

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku
Competitiveness Analysis of a Selected Enterprise

Adam Heller

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Adam HELLER**
Osobní číslo: **K12B0229P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Charakterizujte zvolený podnik.
2. Určete postavení podniku v konkurenčním prostředí pomocí vhodně zvolených analýz.
3. Zhodnoťte zjištěné výsledky analýz.
4. Navrhněte opatření vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti vybraného podniku.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

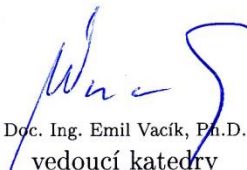
- **KISLINGEROVÁ, Eva, HNILICA, Jiří.** *Finanční analýza: krok za krokem.* 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2008, 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- **DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter.** *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí.* 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- **SYNEK, Miloslav a kol.** *Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2010, xxv, 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.*
- **SRPOVÁ, Jitka et al.** *Podnikatelský plán a strategie.* 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.
- **KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich.** *Strategické řízení: teorie pro praxi.* Vydání první. Praha: C. H. Beck, 2003, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2015**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“

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

V Plzni dne

.....

podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval paní Ing. Petře Taušl Procházkové, Ph.D. za odborný dohled a konzultace při zpracování této bakalářské práce.

Velký dík patří také pánům Romanovi Hellerovi, řediteli prodeje společnosti, Ing. Pavlovi Hviždošovi, jednatelem společnosti a Janovi Doležalovi, vedoucímu ekonomovi společnosti, za poskytnutí informací, trpělivost a příjemnou spolupráci ve společnosti Formy Tachov, s. r. o.

Obsah

Úvod	7
1 Představení společnosti.....	9
1.1 Identifikační údaje společnosti	9
1.2 Milníky společnosti.....	10
1.3 Mise, vize a strategie	12
1.4 Cíle společnosti.....	12
1.5 Výrobky	12
1.5.1 Vstříkovací formy na plasty (vývoj, konstrukce a výroba)	13
1.5.2 Komplexní servis forem.....	14
1.6 Odbytový trh	14
1.6.1 Automobilový průmysl	15
1.6.2 Přepravky a transportní obaly	16
1.6.3 Technické výlisky	19
2 Konkurence a konkurenceschopnost	20
2.1 Konkurence	20
2.1.1 Cenová konkurence.....	20
2.1.2 Necenová konkurence	21
2.1.3 Odvětvové pojetí konkurence	21
2.1.3.1 Čistý monopol	21
2.1.3.2 Oligopol.....	21
2.1.3.3 Monopolistická konkurence:	22
2.1.3.4 Dokonalá konkurence:	22
2.1.4 Úrovně konkurence	22

2.2	Konkurenceschopnost	22
2.2.1	Konkurenční výhoda	23
3	Okolí podniku	24
3.1	Externí analýza	26
3.1.1	Analýza makroprostředí	26
3.1.1.1	PEST analýza	27
3.1.1.2	PEST analýza Forem Tachov, s. r. o.	28
3.1.2	Analýza mezoprostředí	32
3.1.2.1	Porterova analýza pěti sil	32
3.1.2.2	Porterova analýza pěti sil Forem Tachov, s. r. o.	36
3.2	Interní analýza	42
3.2.1	Analýza mikroprostředí	42
3.2.1.1	Finanční analýza	42
3.2.1.2	Finanční analýza Forem Tachov, s. r. o.	47
4	SWOT analýza	64
4.1	SWOT analýza Forem Tachov, s. r. o.	65
5	Návrhy ke zlepšení konkurenceschopnosti	70
	Závěr	73
	Seznam tabulek	74
	Seznam obrázků	75
	Seznam použitých zkratk	76
	Seznam použitých zdrojů	77
	Seznam příloh	79

