %
<b>CLIMAX</b>	26,18 %	30,87 %	34,83 %	37,48 %	34,56 %
<b>ISOTRA</b>	31,11 %	30,01 %	44,74 %	60,98 %	52,01 %
<b>Obor CZ NACE 25</b>	46,05 %	47,34 %	45,95 %	42,83 %	

U společnosti LOMAX dochází během sledovaných let k mírnému nárůstu celkové zadluženosti. Na druhou stranu jsou její hodnoty ze všech sledovaných společností jedny z nejnižších a dosahuje i nižších hodnot, než kolik udává oborový průměr. Společnost LOMAX je finančně stabilní a k financování využívá především své vlastní zdroje. Cizími zdroji je zatížena minimálně, což pro ni může být výhodou v případě, kdy by žádala o bankovní úvěr. Podobně je na tom také společnost KRUŽÍK. Její hodnoty se pohybují také pod úroveň oborového průměru. Její zadluženost ve sledovaných letech nepřesáhla 25 %. Nejvyšších hodnot dosahuje společnost TRIDO. Od roku 2016 se dostala nejen nad oborové hodnoty, ale také nad doporučenou hodnotu zadluženosti 60 %. U společnosti OKNOTHERM dochází od roku 2017 k poklesu hodnoty, stále se drží mírně pod oborovými hodnotami, avšak v doporučeném rozmezí. Naopak u společnosti ISOTRA dochází k postupnému nárůstu hodnoty celkové zadluženosti, mezi lety 2019 a 2020 došlo k mírnému poklesu hodnoty. Ve všech sledovaných letech drží mezi doporučenými hodnotami.

<sup>204</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>



**Graf 17: Celková zadluženost<sup>205</sup>**

### Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování je doplňkovým ukazatelem k celkové zadluženosti. Koeficient vyjadřuje, jaký je podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu.

**Tabulka 16: Koeficient samofinancování<sup>206</sup>**

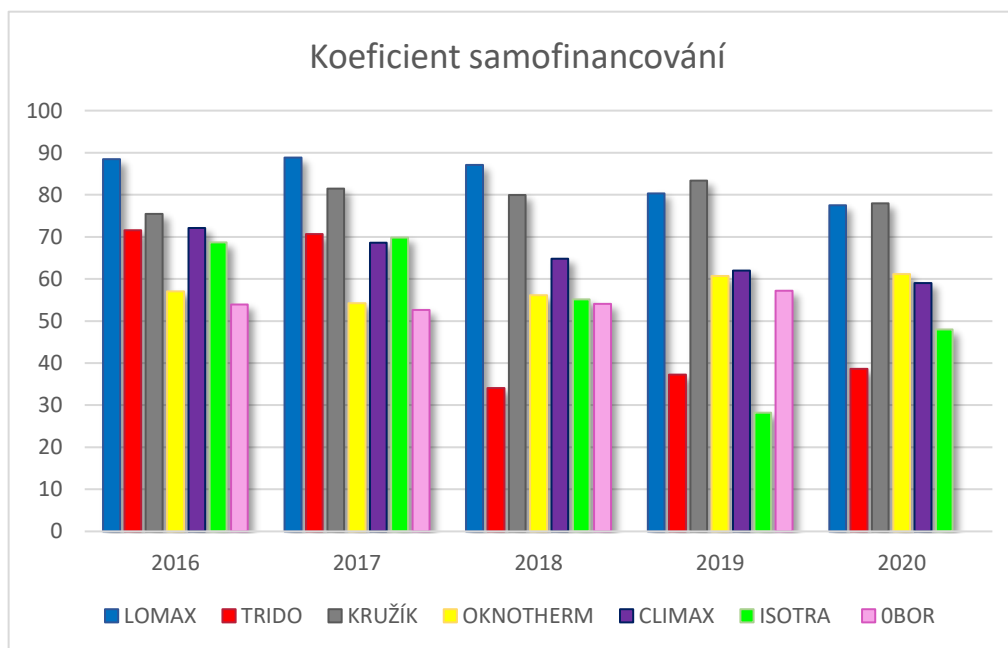
Koeficient samofinancování	2016	2017	2018	2019	2020
<b>LOMAX</b>	88,45 %	88,84 %	87,12 %	80,35 %	77,50 %
<b>TRIDO</b>	71,60 %	70,65 %	34,07 %	37,27 %	38,66 %
<b>KRUŽÍK</b>	75,43 %	81,47 %	79,96 %	83,39 %	77,95 %
<b>OKNOTHERM</b>	57,02 %	54,26 %	56,15 %	60,66 %	61,18 %
<b>CLIMAX</b>	72,13 %	68,63 %	64,79 %	61,99 %	59,05 %
<b>ISOTRA</b>	68,67 %	69,83 %	55,11 %	28,19 %	47,99 %
<b>Obor CZ NACE 25</b>	53,95 %	52,66 %	54,05 %	57,17 %	

Jelikož se jedná o doplněk k celkové zadluženosti, je patrné, že nejlepších výsledků dosahují společnosti LOMAX a KRUŽÍK. Tyto společnosti se ve všech sledovaných

<sup>205</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

<sup>206</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

letech nachází nad oborovým průměrem. Analogicky k celkové zadluženosti dochází v případě koeficientu samofinancování k poklesu u společnosti LOMAX, k financování využívá především vlastní zdroje. U společnosti KRUŽÍK dochází ke kolísání hodnoty, kdy se nedostala pod 75 %. Nejnižších hodnot dosahuje společnost TRIDO v letech 2018–2020, kdy se dostává pod oborové hodnoty a v těchto letech využívá především cizí zdroje k financování. Ostatní sledované společnosti se pohybují okolo hodnot oboru, a k financování využívají vlastní i cizí zdroje.



Graf 18: Koeficient samofinancování<sup>207</sup>

### Míra zadluženosti

Ukazatel míry zadluženosti udává poměr mezi cizími zdroji financování a vlastními zdroji. Tento ukazatel je sledován především úvěrovými institucemi při rozhodování, zda danému podniku úvěr poskytnou či nikoli.

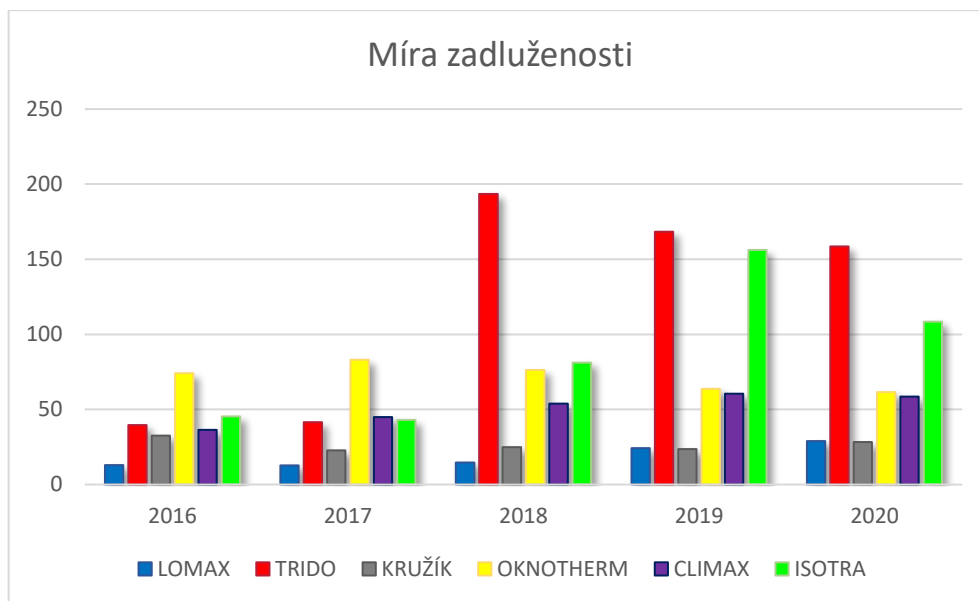
<sup>207</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Tabulka 17: Míra zadluženosti<sup>208</sup>

Míra zadluženosti	2016	2017	2018	2019	2020
<b>LOMAX</b>	12,97 %	12,77 %	14,58 %	24,31 %	28,85 %
<b>TRIDO</b>	39,66 %	41,55 %	193,48 %	168,28 %	158,63 %
<b>KRUŽÍK</b>	32,57 %	22,75 %	24,95 %	23,64 %	28,28 %
<b>OKNOTHERM</b>	74,11 %	83,10 %	76,27 %	63,75 %	61,44 %
<b>CLIMAX</b>	36,29 %	44,98 %	53,77 %	60,46 %	58,53 %
<b>ISOTRA</b>	45,31 %	42,97 %	81,19 %	156,26 %	108,37 %

U společnosti LOMAX dochází během sledovaných let k mírnému nárůstu. Růst v roce 2019 a 2020 je způsobem navýšením cizího kapitálu o nové úvěry. Během sledovaných let jsou její hodnoty oproti konkurenci nejnižší. Nízkých hodnot oproti konkurenci dosahuje i společnost KRUŽÍK, kdy opět vidíme v čase kolísavý průběh. Nejvyšších hodnot dosahuje společnost TRIDO, a to od roku 2018 do roku 2020. K obrovskému nárůstu došlo kvůli snížení vlastního kapitálu a zároveň došlo ke zvýšení cizího kapitálu. U společnosti OKNOTHERM dochází ke snižování míry zadluženosti. Naopak u společnosti CLIMAX dochází během sledovaných let k nárůstu hodnot míry zadluženosti. Skokový rozdíl je patrný u společnosti ISOTRA mezi lety 2017 a 2018, a také mezi lety 2018 a 2019 kdy se míra zadluženosti zvýšila jednou tolik. V roce 2020 došlo opět k poklesu.

<sup>208</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>



**Graf 19: Míra zadluženosti<sup>209</sup>**

## Úrokové krytí

Úrokové krytí nám říká, kolikrát zisk pokryje úroky společnosti. Společnost LOMAX vykazuje nákladové úroky pouze v letech 2017, 2019 a 2020. Společnost TRIDO nevykazuje nákladové úroky v roce 2019. V obou případech jsou místa v tabulce prázdná.

**Tabulka 18: Úrokové krytí<sup>210</sup>**

Úrokové krytí	2016	2017	2018	2019	2020
<b>LOMAX</b>		7414,67		57,64	71,36
<b>TRIDO</b>	167,47	5656,67	47,63		2,22
<b>KRUŽÍK</b>	28,31	19,35	43,14	12,44	22,86
<b>OKNOTHERM</b>	6,04	7,09	11,67	28,69	3,47
<b>CLIMAX</b>	137,65	183,24	60,34	60,24	43,82
<b>ISOTRA</b>	31,26	55,48	24,75	9,13	16,86

Společnost LOMAX vykazuje nákladové úroky pouze ve výše zmíněných letech. V roce 2017 dosahovala společnost velmi nízkých hodnot nákladových úroků, proto je hodnota nejvyšší oproti konkurenci. Ve všech sledovaných letech její zisk pokryje nákladové

<sup>209</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

<sup>210</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

úroky několikanásobně. Společnost TRIDO dosahuje nejvyšších rozdílů mezi sledovanými lety. V roce 2017 vykázala nízké nákladové úroky vůči zisku, a proto je hodnota úrokového krytí velmi vysoká. Naopak v roce 2020 došlo k rapidnímu snížení VH před zdaněním, což zapříčinilo nejnižší hodnotu úrokového krytí. Stále však platí, že je schopna své úroky pokrýt. Nižších hodnot dosahuje společnost KRUŽÍK především v letech 2016, 2019 a 2020. Poměrně vysoké hodnoty si drží společnost CLIMAX, především v prvních dvou sledovaných letech, poté dochází k poklesu. Pokles hodnoty je možné sledovat také u společnosti ISOTRA od roku 2017 do roku 2019. Všechny sledované společnosti si ve sledovaných letech drží bezpečnostní polštář, což dokazuje jejich opatrnější přístup k cizím zdrojům a jsou schopny své nákladové úroky ze zisku pokrýt.