Úvod

Na úvod je vhodné uvést, že konkurence a konkurenceschopnost je v dnešním globalizujícím se světě všudypřítomná realita a dá se na ni nahlížet z řady pohledů. Za zmínku například stojí výrok současného předsedy vlády Bohuslava Sobotky: „*Evropská unie je silná a unikátní právě díky schopnosti kombinovat jednotný vnitřní trh s vysokými sociálními standardy, které udržují koupěschopnost obyvatelstva a vytvářejí silnou střední třídu. Jednotný vnitřní trh, volný pohyb osob, zboží a kapitálu zvyšují konkurenci napříč Unií a podporují zdravý růst*“ (Vláda, 2014). Výše uvedený výrok premiéra Bohuslava Sobotky je brán z pohledu zákazníka, kdy díky konkurenci stoupá rivalita mezi konkurenty, což je pohání k lepším výkonům. Zákazník tak má například možnost profitovat z rostoucí kvality výrobků. Obecně lze konkurenci zjednodušeně chápat jako soupeře, kteří se vzájemně snaží získat převahu v hospodářské soutěži. Díky vstupu České republiky (ČR) do Evropské unie (EU) a současnému světovému trendu globalizace, která přináší neustále se zvětšující trh, je každý podnik nucen vypořádat se s mnohem větším počtem konkurentů, než tomu bylo v minulosti. Pro úspěch v takovéto konkurenci neustále vzrůstá role důkladné znalosti okolí podniku prováděné pomocí různorodých analýz.

Z důvodu zajímavosti a aktuálnosti si autor zvolil jako téma své bakalářské práce „analýzu konkurenceschopnosti vybraného podniku“. Práce je členěna do několika kapitol. V první kapitole je představena společnost Formy Tachov, s. r. o., na níž navazuje kapitola věnující se teoretickým informacím, které se týkají konkurence a konkurenceschopnosti. Následně je z teoretické i praktické stránky vysvětleno okolí podniku za pomoci nejrůznějších analýz, které jsou aplikovány na společnost Formy Tachov, s. r. o. Jde o analýzy PEST, Porterova analýza pěti sil a finanční analýzu. V předposlední kapitole je teoreticky popsána tzv. SWOT analýza, která vychází z předcházejících dílčích analýz a shrnuje je do jednoho celku. Při tvorbě SWOT analýzy Forem Tachov bude využito všech získaných poznatků z analýz okolí a navíc budou přidány poznatky z brainstormingu vedení společnosti s autorem práce. V závěrečné kapitole jsou navržena opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku na základě výše uvedených analýz.

Cílem této práce je představit společnost Formy Tachov, s. r. o. a za použití vhodně zvolených analýz charakterizovat a analyzovat její postavení v konkurenčním prostředí. Zjištěné poznatky budou následně zhodnoceny a budou navržena vhodná opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti zkoumaného podnikatelského subjektu.

1 Představení společnosti

Společnost Formy Tachov s. r. o. čerpá z více než 40-ti leté specializace v oblasti vývoje, konstrukce, výroby a servisu vysoce technologicky náročných forem pro vstřikování plastů. Vyrábí formy sériové i prototypové. Společnost Formy Tachov s. r. o. vznikla v roce 1995 oddělením divize nástrojárny od Strojplast Tachov a. s.

Společnost zaměstnává 127 vysoce kvalifikovaných pracovníků. Výrobní kapacita společnosti je 153 400 hodin ročně a roční obrat činí 6,9 mil. Euro.

1.1 Identifikační údaje společnosti

Obchodní firma:	Formy Tachov s. r. o.
Sídlo:	Oldřichovská 1437 347 01 Tachov Česká republika
Identifikační číslo:	63507056
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Datum vzniku:	30. 5. 1995 zápis do obchodního rejstříku 1. 11. 1995 zahájení podnikatelské činnosti
Předmět podnikání:	obráběčství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, zámečnictví, nástrojařství
Statutární orgán:	Ing. Pavel Hvizdoš
Dozorčí rada:	nebyla zřízena
Prokura:	Václav Velešík Jan Doležal
Základní kapitál:	7 300 000,- Kč
Společníci:	NewFT s. r. o., Oldřichovská 1437, 347 01 Tachov - obchodní podíl: 75%, SCHOELLER ARCA SYSTEMS SERVICES B. V. 8017 JP Zwolle, Hanzelaan 320, Nizozemské království - obchodní podíl: 25%
Organizační složky společnosti:	žádné

1.2 Milníky společnosti

Rok 1995

Vznik a zahájení samostatné podnikatelské činnosti Forem Tachov s. r. o. Uplatnění nové koncepce v konstrukci přepravek.