### 2.5.7 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity jsou zaměřeny na to, jak je společnost schopna využít svá aktiva a hospodařit s nimi. V případě, že má společnost velké množství aktiv, ale nevyužívá je, může docházet k nadbytečným nákladům a tím pádem se snižuje zisk společnosti.

#### Obrat aktiv

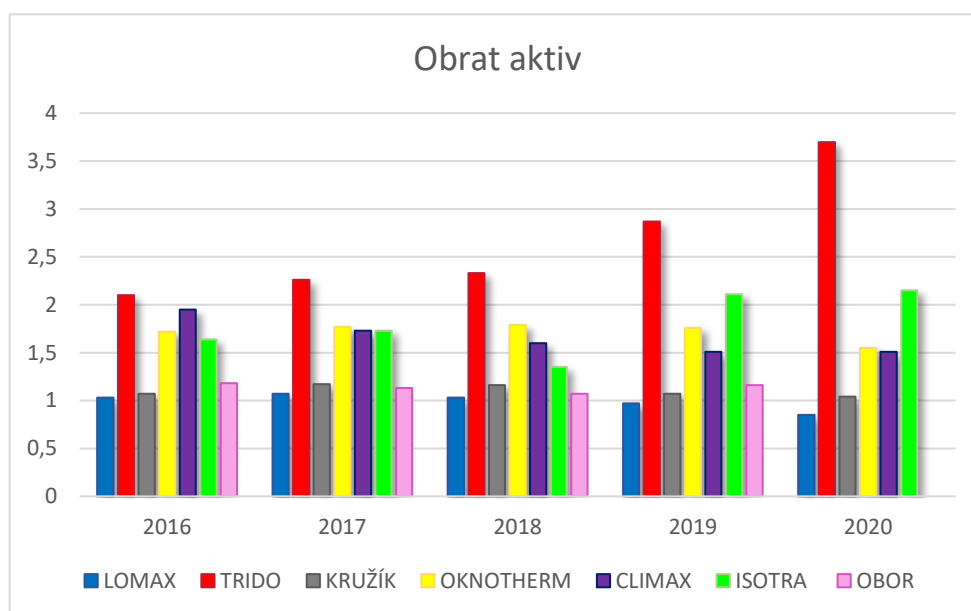
Ukazatel obratu aktiv nám říká, kolikrát se ve společnosti obrátí celková aktiva za daný časový interval. Hodnota toho ukazatele by měla být rovna minimálně 1. Pokud je hodnota nižší, značí neefektivní využívání aktiv.

Tabulka 19: Obrat aktiv<sup>211</sup>

Obrat aktiv	2016	2017	2018	2019	2020
LOMAX	1,03	1,07	1,03	0,97	0,85
TRIDO	2,10	2,26	2,33	2,87	3,70
KRUŽÍK	1,07	1,17	1,16	1,07	1,04
OKNOTHERM	1,72	1,77	1,79	1,76	1,55
CLIMAX	1,95	1,73	1,60	1,51	1,51
ISOTRA	1,64	1,73	1,35	2,11	2,15
<b>Obor CZ NACE 25</b>	1,18	1,13	1,07	1,16	

<sup>211</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Společnost LOMAX má ve sledovaných letech ze všech společností nejnižší hodnoty. V průběhu let dochází ke snižování hodnoty obratu nejen pod oborový průměr, v posledních dvou letech se nachází pod doporučenou hodnotou 1. Snižování je dáno tím, že dochází k rychlejšímu nárůstu aktiv k nárůstu tržeb a hodnota pod 1 nám říká, že společnost neefektivně využívá svá aktiva. Nejvyšších hodnot dosahuje společnost TRIDO, v průběhu sledovaných let tyto hodnoty rostou. Ostatní společnosti dosahují během sledovaných let hodnot vyšších, než kolik udává doporučená hodnota a také jsou hodnoty vyšší než oborový průměr. U těchto společností můžeme říci, že svá aktiva využívají efektivně a jejich tržby rostou minimálně 1,04krát více než jejich celková aktiva.



Graf 20: Obrat aktiv<sup>212</sup>

### Obrat zásob

Ukazatel obratu zásob, nám říká, kolikrát jsou v podniku prodány a znovu naskladněny zásoby. Výsledek je vhodné srovnávat s oborovým průměrem. Pokud je výsledek vyšší než oborový průměr, podnik nemá žádné nelikvidní zásoby, které by po podniku vyžadovaly jejich financování. Přebytké zásoby v sobě zároveň vážou i finanční prostředky, které mají nulovou výnosnost.

<sup>212</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

**Tabulka 20: Obrat zásob<sup>213</sup>**

<b>Obrat zásob</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>LOMAX</b>	6,38	6,31	5,71	6,36	6,43
<b>TRIDO</b>	6,51	6,67	7,07	7,52	8,05
<b>KRUŽÍK</b>	4,40	4,76	5,15	4,68	4,72
<b>OKNOTHERM</b>	10,55	10,57	11,87	14,24	10,92
<b>CLIMAX</b>	6,35	6,06	6,32	6,04	7,55
<b>ISOTRA</b>	4,93	5,07	5,34	6,00	5,33
<b>Obor CZ NACE 25</b>	6,17	4,76	5,60	5,85	

Společnost LOMAX ve sledovaném období transformuje zásoby do jiné formy oběžných aktiv až po opětovný nákup zásob přibližně 6krát za rok. Ve sledovaných letech se hodnota pohybuje na podobných hodnotách každý rok, menší výkyv byl v roce 2018. Ve všech letech je hodnota obratu vyšší, než kolik udává oborový průměr. Obdobných hodnot dosahuje také společnost CLIMAX. U společnosti TRIDO dochází k nárůstu hodnoty obratu zásob, v roce 2020 to bylo 8krát za rok. Společnost KRUŽÍK se nachází pod oborovým průměrem, za rok obrátí zásoby v průměru pouze 4krát. Nejlepších hodnot dosahuje společnost OKNOTHERM, která za rok transformuje své zásoby v průměru 11krát. Naopak jedny z nejnižších hodnot dosahuje společnost ISOTRA, do roku 2018 se nachází pod oborovým průměrem, v roce 2019 došlo ke zlepšení obratu zásob, kdy se obrátily 6krát za rok. V posledním sledovaném roce se vrátily k hodnotě z roku 2018.

### **Doba obratu zásob**

Doba obratu udává průměrný počet dní, za které jsou zásoby drženy v podniku do jejich prodeje či do jejich spotřeby. Doba obratu v tabulce níže je uvedena ve dnech.

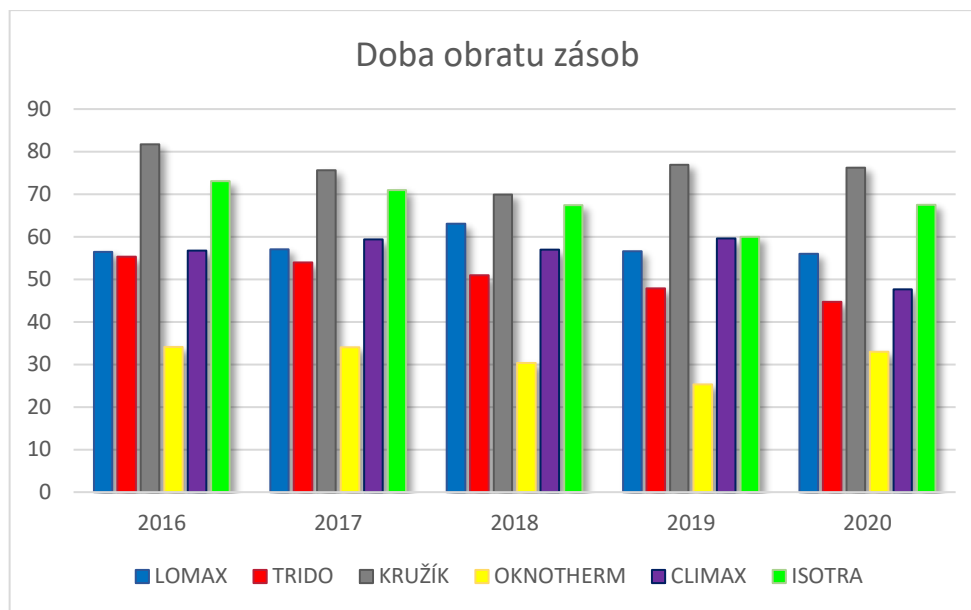
<sup>213</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

**Tabulka 21: Doba obratu zásob<sup>214</sup>**

<b>Doba obratu zásob (ve dnech)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>LOMAX</b>	56,42	57,08	63,07	56,62	55,96
<b>TRIDO</b>	55,30	53,97	50,92	47,89	44,72
<b>KRUŽÍK</b>	81,73	75,59	69,90	76,94	76,24
<b>OKNOTHERM</b>	34,12	34,07	30,33	25,29	32,98
<b>CLIMAX</b>	56,72	59,40	56,97	59,58	47,68
<b>ISOTRA</b>	73,06	71,00	67,41	59,98	67,53

Hodnoty o době obratu společnosti LOMAX jsou třetí nejvyšší. Během sledovaných let došlo k drobnému výkyvu pouze v roce 2018, v ostatních letech se doba drží na podobné úrovni. Společnosti trvá průměrně 56 dní, než obrátí své zásoby v peněžní prostředky. Pokud by docházelo k navyšování této hodnoty, zásoby by držely peněžní prostředky, které by mohly být jinak využity efektivněji. Nejdelší dobu obratu můžeme sledovat u společnosti KRUŽÍK. Během sledovaných let dochází ke snižování doby obratu. Vysokých hodnot dosahuje také společnost ISOTRA, i v tomto případě však dochází ke snižování doby obratu zásob do roku 2019, v posledním roce došlo opět ke zvýšení doby obratu. Nejnižších hodnot dosahuje společnost OKNOTHERM, která své zásoby přeměňuje nejrychleji, její zásoby zůstávají na skladě v průměru jeden měsíc. Obdobných hodnot jako společnost LOMAX dosahují společnosti TRIDO a CLIMAX. U společnosti TRIDO dochází během sledovaných let k poklesu doby obratu, u společnosti CLIMAX je vývoj kolísavý.

<sup>214</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>



**Graf 21: Doba obratu zásob<sup>215</sup>**

### Doba obratu pohledávek

Doba obratu krátkodobých pohledávek nám udává počet dnů, během kterých jsou splaceny krátkodobé pohledávky. Pro společnost je důležité, aby byl tento ukazatel, pokud možno co nejmenší a zároveň aby byl nižší, než kolik udává doba obratu závazků. Hodnoty v tabulce níže jsou uvedeny ve dnech.

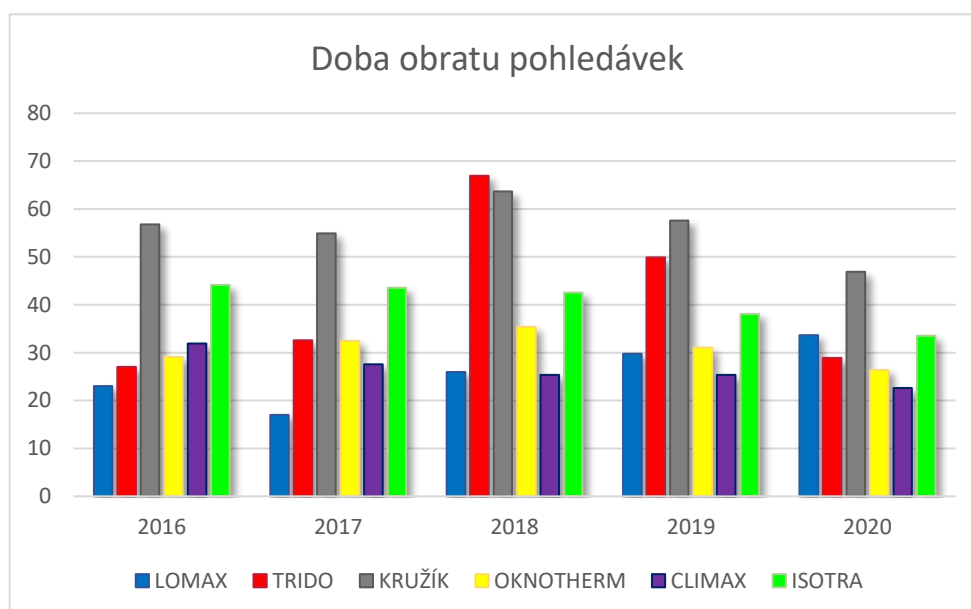
**Tabulka 22: Doba obratu pohledávek<sup>216</sup>**

Doba obratu pohledávek (ve dnech)	2016	2017	2018	2019	2020
<b>LOMAX</b>	23,05	17,02	25,96	29,80	33,64
<b>TRIDO</b>	27,04	32,55	66,93	49,92	28,92
<b>KRUŽÍK</b>	56,76	54,89	63,67	57,57	46,91
<b>OKNOTHERM</b>	29,11	32,46	35,42	31,07	26,34
<b>CLIMAX</b>	31,89	27,55	26,36	25,33	22,65
<b>ISOTRA</b>	44,18	43,57	42,27	38,09	33,51

<sup>215</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

<sup>216</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Společnost LOMAX si v prvních třech sledovaných letech vedla nejlépe oproti své konkurenci. Od roku 2017 však dochází k nárůstu doby obratu krátkodobých pohledávek, v posledním roce je doba splatnosti 33 dní. U společností TRIDO a KRUŽÍK dochází k velkému výkyvu v roce 2018, kdy jejich doba splatnosti stoupla na 66, respektive 63 dní, což bylo způsobeno nárůstem krátkodobých pohledávek obou společností. Společnost TRIDO v posledním roce snížila dobu splatnosti na 29 dní. Společnost OKNOTHERM si udržuje dobu obratu pohledávek ve sledovaných letech na podobné úrovni, do roku 2018 docházelo k nárůstu na 35 dní, od tohoto roku se doba obratu opět snižovala na momentálních 26 dní. U společnosti ISOTRA je patrný klesající trend ve všech sledovaných letech.



**Graf 22: Doba obratu pohledávek<sup>217</sup>**

### **Doba obratu závazků**

Doba obratu závazků nám říká, jak je společnost schopna platit své závazky vůči dodavatelům. Aby byla společnost finančně stabilní je žádoucí, aby byla doba obratu závazků delší než doba obratu pohledávek. Doba obratu závazků v tabulce níže je uvedena ve dnech.

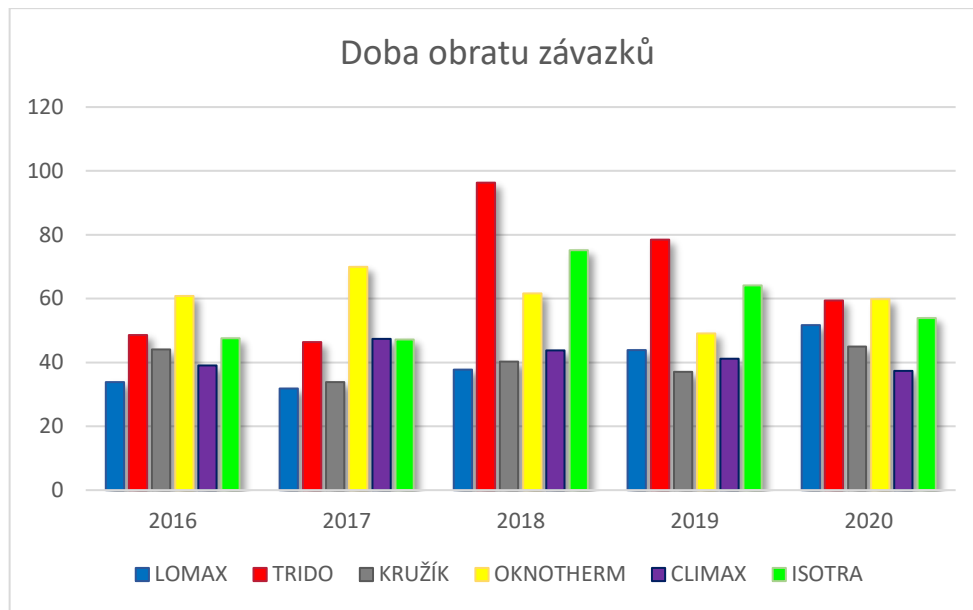
<sup>217</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

**Tabulka 23: Doba obratu závazků<sup>218</sup>**

<b>Doba obratu závazků (ve dnech)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>LOMAX</b>	33,82	31,84	37,76	43,92	51,66
<b>TRIDO</b>	48,60	46,37	96,31	78,46	59,38
<b>KRUŽÍK</b>	44,10	33,87	40,23	37,05	44,99
<b>OKNOTHERM</b>	60,86	69,91	61,61	49,08	59,83
<b>CLIMAX</b>	39,06	47,41	43,75	41,16	37,40
<b>ISOTRA</b>	47,63	47,15	75,12	64,15	53,90

Společnost LOMAX si při splácení svých závazků vůči dodavatelům oproti konkurenci vede dobře. I přes to, že doba obratu závazků od roku 2017 roste na aktuálních 51 dní, stále splňuje podmínku, aby byla doba obratu pohledávek kratší a závazky tak mohou být spláceny z inkasa pohledávek. Největší výkyvy jsou u společnosti TRIDO. V roce 2018 trvala splatnost závazků společnosti 96 dní, v ostatních letech se jejich splatnost pohybuje ve vysokých hodnotách oproti konkurenci. Podobně jako společnost LOMAX i společnost TRIDO má dobu obratu pohledávek kratší než závazků. Společnost KRUŽÍK dosahuje oproti konkurenci nižších hodnot, avšak její délka doby obratu závazků je kratší než délka doby obratu pohledávek. Společnost OKNOTHERM má kolísavý vývoj doby obratu závazků a oproti konkurenci dosahuje delší doby splatnosti. Podobně je na tom společnost CLIMAX, avšak hodnoty společnosti CLIMAX jsou jedny z nižších a výkyvy nejsou tak markantní. U společnosti ISOTRA dochází k nárůstu doby obratu závazků mezi lety 2016–2018, od roku 2019 můžeme sledovat postupné snižování doby obratu.

<sup>218</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>



Graf 23: Doba obratu závazků<sup>219</sup>

## 2.6 Shrnutí analýz

Pro účely diplomové práce jsem si vybrala společnost LOMAX & CO s.r.o., která na trhu působí již od roku 1992. Za své působení se stala jedničkou na trhu s garážovými vraty a patří mezi přední výrobce stínící techniky. Svým zákazníkům nabízí také okna, dveře, sítě proti hmyzu a pohony pro vrata a brány. V současné době má společnost v České republice a Slovensku 80 poboček či partnerských prodejen. Své zastoupení má také na trzích v zahraničí – v Rakousku, Německu, Polsku či Švýcarsku.

Pro potřeby benchmarkingu bylo nutné zvolit konkurenční společnosti, se kterými bylo následně provedeno srovnání. Výběr konkurentů byl proveden prostřednictvím databáze ORBIS. Zvoleny byly podniky, které spadaly pod kód CZ NACE – 25.72 a zaměřovaly se na výrobu a prodej stejného sortimentu.

V rámci diplomové práce byly zpracovány strategické analýzy s cílem popsat vnitřní i vnější prostředí společnosti. Z PESTLE analýzy vyplívá, že politická stabilita je velmi důležitá. Rok 2020 byl ovlivněn pandemií Covid – 19, což se podepsalo i na politické situaci. Vládě pana Andreje Babiše bylo několikrát vyčítáno její chaotická a nelogická nařízení a časté výměny ministra zdravotnictví. Vzhledem k situaci došlo k výraznému

<sup>219</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

propadu ekonomiky, což je možné sledovat prostřednictvím ukazatele HDP a zároveň dochází k nárůstu inflace. Pokles ekonomiky nebyl pro společnost LOMAX výrazným problémem, i přes pandemii se jim v roce 2020 podařilo navýšit tržby, a to díky tomu, že jejich výroba nebyla razantně omezena. Lidé trávili více času doma, což vedlo k nárůstu poptávky. Negativní vliv na společnost mělo uzavírání hranic, neboť své podnikatelské aktivity rozvíjí i na trzích v zahraničí. V případě tržeb z exportu došlo k poklesu o 5 % oproti předchozímu roku. Společnost se snaží každý rok investovat do technologií, nových strojů a modernizaci. Nové technologie pomáhají společnosti lépe uspokojovat potřeby zákazníků. Technologie a výroba také ovlivňují ekologickou stránku. Nové technologie jsou šetrnější. K ochraně životního prostředí napomáhají také produkty společnosti, které dokáží zlepšovat izolační vlastnosti domu či zabraňují nežádoucímu přehřívání domácnosti. Pro společnost je nutné, aby sledovala legislativní změny a měla by se jim snažit pružně přizpůsobovat.

Z Porterovy analýzy lze vyvodit, že konkurence, podobně jako společnost LOMAX působí na trhu již řadu let. Za tu dobu si tyto společnosti vybudovaly své jméno, postavení, oblibu a povědomí u zákazníků. Nová konkurence by to v dnešní době měla složité se na trhu prosadit. Bariérou vstupu jsou náklady na technologie, výrobní prostory a také znalosti s výrobou sortimentu garážových vrat a stínící techniky. Stávající konkurenci je možné na trhu rozdělit dle toho, kterému produktu se věnují – výrobci garážových vrat, výrobci stínící techniky a výrobci oken a dveří. Společnost LOMAX je jedničkou na trhu, co se týče výroby garážových vrat a přední výrobce v oblasti stínící techniky. Svým zákazníkům nabízí také okna, dveře či sítě proti hmyzu. Zákazníky společnosti lze rozdělit do tří skupin – velkoobchodní zákazníci z tuzemska, ze zahraničí a koncoví zákazníci. Substitutů není možné na trhu najít mnoho. Společnost se snaží předcházet možným substitutům tím, že je zahrnuje do svého sortimentu. V případě stínící techniky jsou možným substitutem pro venkovní žaluzie předokenní rolety či screenové rolety. Podobnou funkci, především ochranu soukromí, mohou splňovat také záclony. Garážová vrata jsou substitutem samy pro sebe, zde záleží na výběru zákazníka, pro které se rozhodne. Společnost LOMAX má v nabídce garážová vrata sekční, posuvná, dvoukřídlá a rolovací z několika možných materiálů a v široké barevné škále.