Rok 1997

Zavedení HSC technologické frézování (vysokorychlostní frézování).

Rok 1998

Výroba první formy pro vícekomponentní vstřikování. Příprava systému řízené jakosti na certifikaci dle ČSN EN ISO 9001:1995

Rok 1999

Certifikace systému řízení jakosti dle ISO 9002. Projekt Škoda Fabia – zhotovení 25 forem pro interiér a exteriér vozu.

Rok 2000

Projekt AUDI a BMW. Modernizace pracovišť konstrukce a technologie CAD/CAM, CATIA V5.

Rok 2001

Vybudování pracoviště pro montáž, lícování a zkoušení velkých forem. Projekt ŠKODA a OPEL.

Rok 2002

Výroba forem „Pouzdro reflektoru“ Mistubishi Colt. Výroba forem pro nový vůz AUDI A3. Zavedení digitálního archivu a správy elektronické dokumentace – systém EASY Archiv.

Rok 2003

Zavedení technologie pro automatické 3D frézování. Vybudování laboratoře na destruktivní zkoušky přepravek. Vypracování projektu na přestavbu výrobní haly s orientací na výrobu a servis forem.

Rok 2004

Dokončena 1. etapa přestavby výrobní haly.

Rok 2005

Výroba 14 forem pro díly přístrojové desky – HSK projekt Škoda Roomster a nová Škoda Fabia.

Rok 2006

Dokončena 2. etapa přestavby výrobní haly.

Rok 2008

Výměna zkušeností a získání know-how s HTP Tooling NL. Prodej a převod 75 % obchodního podílu společnosti Formy Tachov s. r. o., na nového společníka IS DEVELOPMENT B. V., NL. Zavedení mezinárodních standardů účetního výkaznictví (IFRS).

Rok 2010

Realizace 1. etapy inovačního programu – nákup zkušebního vstřikovacího stroje KRAUSS-MAFFEI 1000/12000MX včetně periferií a vybavení zkušebny.

Rok 2011

Vyrobena první dvě formy pro ruský trh.

Rok 2012

11. 5. 2012 byla podepsána Smlouva o převodu obchodního podílu mezi společnostmi IS DEVELOPMENT B. V., se sídlem Rotterdam, p. a. Blaak 40, 3011 TA Rotterdam, Nizozemské království /převodce/ a společností NewFT s. r. o., se sídlem Tachov, Oldřichovská 1437, PSČ 347 01, Česká republika/nabyvatel/. Na základě této smlouvy došlo k převodu 75 % obchodního podílu na společnost Formy Tachov s. r. o. Menšinovým zahraničním společníkem s obchodním podílem 25 % na společnosti Formy Tachov s. r. o., je společnost Schoeller Arca Systems Services B. V.

Rok 2013

Rozšíření kooperační spolupráce na výrobu forem s partnerskou nástrojárnou v Číně.

1.3 Mise, vize a strategie

Misí společnosti je podílet se a napomáhat zákazníkům na plynulé, efektivní a vysoce ekonomické výrobě výrobků z plastů skrze inovativní a maximálně kvalitní vývoj, konstrukci, výrobu a servis forem na vstřikování plastů.

Vizí společnosti je stát se úspěšným, renomovaným a dlouhodobým partnerem zákazníků v oblasti inovace a poskytování služeb komplexní péče o formy.

Strategií společnosti je nabízet, rozvíjet a inovovat služby komplexní péče o formy (Mould Care Management) a plně tak využít hlavní kompetence:

- Technologicky náročné formy do 20 tun.
- Sériové i prototypové formy.
- Komplexní řetězec služeb od vývoje po servis.
- Obsluhované segmenty/tržní portfolio: automobilový průmysl, přepravky a transportní systémy, technické výlisky.
- FT Mould Control a FT Mould Doctor programy.
- Inovativní technologie: IML, GID, 2K, Family Form,

1.4 Cíle společnosti

Formy Tachov s. r. o. mají určeny tyto cíle, kterých se snaží dosáhnout.