Na základě benchmarkingového zjištění lze konstatovat, že společnost LOMAX je dlouhodobě finančně zdravá a stabilní společnost a vede si ve srovnání s konkurencí ve většině ukazatelů velmi dobře.

Každý rok dochází u společnosti LOMAX k růstu tržeb, což je jeden z jejich cílů, který se daří plnit. Tržby společnosti jsou tvořeny především tržbami za prodej výrobků a služeb, velká část jich pochází z tuzemska, zhruba 20 % tržeb je z exportu. Společnost je aktivní na trzích na Slovensku, Německu, Rakousku či Švýcarsku. Pozitivních výsledků dosahuje také při srovnání provozního VH, kdy i v tomto případě dochází ve všech sledovaných letech k nárůstu hodnoty. Poměrně dobře si vede v případě přidané hodnoty, kdy každý rok dochází k růstu přidané hodnoty, přidané hodnoty k tržbám i produktivity práce z přidané hodnoty. Během sledovaných let si společnost drží téměř stejný počet zaměstnanců, největší nárůst nastal mezi lety 2016 a 2017, následně se růst počtu zaměstnanosti téměř zpomalil, aktuálně společnost zaměstnává 176 zaměstnanců.

U ukazatele rentability vlastního kapitálu můžeme sledovat rostoucí tendenci hodnoty, avšak v porovnání s oborovým průměrem dosahuje nízkých hodnot. Na druhou stranu nedochází k žádným markantním výkyvům jako se to děje u konkurenčních společností KRUŽÍK a TRIDO. Efektivnost vložených prostředků vlastníků každým rokem rostou, což je pro ně pozitivní. Nižších hodnot dosahuje také u rentability celkových aktiv. I v tomto případě však platí, že každým rokem hodnoty narůstají, v posledním sledovaném roce se nachází u doporučené hodnoty 10 %. I v tomto případě platí, že oproti konkurenci jsou na tom lépe a nedochází k výkyvům hodnot jako u společnosti TRIDO a OKNOTHERM. U rentability tržeb dosahuje oproti konkurenci nejlepších hodnot, má rostoucí tendenci. Do roku 2018 se nacházela pod hodnotou oborového průměru, od roku 2019 jsou hodnoty vyšší.

Všechny ukazatele likvidity vycházely pro společnost LOMAX nad doporučenými hodnotami. Pro společnost to znamená, že ji nehrozí platební neschopnost a nemá problémy se s placením krátkodobých závazků, na druhou stranu to může zapříčinit pokles výnosnosti a rentability. Vysoké hodnoty běžné likvidity jsou způsobeny tím, že na oběžných aktivech mají velký podíl dlouhodobé pohledávky – ostatní dlouhodobé pohledávky, které tvoří dlouhodobé zápůjčky sesterským společnostem ve skupině. Vysokých hodnot dosahuje i oproti konkurenci, daří se však během sledovaných let

hodnotu tohoto ukazatele snižovat. Při výpočtu pohotové likvidity byly z oběžných aktiv kromě zásob vyloučeny také dlouhodobé závazky. I přesto se hodnoty ukazatele nachází nad hodnotami oborového průměru a ve dvou letech měla společnost LOMAX nejvyšší hodnoty této likvidity. Ukazatel okamžité likvidity také vyšel nejhůře pro společnost LOMAX. Ve všech sledovaných letech se nachází nejen nad hodnotami oborového průměru ale také nad doporučenými hodnotami pro tento ukazatel. Vysoké hodnoty jsou způsobeny tím, že společnost má více peněžních prostředků, než kolik je hodnota krátkodobých závazků. Pro společnost to znamená, že drží peněžní prostředky, které v čase ztrácí hodnotu, a pokud by je investovala, mohla by jí investice přinést výnos.

Společnost dosahuje nízkých hodnot celkové zadluženosti nejen proti své konkurenci, ale také ve srovnání s oborovým průměrem. Její celková zadluženost během sledovaných let roste, a to především v posledních dvou letech, protože si v těchto letech vzala bankovní úvěr. To potvrzuje i koeficient samofinancování, ze kterého vyplývá, že společnost využívá k financování především své vlastní zdroje. Na jednu stranu lze tyto výsledky považovat za velmi dobré, společnost není zadlužena, což dokazují i hodnoty míry zadluženosti a není závislá na cizích zdrojích. V případě potřeby by pro ni nebyl problém získat úvěr. Cizí zdroje mohou být pro společnost ku prospěchu z hlediska možnosti odpočtu od daně.

Co se týče ukazatelů obratu, horších výsledků dosahuje společnost především u obratu celkových aktiv. V posledních dvou letech se hodnota dostala pod doporučenou minimální hodnotu 1, což naznačuje, že společnost neefektivně využívá svá aktiva a zároveň platí, že aktiva rostou rychlejším tempem než tržby společnosti. Pokud se podíváme na složení aktiv společnosti, větší část tvoří oběžná aktiva oproti stálým aktivům. Společnost má ve svém vlastnictví několik budov, pozemků i strojů, což vypovídá o její silné pozici, jelikož stojí na vlastních nohou. Není v nájmu a nemusí řešit případné problémy, které by mohly souviset s tím, že by byla z nájmu vypovězena. Do stálých aktiv společnost každoročně investuje, především do obnovy strojů, ale investice mířila i do nového IT systému a poslední a zároveň největší investicí společnosti byla stavba nové výrobní haly na výrobu stínicí techniky a venkovních žaluzií. Na druhou stranu, větší část oběžných aktiv tvoří dlouhodobé pohledávky zařazené mezi ostatní dlouhodobé pohledávky. Rostoucí podíl na oběžných aktivech mají peněžní prostředky, která nejsou vhodněji využity a zůstávají na účtech. Zásoby tvoří asi 20 % oběžných aktiv.

Pokud bychom při výpočtu obratu aktiv odečetly dlouhodobé pohledávky, dostala by se hodnota nad doporučenou hranici 1 i nad hodnotu oborového průměru. Oproti konkurenci by měla sice stále nižší hodnoty, ale již by nebyla aktiva využívána neefektivně. Hodnoty obratu zásob má srovnatelné s konkurencí, průměrně obrátí své zásoby za 57 dní. V posledních 3 letech dochází k poklesu této hodnoty což značí, že se snaží, aby její zásoby neležely na skladě a tím pádem, aby v nich nebyly drženy peněžní prostředky, které by mohly být využity lépe. Doba obratu krátkodobých pohledávek je kratší oproti závazkům, což značí, že společnost je schopna své závazky splácet z inkasa pohledávek. Ačkoli doba obratu pohledávek i závazků v čase roste, oproti konkurenci si vede poměrně dobře.

## **2.7 SWOT analýza**

V této podkapitole bude zpracována SWOT analýza, která zahrnuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Tabulka 24: SWOT<sup>220</sup>

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradice a dobré jméno na trhu</li> <li>• Konkurenceschopnost</li> <li>• Kvalita výrobků</li> <li>• Široký sortiment výrobků</li> <li>• Ekonomicky stabilní a silná společnost</li> <li>• Nízká zadluženost společnosti</li> <li>• Vlastní výrobní haly a výrobní stroje</li> <li>• Moderní technologie</li> <li>• Každoroční investice</li> <li>• Rostoucí tržby</li> <li>• Rentabilita tržeb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvýšené hodnoty likvidity</li> <li>• Snižující se obrat aktiv</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovace výrobků</li> <li>• Potenciální příliv nových zákazníků díky nové výstavbě nemovitostí</li> <li>• Zvýšení podílu na tržbách z exportu</li> <li>• Rozšíření výrobních prostor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Růst cen materiálů</li> <li>• Možný nedostatek materiálu</li> <li>• Zvyšování cen energií</li> <li>• Nedostatek kvalifikované pracovní síly</li> </ul>

### Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti můžeme zařadit tradici a dobré jméno společnosti na tuzemském trhu. Společnost se na trhu objevila již v roce 1992. Z malé rodinné firmy zaměřující se na stínící techniku se společnost postupně stala jedničkou na trhu s garážovými vraty. Během své existence rozšiřovala několikrát výrobu až do dnešní

<sup>220</sup> Vlastní zpracování

podoby, kdy kromě garážových vrat, předokenních rolet a venkovních žaluzií nabízí vchodové dveře, okna a sítě proti hmyzu. Společnost je držitelem několika certifikátů a ocenění.

S tradicí a jménem na trhu se váže i konkurenceschopnost. V každém roce dochází k nárůstu tržeb, což značí, že na trhu si společnost vede velmi dobře. Většina tržeb pochází z tuzemského trhu, zhruba 20 % pochází z exportu.

Aby byla společnost konkurenceschopná i v dalších letech, snaží se každoročně investovat do modernějších technologií a nových výrobních strojů. Investice společnosti se dotýkají i nehmotného majetku, v roce 2020 investovala do nových IT technologií a nového informačního systému. V roce 2021 došlo k otevření nové výrobní haly na stínící techniku, čímž se zvýšila možnost více se zaměřit na jejich inovace a přicházet tak na trh s lepšími, kvalitnějšími a pro zákazníky zajímavějšími produkty.

Sílou společnosti je i to, že veškeré výrobní haly, stroje a administrativní budovy v Bořeticích a ve Velkých Pavlovicích jsou v jejím vlastnictví. Společnost je v tomto soběstačná a stojí „na svých nohách“.

Pro zákazníky vyrábí své produkty na zakázku, dle přání a možností zákazníka. Zákazník má možnost vybrat si z více materiálů, barev, v nabídce je i široký výběr příslušenství. Technický návrh vyhotoví pro své zákazníky zdarma. Kvalitu výrobků dokazuje také to, že všechny splňují normy ČSN a jsou certifikované. Na své výrobky společnost poskytuje záruku od 2 do 10 let.

Další silnou stránkou je také nízká zadluženost společnosti. Hodnoty ukazatele se pohybují okolo pouhých 20 %. Společnost využívá k financování především své vlastní zdroje. Není závislá na zdrojích cizích, na druhou stranu, pokud by žádala o úvěr, nebyl by pro ni problém jej k financování získat.

Společnost LOMAX dosahuje oproti konkurenci nejlepších výsledků rentability tržeb. Každý rok dochází k růstu tržeb i EBITu, což pro společnost je známkou toho, jak dobře si na trhu vede. Zákazníci projevují čím dál větší zájem o jejich výrobky. V roce 2020 postihl svět pandemie COVID 19, společnosti přesto neklesla poptávka, spíše naopak, po jejich produktech poptávka vzrostla, neboť lidé byly nuceni trávit více čas doma a chtěli

si své domovy zvelebovat. Díky tomu se společnosti podařilo již po sedmé v řadě zvýšit své tržby za prodej výrobků a služeb.

### **Slabé stránky**

Mezi slabé stránky společnosti můžeme zařadit vysoké hodnoty likvidity. Ve všech sledovaných letech se výsledky ukazatelů likvidity pohybují ve vysokých číslech, a to jak oproti konkurenci, tak oproti doporučovaným hodnotám. Vysoká likvidita značí, že společnost nemá problém se splácením závazků, ale na druhou stranu přichází o možný výnos, který by jí plynul, pokud by své peněžní prostředky lépe investovala. Vysoká likvidita může mít negativní vliv na hodnoty rentability.

Slabou stránkou je také klesající obrat aktiv. Hodnoty obratu aktiv jsou nižší, než jaké vykazují konkurenční společnosti i ve srovnání s oborovým průměrem. V posledních dvou sledovaných letech se dostala hodnota pod doporučenou hranici 1. Snižující se hodnoty vykazují, že je s aktivy nakládáno neefektivně.

### **Příležitosti**

Mezi příležitosti patří inovace výrobků. Kromě toho, že společnost rozšířila svoji výrobu o další výrobky, v průběhu svého fungování si společnost nechala na zakázku vyrobit stroj na výrobu panelů pro sekční vrata nebo válcovou linku, která umí válcovat několik typů prolisů garážových vrat. K inovacím patří také robotizace, díky které mohla uvést do provozu nové pracoviště pro opracování vratových sekcí. V minulém roce po otevření nové haly pro stínící techniku přišla společnost na trh s novou venkovní lamelou pro venkovní žaluzie, která má být odolnější vůči větru a její průsvit slunečního záření by měl být nižší oproti starším lamelám. Díky inovacím, novým technologiím, novým produktům může společnost dosáhnout většího zájmu ze strany zákazníků a pokud dokáže uspokojit jejich potřeby, přání a možnosti, mohou se tím zvýšit jejich tržby. Také to může vylepšit její postavení na trhu. Je nutné, aby se nezaměřovala pouze na nové věci, ale i na stávající produkty, aby nedošlo k poklesu kvality.

Příležitostí pro společnost je také to, že každoročně se v České republice postaví tisíce nových nejen rodinných ale i bytových domů. Momentálně také dochází k nové výstavbě přímo v obci, kde má společnost své sídlo, což pro Lomax může znamenat zvýšenou poptávku po jejich produktech. Kromě výstavby také dochází k rekonstrukcím starých

domů, což znamená další příležitosti, kdy společnost může nabídnout své služby a výrobky případným novým zákazníkům.

Poslední zmíněnou příležitostí je možnost více se zaměřit na export. Na tuzemském trhu s garážovými vraty patří mezi jedničku, je vysoce postavena i na trhu se stínicí technikou, ale z exportu jí plyne zhruba 20 % z celkových tržeb. Již nyní působí na trzích na Slovensku, Rakousku, Švýcarsku nebo Německu. Pro společnost je jedním z cílů rozšiřovat svou obchodní síť v zahraničí a tím získávat nové partnerské prodejny a zákazníky. Je důležité zmínit, že především v německy mluvících zemích má společnost velkou konkurenci, a to v podobě společnosti Hörmann, která je německým výrobcem garážových vrat, na trhu působí již od roku 1935.

Poslední zmíněnou příležitostí je rozšiřování výrobních prostor. V současné době má společnost 12.900 m<sup>2</sup> zastavěné plochy. V roce 2019 v rámci investičního záměru o vybudování nové výrobní haly pro stínicí techniku byl zakoupen pozemek v průmyslové zóně ve Velkých Pavlovicích o celkové výměře 1,8 ha. Po dokončení prací na nové hale (otevření v průběhu roku 2021) má společnost možnost, pokud nebude mít dostatečnou výrobní kapacitu a poptávka ze strany zákazníků poroste, dále na tomto pozemku rozšiřovat výrobní prostory a tím i výrobu.

## **Hrozby**

Pokud dochází k růstu cen materiálu, je společnost nucena zvýšit i ceny svých výrobků, což může zákazníky odradit a budou hledat na trhu levnější varianty. Substitut pro garážová vrata jsou pouze garážová vrata, záleží na druhu, velikosti a materiálu, ze kterého jsou vyrobeny, rozhodující je v tomto případě pouze cena, kterou výrobce nabízí. Pokud by společnost v důsledku růstu cen vstupních materiálů a dalších nákladů tlačila ceny výrobků nahoru, může tím přijít o své zákazníky, kteří budou hledat v konkurenci levnější nabídky.

Hrozbou pro společnost není rostoucí cena materiálů, ale také inflace nebo rostoucí ceny energií. Jelikož se jedná o výrobní společnost, která se snaží vyrábět si své výrobky sama, její každoroční náklady na spotřebu materiálu a energie stoupají. Pro výrobu jsou důležitý specificky materiál, který nenabízí mnoho dodavatelů a cena tohoto materiálu v posledních letech stoupala. Vliv na cenu energií měla již pandemie COVID 19, růst cen

povolenek, krach dodavatelů energií a v současnosti také válka, která probíhá na Ukrajině. Hrozby, které plynou z trhu nemá společnost možnost ovlivnit, pouze se jim musí umět přizpůsobit.

Poslední hrozbu pro společnost představuje možnost, že na trhu práce bude nedostatek kvalifikované pracovní síly. Jak je možné získat nové pracovníky bude rozebráno níže v rámci doporučení. V případě hrozby nedostatku nových kvalifikovaných zaměstnanců se nemluví pouze o zaměstnancích na úseku výroby, ale také o zaměstnancích na vyšších pozicích. Jednou z příležitostí společnosti je možnost dále expandovat na zahraniční trhy. Na těchto trzích je důležité, aby zaměstnanci společnosti dokázali kvalitně a efektivně komunikovat v cizím jazyce a také je zapotřebí elán a chuť pro tuto práci. Pro takovéto pozice je možné získat čerstvé absolventy ekonomických či strojírenských škol.

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A DOPORUČENÍ**

Tato kapitola bude navazovat na předchozí výsledky z analýz a bude obsahovat řešení konkrétních problémů společnosti.

Z nasbíraných dat lze konstatovat, že společnost nevykazuje žádný závažný problém, který by brzdil její fungování a díky kterému by byla její existence na trhu ohrožena ze strany konkurentů. U společnosti se objevily pouze menší nedostatky.

Pro zlepšení výkonnosti podniku by se měla společnost zaměřit na:

- Využití volných peněžních prostředků
- Zvýšení doby obratu aktiv

#### **3.1 Využití volných peněžních prostředků**

Z výsledků finanční analýzy vychází vysoké hodnoty likvidity. Pokud se blíže podíváme do výpočtu zjistíme, že společnost měla vysoké hodnoty peněžních prostředků na účtech, které nejsou zhodnocovány a v čase ztrácí na své hodnotě.

Možností, jak lépe zhodnotit tyto volné prostředky je několik. První z nich je investice společnosti do nových strojů, technologií, výrobních hal. V tomto ohledu je společnost každoročně aktivní a z velké části z vlastních zdrojů investuje do technologií, IT systému i lidských zdrojů. Veškeré tyto investice jsou financovány z jejich vlastních zdrojů.

Další možností zhodnocení peněžních prostředků je využití vkladových, termínovaných či spořicíh účtů. I v tomto případě je sama společnost aktivní a využívá vkladové účty se splatností od 1 týdne do 1 měsíce.

Aby mohla dále rozvíjet svoji podnikatelskou činnost, je potřeba mít k dispozici volné prostředky. Z tohoto důvodu si společnost drží bezpečností polštář a má tedy část peněžních prostředků na účtě bez dalšího efektivního využití. Volné finanční prostředky tak mohou být k dispozici společnosti pro její činnost, případně pro investiční příležitosti v rámci skupiny. Mezi takové příležitosti mohou patřit developerské projekty, zápůjčky sesterským společnostem či akvizice.

Výsledky benchmarkingu končí rokem 2020, kdy na konci tohoto roku měla společnost velké množství peněžních prostředků na účtu. Během sledovaných let rostla hodnota

likvidity a to značí, že finanční prostředky nejsou využívány efektivně. Držení peněžních prostředků ale mělo svoje opodstatnění, jelikož se připravovala investice do nové výrobní haly.

### **3.1.1 Investice do nové výrobní haly**

Následující podkapitola podává vysvětlení ohledně využití peněžních prostředků, které byly drženy na peněžních účtech. Jelikož byla provedena analýza výkazů za roky 2015–2020, nebyla zde promítnutá celá investice do nové výrobní haly, jež započala v roce 2019. Níže je uvedeno, jak investice probíhala a také je zde nastíněno, jak budou peněžní prostředky využity v následujících letech, kdy dojde k dalšímu rozšíření výrobních prostor.

Podniku stále více rostla poptávka po venkovním stínění. Za rok 2018 došlo k meziročnímu nárůstu o 33 %. V následujícím roce došlo k nejvyššímu meziročnímu nárůstu tržeb u sortimentu stínicí techniky. V roce 2020 došlo k meziročnímu růstu po venkovních žaluziích o 16 %. Na druhou stranu došlo k poklesu poptávky po předokenních roletách. V součtu však došlo za rok 2020 k růstu tržeb za stínicí techniku o 10 % oproti předchozímu roku. I přes pandemii COVID-19 nemá společnost problém s klesající poptávkou, neboť tím, že lidé byli nuceni zůstat více doma, své domovy si zvelebovali a tím pádem byl o výrobky společnosti LOMAX zájem. Vzhledem k tomu, že docházelo k nárůstu poptávky se společnost rozhodla rozšířit své výrobní kapacity, na což byly využity i peněžní prostředky, které do té doby společnost na účtech držela. Investice do nové výrobní haly byla rozdělena na 2 etapy.

**První etapa** probíhala mezi roky 2019–2021.

Společnost vlastní 12.900 m<sup>2</sup> zastavěné plochy. Všechny pozemky jsou v jejím vlastnictví. Pro novou výrobní halu bylo nutné najít nové vhodné místo, protože pozemky v Bořeticích již nenabízely možnost k dalšímu rozšíření. Proto firma koupila pozemky v průmyslové zóně ve Velkých Pavlovicích. Tato lokalita byla vybrána zejména pro logistickou dostupnost a blízkost k hlavnímu závodu společnosti. Celková výměra zakoupeného pozemku dosahuje 1,8 ha. Cena za pozemek činila 12 mil. Kč.

Nová výrobní hala určená pro výrobu venkovních žaluzií a rolet na rozloze 4 400 m<sup>2</sup> (užitná plocha haly je 3 640 m<sup>2</sup>, administrativní plocha haly je 830 m<sup>2</sup>) vznikala mezi

roky 2020–2021. Kromě této haly nabízí pozemek do budoucnosti další možnou plochu k rozšiřování, k tomu byla uzpůsobena i tato hala. Je postavena tak, aby bylo možné ji v případě potřeby dále rozšířit a zvětšit tím výrobní kapacity. Po otevření této haly je společnost připravena zaměstnat o 80 zaměstnanců více.

Nová hala je jednou z nejmodernějších výrobních závodů. Žaluzie se zde vyrábí na stojích ZEBR a je zde k dispozici nová profilovací linka VT 12 NC Z90 na výrobu venkovních žaluzií. Tato linka má přinést zvýšení kvality výrobků, úspory ve výrobních nákladech, redukovat odpad. I díky tomuto rozšíření přišla společnost na trh s novou lamelou Z90 PRO. Nové technologie, stroje a automatizace pomohou lépe uspokojit poptávku zákazníků po výrobcích společnosti LOMAX.