- Trvalé programové zlepšení kvality celé společnosti,
- plné uspokojování potřeb zákazníků,
- konkurenceschopnost výrobků a služeb (Formy Tachov).

1.5 Výrobky

Kotler uvádí, že výrobek je nejdůležitější složkou marketingového mixu. Pod pojmem výrobek je v marketingu chápána i služba. Proto společnost mezi své výrobky člení i služby, které poskytují (Kotler, a další, 2013).

Formy Tachov nabízejí tyto výrobky:

- prototypové a sériové vstřikovací formy na plasty,
- komplexní servis forem.

1.5.1 Vstřikovací formy na plasty (vývoj, konstrukce a výroba)

Formy Tachov (dále jen FT) se spolupodílí na vývoji dílů, které jsou určeny pro nové modely automobilů. Spolupráce se týká zejména v oblasti vyrobiteľnosti dílu ze vstřikovací formy. Designér nového dílu zpracuje návrh dílu, který je předložen do FT k analýze vyrobiteľnosti. Na základě výsledku této analýzy je díl upraven a zpracován do finálního stavu pro výrobu formy.

Konstrukce forem je zpracována na základě obdržení 3D modelu dílu. Konstruktor vypracuje konstrukci formy ve 3D a 2D (výkresy). Konstrukce se zpracovává ve speciálním CAD SW Catia. Vypracování konstrukce trvá po předání závazného 3D modelu dílu od 4 do 8 týdnů podle jeho složitosti.

Z prototypových forem jsou vyráběny resp. vstřikovány plastové prototypové díly. Díly jsou vstřikovány ze stejného materiálu (termoplastu) jako ze sériových forem. Jedná se o různé typy plastových materiálů (termoplastové granuláty) jako např. PP, ABS, ABS/PC, TPE, PA, PA 6 X atd. Prototypové díly jsou určeny pro vývoj, testy, zástavbu, cubing a výrobu nových prototypových modelů případně faceliftů automobilů. Formy jsou vyráběny z hliníku nebo železa (nástrojařská ocel). Skládá se ze dvou hlavních částí tvárníku a tvárnice. Zjednodušeně řečeno v tvárníku a tvárnici je vyfrézována dutina resp. tvar požadovaného dílu. Po vyrobení se forma upevní na speciální vstřikovací stroj, kde jsou vstřikovány vlastní prototypy. Maximální hmotnost forem je do 20 t. Životnost prototypových forem je od 500 do 20 000 ks dílů. Průběžná doba výroby forem se pohybuje od 4 do 10 týdnů, záleží na velikosti a složitosti dílů. FT prototypové formy vyrábí vč. výroby požadovaného množství prototypových dílů.

Sériové formy a jejich díly jsou určeny pro sériovou výrobu automobilů. Plastový materiál je stejný jako u prototypových dílů. Formy jsou vyráběny z nástrojařské oceli, která je ještě tepelně zpracována (kaleno, cementace, atd.). Formy jsou vyráběny do hmotnosti 20 t. Životnost forem se pohybuje od 500 000 do 1 mil. ks dle potřeby zákazníka a automobilek. Tyto formy jsou mnohem více výrobně složitější než prototypové, neboť musí splňovat sériové podmínky zákazníka takzvaný vstřikovací cyklus. Vstřikovací cyklus je doba výroby požadovaného dílu od uzavření formy po vypnutí požadovaného 100% dílu na vstřikovacím stroji - lise. Většinou se pohybuje od 20 s do 2 min podle velikosti a složitosti dílu. Průběžná doba výroby forem se

pohybuje od 10 do 20 týdnů, záleží na velikosti a složitosti dílů. FT sériové formy pouze vyrábí vč. vzorků (max. 100 ks) bez výroby sériových dílů. Sériové díly jsou vyráběny u specializovaných vstřikoven – lisoven, které tyto formy provozují.