Projekt byl financován v poměru 60/40, tzn. z 60 % vlastní zdroje, 40% cizí zdroje. Půjčku si společnost vzala v roce 2019 u Komerční banky. Na výstavbu haly bylo potřeba 62 mil Kč, nové technologie kupované v roce 2021 vyšly na 16 mil Kč a celé byly financovány z vlastních zdrojů. Jde zatím o největší investici společnosti LOMAX za jejího působení. Díky nové hale budou schopni zajisti rychlejší dodání a tím i větší komfort pro zákazníky.

Otevřením a kolaudací výrobní haly ve Velkých Pavlovicích v průběhu roku 2021 skončila první etapa výstavby. Celkové náklady jsou vyčísleny v tabulce níže.

**Tabulka 25: Náklady investice<sup>221</sup>**

<b>Náklady na novou výrobní halu ve Velkých Pavlovicích</b>	
Koupě pozemku	12 mil Kč.
Výstavba haly	62 mil Kč
Pořízení nové technologie a strojů	16 mil Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>90 mil Kč</b>

**Druhá etapa** výstavby je v plánu mezi lety 2022–2023.

V návaznosti na první etapu je v plánu další rozšíření výrobních prostor. V průběhu roku 2022 obdržela společnost stavební povolení k dalšímu rozšíření výrobní haly ve Velkých

<sup>221</sup> Vlastní zpracování dle: Osobní komunikace s ekonomem společnosti LOMAX

Pavlovicích. Očekává se, že kolaudace přístavby by měla proběhnout v roce 2023, může ale dojít k prodlevě z důvodu akutního nedostatku stavebního materiálu. Investice v rámci druhé etapy je kalkulována ve výši 30 mil. Kč, tato částka také nemusí být konečná vzhledem k narůstajícím cenám za stavební materiály.

Účelem dostavby je další rozšíření výrobních prostor o 1 400 m<sup>2</sup> a přestěhování zámečnické dílny. Momentálně se zámečnická dílna nachází ve výrobních prostorech v Bořeticích. Tato dílna vyrábí velké množství komponentů, které jsou potřebné pro komplementaci stínící techniky, Vzhledem k tomu, že výroba stínící techniky byla přesunuta do Velkých Pavlovic, musí společnost řešit převoz těchto komponentů na tuto halu. Do nové dílny budou přesunuty stroje z původní dílny, v současné době se neuvažuje nad jejich obnovou či modernizací, jelikož stávající stroje jsou dostačující. Díky přesunutí dílny dojde k zefektivnění výroby celého sortimentu stínící techniky a ke snížení nákladů na logistiku a výrobu.

Příležitosti na trhu se stínící technikou jsou velké, čehož chce společnost využít – na trh přichází s novými lamelami a kvalitnější výrobou. V případě stínící techniky má společnost možnost dále rozšířit svoji nabídku produktů. Dle srovnání s nabídkou konkurenčních společností v tomto oboru by mohla společnost svým zákazníkům nově nabízet také **screenové rolety**. Tento výrobek má zákazníkům nabídnout moderní alternativu k venkovním roletám. Společnost je schopna vyrábět tento produkt na stávajících stojích. K jeho zařazení do sortimentu nedošlo dříve kvůli nedostačujícímu výrobnímu prostoru. V současné době je o tento výrobek stále větší zájem. Přidáním nového produktu do sortimentu se očekává zvýšení tržeb.

Díky této investici došlo ke snížení peněžních prostředků, které měla společnost do roku 2020 na účtech. To pro ni znamená, že hodnoty ukazatelů likvidity se budou snižovat směrem k doporučeným hodnotám. Vzhledem k této investici je možné říci, že společnost své peněžní prostředky využívá a nedochází k jejich neefektivnímu zacházení tím, že by zůstávaly nevyužity na účtě. K jejich využití dochází již od roku 2021. Nová výrobní hala pomůže společnosti rozšířit výrobní prostory, zefektivnit výrobu, snížit náklady na výrobu, dává příležitost přidat nové produkty a zvýšit tím tržby společnosti.

### 3.2 Optimalizace obratu celkových aktiv

V rámci slabých stránek společnosti byla identifikována snižující se hodnota doby obratu celkových aktiv. V rámci sledovaných let se společnost dostala pod doporučenou hranici 1, což značí, že společnost neefektivně využívá svá aktiva a zároveň dochází k rychlejšímu růstu celkových aktiv jak k růstu tržeb.

Pokud se blíže podíváme na složení aktiv, zhruba 30 % tvoří stálá aktiva – dlouhodobý hmotný majetek – pozemky, stavby a hmotné movité věci a jejich soubory. V průběhu let docházelo k růstu především u pozemků, v roce 2019 byl koupen pozemek ve Velkých Pavlovicích, kvůli výstavbě nové výrobní haly. Každý rok dochází také k růstu hmotných movitých věcí, což značí, že společnost investuje do obnovy strojů. Z mého pohledu to, že má společnost pozemky, stavby a střeje ve svém vlastnictví vnímám jako silnou stránku, neboť „stojí na svých nohou“. Na druhou stranu by měla společnost zjistit, zda je všechn majetek využíván s dostatečnou efektivitou. V případě, že by tomu tak nebylo, nabízí se možnost majetek pronajímat, z čeho by společnosti plynuly dlouhodobější výnosy nebo jej prodat.

Součástí aktiv jsou dlouhodobé pohledávky. Celková aktiva tvoří zhruba od 18 % do 34 % dlouhodobé pohledávky – ostatní. Tyto pohledávky představují půjčky sesterským společnostem. Vzhledem k poptávce, vytvořila společnost holding spolu se společnostmi VPO Protivanov, která se zabývá výrobou oken a dveří, společností Šenk okna, která se specializuje na atypické projekty oken a společností Alfa Portas, která je dodavatelem průmyslových vrat. V tomto případě návrhy pro řízení pohledávek – prověření odběratelů, zavedení penalizací či nabídnutí skonta, nejsou vhodné realizovat a využít, nemělo by to vzhledem k povaze těchto dlouhodobých pohledávek požadovaný efekt.

Obrat celkových aktiv by se dostal nad doporučenou hodnotu 1, pokud by při výpočtu byly odečteny tyto pohledávky. Váží sice v sobě peněžní prostředky, které by mohly být využívány lépe, na druhou stranu jsou to pohledávky k sesterským společnostem, které peněžní prostředky využívají pro svůj rozvoj. Z tohoto důvodu je investice peněžních prostředků a jejich držení v rámci dlouhodobých pohledávek výhodná i pro společnost LOMAX.

S růstem aktiv se počítá i do budoucnosti, jelikož v roce 2021 došlo k otevření nové výrobní haly, jak je popsáno výše. Toto rozšíření má v budoucnosti generovat vyšší tržby, tím pádem by se stav obratu aktiv měl postupně zlepšovat a dostávat se k doporučeným hodnotám.

### **3.3 Navázání spolupráce se střední školou**

Společnost LOMAX dbá na to, aby její zaměstnanci byli vysoce kvalifikovaní. Pro společnost se nabízí jako možnost získat nové zaměstnance, pokud by navázala spolupráci se střední strojírenskou školou. Studenti v rámci studia mají povinnost absolvovat praxi, v tomto případě by ji mohli absolvovat přímo ve společnosti LOMAX. Výhodné by to bylo pro obě strany, společnost by měla možnost vychovat si budoucí zaměstnance a studenti perspektivu dobrého zaměstnání.

V nedalekých Hustopečích (od Bořetic vzdálené 14 km) se nachází Střední odborná škola. Škola nabízí mimo jiné obory malíř/lakýrník a strojní mechanik. Do každého oboru je ročně přijato 24 žáků a studium je ukončeno po 3 letech výučním listem, případně má student možnost si své studium o rok prodloužit nadstavbovým studem a získat tím maturitní vysvědčení.<sup>222</sup>

Pokud by se společnost se školou domluvila, byla by možnost nabídnout studentům těchto oborů absolvovat svoji povinnou praxi přímo v LOMAXu. Studenti se tak mohou obeznámit s denním chodem společnosti. Pokud student na praxi ukáže své znalosti a dovednosti a společnost bude s jeho prací spokojena, může studentovi nabídnout po řádném ukončení studia smlouvu a tím pro sebe získat kvalifikovaného a perspektivního zaměstnance.

Pro stávající zaměstnance je možné zajistit odborná školení pro osvojení nových metod a technologií. Tato školení pomohou zaměstnancům nabít nové zkušenosti, které mohou být pro společnost prospěšné. Kvalita výrobků a spokojenost zákazníků je pro společnost velmi důležitá, aby byla schopna se dále na trhu prezentovat jako česká jednička kvalitních českých garážových vrat a vysoce postavená společnost ve výrobě stínící techniky.

---

<sup>222</sup> Střední odborná škola a střední odborné učiliště Hustopeče, příspěvková organizace. In: *Informační systém: Infoabsolvent* [online]. 2022 [cit. 2022-04-22]. Dostupné z: <https://infoabsolvent.cz/Skoly/Skola/600014291>

## ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala hodnocením finanční a obchodní výkonnosti společnosti LOMAX & CO s.r.o. pomocí metody benchmarkingu. Cílem bylo provést celkové zhodnocení současné situace společnosti v porovnání s konkurenty a navrhnout kroky a doporučení vedoucí ke zvýšení výkonnosti společnosti.

Práce byla rozdělena do tří částí. V první části byly popsány teoretické poznatky týkající se tématu. Byly zde přiblíženy metody vhodné ke srovnání společností – Balanced scorecard, EFQM model, Six sigma a metoda benchmarkingu. Součástí této kapitoly byly poznatky týkající se finanční a strategické analýzy.

Následující kapitola byla věnována představení vybrané společnosti LOMAX & Co s.r.o. Poté následovala strategická analýza společnosti prostřednictvím PESTLE analýzy a Porterova modelu pěti sil. Po strategické analýze proběhl výběr a představení konkurentů společnosti. Konkurence byla vybrána pomocí kódu CZ NACE a po konzultaci s ekonomem společnosti byly zvoleny společnosti KRUŽÍK s.r.o. a TRIDO s.r.o. jako výrobci garážových vrat, společnost SERVIS CLIMAX a.s. a ISTORA a.s. jako výrobci stínící techniky a společnost OKNOTHERM spol. s.r.o. jako výrobce oken a dveří. Následně byl proveden samotný benchmarking pomocí vybraných ukazatelů. Z výsledků bylo patrné, že analyzovaná společnost LOMAX dosahuje výborných výsledků ve srovnání jak s oborovými průměry, tak ve srovnání s vybranými konkurenty. Po shrnutí finanční analýzy byla provedena SWOT analýza. Výsledky byly podkladem pro následné návrhy na zlepšení.

Z analytické části byly identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Jelikož si společnost vedla ve většině ukazatelů velmi dobře, jedinými problémy, které byly identifikovány byly vysoké hodnoty všech ukazatelů likvidity a snižující se doba obratu celkových aktiv. V rámci návrhů a doporučení bylo blíže popsáno, proč k těmto výsledkům docházelo. Vysoké hodnoty likvidity byly způsobeny mimo jiné tím, že společnost do roku 2020 držela na peněžních účtech velké množství peněžní prostředků, což evokovalo skutečnost, že tyto prostředky nejsou efektivně využívány. Společnost měla v plánu rozsáhlou investici, která běžela od roku 2019 do roku 2021. V rámci této investice se společnost rozhodla rozšířit své výrobní kapacity a na novém pozemku ve Velkých Pavlovicích postavit novou výrobní halu pro stínící techniku. Financování této

investice bylo 60/40, tzv. 60 % prostředků bylo z vlastních zdrojů a 40 % z cizích zdrojů – v roce 2019 si společnost vzala úvěr. Celkové náklady se vyšplhaly na 90 mil. Kč. Nová výrobní hala byla stavěna tak, aby bylo možné v rámci II. etapy výstavby výrobní prostory dále rozšířit. V průběhu roku 2022 získala společnost stavební povolení, plánuje se investice ve výši 30 mil Kč. Dojde k dalšímu rozšíření výrobních prostor a bude možné přesunout zámečnickou dílnu, která se v současné době nachází v Bořeticích. Pro výrobu a komplementaci stínící techniky jsou důležité komponenty z této dílny, které jsou v současné době převáženy z jedné haly do druhé. Nejen, že je to logisticky náročné, ale také to zvyšuje náklady. Přesunutím se předpokládá, že dojde k zefektivnění výroby a snížení nákladů na logistiku a výrobu. Nová hala dává také možnost pro rozšíření sortimentu stínící techniky, po které je v současné době zvýšená poptávka, společnosti by to mělo přinést zvýšení tržeb.

Doporučením pro společnost LOMAX je možnost navázání spolupráce se střední školou. Společnost klade důraz na to, aby její zaměstnanci byli kvalifikovaní. V současné době je ale na trhu práce těchto vysoce kvalifikovaných lidí nedostatek. V rámci spolupráce se střední školou by byla možnost nabídnout jejím studentům vykonání povinné praxe přímo ve společnosti LOMAX. Pokud by se spolupráce se studenty jevila jako perspektivní, byla by možnost studentům po řádném dokončení studia nabídnuta pracovní smlouva. Tato spolupráce by mohla být výhodná nejen pro studenty, kteří by měli možnost se naučit, jak to ve společnosti chodí, ale také pro společnost, která by tím pádem měla požadované kvalifikované zaměstnance.

Společnost LOMAX & Co s.r.o. je velmi stabilní a rostoucí společností, která si právem drží své postavení na trhu. Sama společnost si je vědoma toho, jaké postavení zaujímá, a proto se snaží každý rok investovat do technologií, modernizace, IT systému a lidských zdrojů, aby byla schopna nadále poskytovat svým zákazníkům špičkové služby a výrobky. Nebyl zjištěn žádný závažný důvod, který by ohrožoval existenci této společnosti.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Akce Ecofriendly. *LOMAX* [online]. 2020 [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://www.lomax.cz/akce-ecofriendly-nyni-darek-zdarma-ke-kazdemu-nasemu-vyrobku.html>

Bydlení v České republice v číslech. *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. 2019 [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/getmedia/44278f53-e63a-4dc5-8694-922df2853088/BvCZ-online-CZ.pdf.aspx?ext=.pdf>

Bytová a nebytová výstavba a stavební povolení – časové řady. *Český statistický úřad* [online]. 2022 [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/bvz\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/bvz_cr)

Ceny realit meziročně dál rostly. *E15* [online]. 2019 [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/bydlime/ceny-realit-mezirocne-dal-rostly-nejvic-pozemku-a-domu-1364070>

Certifikát EKO-KOM. *LOMAX* [online]. 2017 [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://www.lomax.cz/blog/certifikat-eko-kom.html>

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

DEL MARLOR, Thomas. *PESTLE Analysis: Understand and plan for your business environment*. Namur: Lemaitre Publishing, 2015. ISBN 2806270677.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

HORVÁTH, Péter. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-725-9018-9.

Hrubý domácí produkt (HDP) - Metodika. *Český statistický úřad* [online]. 2022 [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hruby\\_domaci\\_produk\\_t\\_-hdp](https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produk_t_-hdp)

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. Knihovna světového managementu. ISBN 978-807-2612-031.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. 4. vyd. Brno: VUT v Brně, 2001. ISBN 80-214-1901-6.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOCMANOVÁ, Alena, Jiří HŘEBÍČEK a Marie DOČEKALOVÁ. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.

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

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

O LOMAXU: O nás. *LOMAX* [online]. 2022 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.lomax.cz/o-lomaxu.html>

O společnosti. *KRUŽÍK* [online]. [cit. 2022-02-25]. Dostupné z: <https://www.kruzik.cz/o-spolecnosti>

O společnosti. *TRIDO* [online]. [cit. 2022-02-25]. Dostupné z: <https://www.trido.cz/o-spolecnosti#o-spolecnosti>

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.

RADVÁKOVÁ, Věra a Tomáš SIGMUND. *Základy odborné práce včetně základů informační etiky*. Druhé aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2020. ISBN 978-802-4524-047.

REGISTR EKONOMICKÝCH SUBJEKTŮ – INFORMACE O SUBJEKTU. *Český statistický úřad: Registr ekonomických subjektů* [online]. 2022 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: [https://apl.czso.cz/irsw/detail.jsp?prajed\\_id=3130550](https://apl.czso.cz/irsw/detail.jsp?prajed_id=3130550)

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

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

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

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

Střední odborná škola a střední odborné učiliště Hustopeče, příspěvková organizace. In: *Informační systém: Infoabsolvent* [online]. 2022 [cit. 2022-04-22]. Dostupné z: <https://infoabsolvent.cz/Skoly/Skola/600014291>

PARTNER. *Six sigma*. [online]. 2018 [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://www.scacp.cz/slovnicek/six-sigma/>

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

ŠIROKÝ, Jan. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-802-5135-105.

ÚPLNÝ VÝPIS Z OBCHODNÍHO REJSTŘÍKU LOMAX & CO S.R.O. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 2022 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=607026&typ=UPLNY>

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

Volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky konané ve dnech 8.10. – 9.10.2021. *Volby.cz* [online]. 2021 [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://www.volby.cz/pls/ps2021/ps?xjazyk=CZ>

Výpis z obchodního rejstříku TRIDO, s.r.o. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2022-02-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=548109&typ=PLATNY>

Výpis z obchodního rejstříku KRUŽÍK s.r.o. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2022-02-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=606118&typ=PLATNY>

Výpis z obchodního rejstříku OKNOTHERM spol. s r.o. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2022-02-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=68473&typ=PLATNY>

Výpis z obchodního rejstříku PRAMOS, a.s. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2022-02-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=709175&typ=PLATNY>

Výroční zpráva 2020. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2021 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=69031950&subjektId=607026&spis=726817>

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
BSC	Balacend Scorecard
CZ	Česká republika
CNC	stroje řízené počítačem
ČSN	Česká technická norma
EFQM	Eurorepan Foundation for Quality Management
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
EN	evropská norma
HDP	hrubý domácí produkt
ISO	International Organization for Standardization – Mezinárodní organizace pro normalizaci
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
NACE	Statistická klasifikace ekonomických činností
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
VH	výsledek hospodaření
tis.	tisíc
tzn.	to znamená
s.r.o.	společnost s ručením omezeným

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Benchmarking .....	18
Obrázek 2: Model benchmarkingu EFQM .....	21
Obrázek 3: BSC .....	25
Obrázek 4: EFQM Excellence model .....	26
Obrázek 5: Metodika DMAIC .....	28
Obrázek 6: Porterův model pěti sil .....	32
Obrázek 7: Logo společnosti LOMAX & CO s.r.o. ....	44
Obrázek 8: Organizační struktura .....	49
Obrázek 9: Základní organizační struktura společnosti.....	50
Obrázek 10: Logo společnosti TRIDO, s.r.o. ....	61
Obrázek 11: Logo společnosti KRUŽÍK s.r.o. ....	62
Obrázek 12: Logo společnosti Servis Climax a.s. ....	63
Obrázek 13: Logo společnosti ISOTRA a.s.....	63
Obrázek 14: Logo společnosti OKNOTHERM spol. s.r.o. ....	64

## SEZNAM ROVNIC

Rovnice 1: Přidaná hodnota k tržbám.....	34
Rovnice 2: Produktivita práce.....	34
Rovnice 3: Tržby za zaměstnance .....	34
Rovnice 4: Osobní náklady na zaměstnance.....	35
Rovnice 5: ROE.....	36
Rovnice 6: ROA.....	36
Rovnice 7: ROS .....	37
Rovnice 8: Běžná likvidita.....	38
Rovnice 9: Pohotová likvidita.....	38
Rovnice 10: Okamžitá likvidita .....	38
Rovnice 11: Celková zadluženost.....	39
Rovnice 12: Míra zadluženosti .....	40
Rovnice 13: Úrokové krytí .....	40
Rovnice 14: Koeficient samofinancování.....	41
Rovnice 15: Obrat aktiv .....	41
Rovnice 16: Obrat zásob.....	42
Rovnice 17: Doba obratu zásob .....	42
Rovnice 18: Doba obratu pohledávek.....	43
Rovnice 19: Doba obratu závazků .....	43

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj HDP .....	51
Graf 2: Vývoj inflace .....	52
Graf 3: Vývoj nezaměstnanosti.....	53
Graf 4: Vývoj počtu obyvatel .....	54
Graf 5: Vývoj tržeb .....	67
Graf 6: Vývoj provozního VH.....	69
Graf 7: Vývoj přidané hodnoty .....	70
Graf 8: Produktivita práce z přidané hodnoty.....	72
Graf 9: Osobní náklady na zaměstnance.....	75
Graf 10: Tržby na zaměstnance .....	76
Graf 11: Rentabilita vlastního kapitálu.....	78
Graf 12: Rentabilita aktiv .....	79
Graf 13: Rentabilita tržeb .....	80
Graf 14: Běžná likvidita.....	82
Graf 15: Pohotová likvidita.....	83
Graf 16: Okamžitá likvidita .....	85
Graf 17: Celková zadluženost.....	87
Graf 18: Koeficient samofinancování.....	88
Graf 19: Míra zadluženosti .....	90
Graf 20: Obrat aktiv .....	92
Graf 21: Doba obratu zásob .....	95
Graf 22: Doba obratu pohledávek.....	96
Graf 23: Doba obratu závazků.....	98

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Srovnání tržeb.....	66
Tabulka 2: Provozní VH.....	68
Tabulka 3: Přidaná hodnota.....	70
Tabulka 4: Přidaná hodnota k tržbám.....	71
Tabulka 5: Produktivita práce z přidané hodnoty.....	72
Tabulka 6: Vývoj počtu zaměstnanců.....	73
Tabulka 7: Osobní náklady na zaměstnance.....	74
Tabulka 8: Tržby za zaměstnance.....	75
Tabulka 9: Rentabilita vlastního kapitálu.....	77
Tabulka 10: Rentabilita celkových aktiv.....	78
Tabulka 11: Rentabilita tržeb.....	80
Tabulka 12: Běžná likvidita.....	81
Tabulka 13: Pohotová likvidita.....	82
Tabulka 14: Okamžitá likvidita.....	84
Tabulka 15: Celková zadluženost.....	86
Tabulka 16: Koeficient samofinancování.....	87
Tabulka 17: Míra zadluženosti.....	89
Tabulka 18: Úrokové krytí.....	90
Tabulka 19: Obrat aktiv.....	91
Tabulka 20: Obrat zásob.....	93
Tabulka 21: Doba obratu zásob.....	94
Tabulka 22: Doba obratu pohledávek.....	95
Tabulka 23: Doba obratu závazků.....	97
Tabulka 24: SWOT.....	103
Tabulka 25: Náklady investice.....	110

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Rozvaha společnosti LOMAX & Co s.r.o. – AKTIVA za roky 2016–2020 ....I	
Příloha 2: Rozvaha společnosti LOMAX & Co s.r.o. – PASIVA za roky 2016–2020 ... II	
Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát LOMAX & Co s.r.o. za roky 2016–2020..... III	

**Příloha 1: Rozvaha společnosti LOMAX & Co s.r.o. – AKTIVA za roky 2016–2020<sup>223</sup>**

	<b>Rozvaha (v tis. Kč)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
	<b>Aktiva celkem</b>	<b>281 320</b>	<b>295 505</b>	<b>315 187</b>	<b>369 109</b>	<b>419 486</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>103 872</b>	<b>104 864</b>	<b>105 298</b>	<b>122 453</b>	<b>181 127</b>
B.I	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>1 023</b>	<b>1 416</b>	<b>1 184</b>	<b>820</b>	<b>766</b>
B.I.2	Ocenitelná práva	157	1 024	890	394	668
B.I.2.1	Software	157	1 024	890	320	146
B.I.2.2	Ostatní ocenitelná práva				74	522
B.I.4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	490	392	294	196	98
B.I.5	Poskytnuté zálohy na DNM a nedokončený DNM	376			230	
B.II	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>102 849</b>	<b>103 448</b>	<b>104 114</b>	<b>114 633</b>	<b>173 150</b>
B.II.1	Pozemky a stavby	69 699	69 501	69 069	78 678	76 548
B.II.1.1	Pozemky	2 950	3 410	3 779	15 098	14 996
B.II.1.2	Stavby	66 749	66 091	65 290	63 580	61 552
B.II.2	Hmotné movité věci a jejich soubory	28 641	31 421	32 374	30 296	33 377
B.II.4	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	2 793	2 486	2 582	2 299	2 092
B.II.5	Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	1 716	40	89	3 360	61 133
<b>B.III</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>				<b>7 000</b>	<b>7 211</b>
B.III.5	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				7 000	7 211
<b>C</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>176 048</b>	<b>190 446</b>	<b>209 112</b>	<b>244 489</b>	<b>236 115</b>
<b>C.I</b>	<b>Zásoby</b>	<b>45 585</b>	<b>50 115</b>	<b>57 048</b>	<b>56 200</b>	<b>55 725</b>
C.I.1	Materiál	41 175	45 498	51 493	51 049	50 360
C.I.2	Nedokončená výroba a polotovary	3 260	2 817	3 447	3 345	4 329
C.I.3	Výrobky a zboží	908	1 396	2 078	1 806	1 036
C.I.3.1	Výrobky	888	1 396	2 078	1 806	1 036
C.I.3.2	Zboží	20				
C.I.5	Poskytnuté zálohy na zásoby	242	404			
<b>C.II</b>	<b>Pohledávky</b>	<b>113 500</b>	<b>108 107</b>	<b>79 649</b>	<b>120 034</b>	<b>111 366</b>
C.II.1	Dlouhodobé pohledávky	94 879	93 165	56 171	91 353	77 864
C.II.1.1	Pohledávky z obchodních vztahů	329	340	354	368	234
C.II.1.5	Pohledávky – ostatní	94 550	92 825	55 817	90 985	77 630
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	18 621	14 942	23 478	29 581	33 502
C.II.2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	17 586	13 720	18 531	19 606	13 672
C.II.2.4	Pohledávky – ostatní	1 035	1 222	4 947	9 975	19 830
<b>C.IV</b>	<b>Peněžní prostředky</b>	<b>16 963</b>	<b>32 224</b>	<b>72 415</b>	<b>67 355</b>	<b>69 024</b>
C.IV.1	Peněžní prostředky v pokladně	168	162	119	107	74
C.IV.2	Peněžní prostředky na účtech	16 795	32 062	72 296	67 248	68 950
<b>D</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>1 400</b>	<b>1 195</b>	<b>777</b>	<b>2 167</b>	<b>2 244</b>
D.1	Náklady příštích období	1 400	1 195	777	2 163	2 244
D.3	Příjmy příštích období				4	

<sup>223</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti LOMAX & Co s.r.o.

**Příloha 2: Rozvaha společnosti LOMAX & Co s.r.o. – PASIVA za roky 2016–2020<sup>224</sup>**

	<b>Pasiva celkem (v tis. Kč)</b>	<b>281 320</b>	<b>296 505</b>	<b>315 187</b>	<b>369 109</b>	<b>419 486</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>248 838</b>	<b>262 528</b>	<b>274 599</b>	<b>296 597</b>	<b>325 118</b>
A.I	Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
A.III	Fondy ze zisku	100	100	100	100	100
A.III.1	Ostatní rezervní fondy	100	100	100	100	100
A.IV	Výsledek hospodaření minulých let	228 625	243 737	249 428	267 500	289 497
A.IV.1	Nerozdělený zisk minulých let	228 625	243 737	249 428	267 500	289 497
A.V	Výsledek hospodaření běžného účetního období	19 113	17 691	24 071	27 997	34 521
<b>B+C</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>32 284</b>	<b>33 526</b>	<b>40 028</b>	<b>72 101</b>	<b>93 798</b>
<b>C</b>	<b>Závazky</b>	<b>32 282</b>	<b>33 526</b>	<b>40 028</b>	<b>72 101</b>	<b>93 798</b>
C.I	Dlouhodobé závazky	4 956	5 567	5 875	28 514	42 355
C.I.2	Závazky k úvěrovým institucím				22 436	35 858
C.I.8	Odložený daňový závazek	4 956	5 567	5 875	6 078	6 497
C.II	Krátkodobé závazky	27 328	27 959	34 153	43 587	51 443
C.II.2	Závazky k úvěrovým institucím				4 563	6 823
C.II.3	Krátkodobé přijaté zálohy	10 157	11 208	14 687	16 981	17 709
C.II.4	Závazky z obchodních vztahů	9 621	9 687	10 893	12 327	15 298
C.II.8	Závazky – ostatní	7 550	7 064	8 573	9 716	11 613
C.II.8.3	Závazky k zaměstnancům	3 640	3 911	3 833	4 061	4 567
C.II.8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 032	2 194	2 174	2 290	2 597
C.II.8.5	Stát – daňové závazky a dotace	1 048	867	2 559	3 111	4 449
C.II.8.6	Dohadné účty pasivní	822	92	7	254	
C.II.8.7	Jiné závazky	8				
<b>D</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>198</b>	<b>451</b>	<b>560</b>	<b>411</b>	<b>570</b>
D.1	Výdaje příštích období	198	451	560	411	570

<sup>224</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti LOMAX & Co s.r.o.

**Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát LOMAX & Co s.r.o. za roky 2016–2020<sup>225</sup>**

	<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT (v tis. Kč)</b>	<b>2 016</b>	<b>2017</b>	<b>2 018</b>	<b>2019</b>	<b>2 020</b>
<b>I.</b>	<b>Tržby z prodeje výrobků</b>	<b>290 178</b>	<b>315 496</b>	<b>324 989</b>	<b>356 871</b>	<b>358 146</b>
<b>II.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>702</b>	<b>580</b>	<b>640</b>	<b>436</b>	<b>360</b>
<b>A</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>198 388</b>	<b>212 942</b>	<b>211 917</b>	<b>232 014</b>	<b>223 639</b>
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	547	486	529	311	299
A.2	Spotřeba materiálu a energie	163 491	174 730	174 991	189 821	185 220
A.3	Služby	34 350	37 726	36 397	41 882	38 120
<b>B</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	<b>-705</b>	<b>-57</b>	<b>-1343</b>	<b>405</b>	<b>-215</b>
<b>C</b>	<b>Aktivace</b>					<b>-51</b>
<b>D</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>68 786</b>	<b>79 663</b>	<b>83 657</b>	<b>86 550</b>	<b>88 103</b>
D.1	Mzdové náklady	49 070	57 021	60 064	62 002	63 296
D.2	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	19 716	22 642	23 593	24 548	24 807
D.2.1	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění	16 536	19 157	20 234	20 771	21 008
D.2.2	Ostatní náklady	3 180	3 485	3 359	3 777	3 799
<b>E</b>	<b>Úprava hodnot v provozní oblasti</b>	<b>8 290</b>	<b>6 621</b>	<b>11 006</b>	<b>11 384</b>	<b>12 621</b>
E.1	Úprava hodnot DN a DH majetku	7 923	9 860	10 659	9 999	10 809
E.2	Úprava hodnot zásob	131	44	129	777	123
E.3	Úprava hodnot pohledávek	236	-3283	218	608	1 689
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>4 147</b>	<b>4 807</b>	<b>4 872</b>	<b>4 472</b>	<b>4 831</b>
III.1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	1 195	1 104	1 459	680	1 027
III.2	Tržby z prodaného materiálu			30		50
III.3	Jiné provozní výnosy	2 952	3 703	3383	3 792	3 754
<b>F</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>1789</b>	<b>5864</b>	<b>1763</b>	<b>1756</b>	<b>2164</b>
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	426	558	214	73	304
F.2	Prodaný materiál			30		
F.3	Daně a poplatky	609	684	590	690	704
F.5	Jiné provozní náklady	754	4622	929	993	1 156
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>18 479</b>	<b>15 850</b>	<b>23 501</b>	<b>29 670</b>	<b>37 076</b>
<b>V</b>	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku</b>				<b>1</b>	<b>246</b>
<b>VI</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>3 842</b>	<b>4 359</b>	<b>4 379</b>	<b>3 966</b>	<b>3 817</b>
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>		<b>3</b>		<b>608</b>	<b>602</b>
<b>VII.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>1 681</b>	<b>2 573</b>	<b>2 899</b>	<b>2 548</b>	<b>5 494</b>
<b>K</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>157</b>	<b>535</b>	<b>631</b>	<b>531</b>	<b>3 072</b>
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>5 366</b>	<b>6 394</b>	<b>6 647</b>	<b>5 376</b>	<b>5 883</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>23 845</b>	<b>22 244</b>	<b>30 148</b>	<b>35 046</b>	<b>42 959</b>
<b>L</b>	<b>Daň z příjmu</b>	<b>4 732</b>	<b>4 553</b>	<b>6 077</b>	<b>7 049</b>	<b>8 438</b>
L.1	Daň splatná	4 268	3 942	5 768	6 846	8 020
L.2	Daň z příjmu odložená	464	611	309	203	418
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>19 113</b>	<b>17 691</b>	<b>24 071</b>	<b>27 997</b>	<b>34 521</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>19 113</b>	<b>17 691</b>	<b>24 071</b>	<b>27 997</b>	<b>34 521</b>
<b>*</b>	<b>Čistá obrát za účetní období</b>	<b>300 550</b>	<b>327 815</b>	<b>337 779</b>	<b>368 294</b>	<b>372 894</b>

<sup>225</sup> Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti LOMAX & Co s.r.o.