1.5.2 Komplexní servis forem

Jednou z dalších důležitých oblastí FT je servis, údržba a péče o formy. Bez ohledu na výrobce forem FT se postarají o jejich kontrolu, opravy, přestavby, údržbu a péči.

S ohledem na rozšíření služeb zákazníkům FT nabízí v rámci inovačních programů metody Mould Control (u výroby nových forem pro termoplasty /duroplasty/ a Mould Doctor (u servisu forem). FT Mould Control zaručuje jistotu optimálního a stabilního procesu, krátkou dobu zavádění, vysokou provozuschopnost a vysokou kvalitu vyrobených forem. FT Mould Doctor – vyšetření „problémových“ forem - zaručuje rovněž optimalizaci a stabilitu procesu, zkrácení času cyklu o 10 až 20 %, zvýšení kvality vyráběných dílů, úsporu materiálu a školení technologů při předání formy. Kromě těchto metod nabízí standardně technologie GID, IML, formy pro vícekomponentní vstřikování, dvojnásobné formy na přepravky.

FT servisní tým disponuje servisním vozidlem, zajišťuje pohotovostní službu a servis „24/7“.

Mould Doctor: Léčení forem vykazujících následující nedostatky: nestabilita procesu, vysoká zmetkovitost, neoptimální čas chlazení a čas cyklu, omezená funkčnost, rychlá opotřebovatelnost tvarových a funkčních částí forem, neoptimálně zvolená vtoková soustava, neoptimálně zvolený chladicí systém, propady, studené spoje, pálení ...

1.6 Odbytový trh

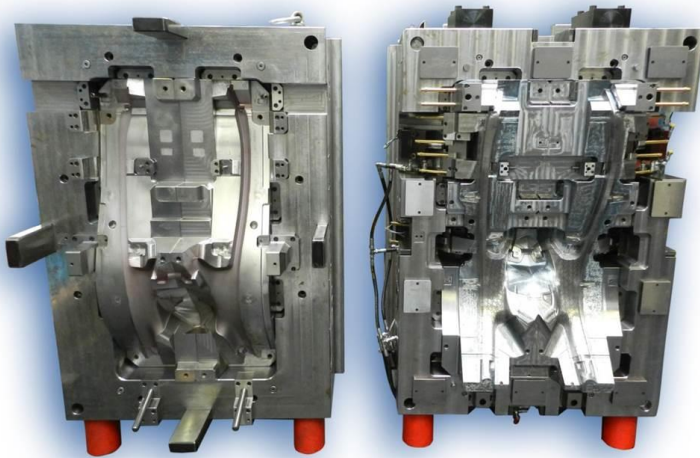
Jak bylo zmíněno v kapitole výrobky, společnost vyvíjí, vyrábí a servisuje formy pro vstřikování plastů, z tohoto důvodu je cílový trh jediný a to plastikářský průmysl. Rozdělíme-li tento průmysl do segmentů:

- Automobilový průmysl
- Přepravky a transportní obaly
- Technické výlisky

1.6.1 Automobilový průmysl

55 % produkce směřuje do automobilového průmyslu. Tyto formy určeny pro automobilový trh jsou vyráběny do hmotnosti 20 tun. Vyrábí se jak prototypově tak sériově. Jedná se o formy pro díly interiéru vozu, díly pro exteriéru vozu, díly do motorového prostoru. Níže jsou uvedeny obrázky pro lepší představu těchto výrobků

Obrázek 1: Forma pro automobilový průmysl – interiér (nástupní lišta)



Zdroj: Interní zdroje Forem Tachov, s. r. o., 2015

Obrázek 2: Výlisek z formy pro automobilový průmysl – interiér (nástupní lišta)



Zdroj: Interní zdroje Forem Tachov, s. r. o., 2015

V současnosti je možné se s výrobky z těchto forem setkat v automobilech Škoda (horní sloupky, kryt zámku), AUDI (spodní sloupky, kryt motoru, nástupní lišty), VW (díly klimatizace, vodící profily), Suzuki (díly klimatizace), Porsche (pouzdro pro reflektor, držák zámku), Hyundai (kryty kol), Jaguar (díly v motorovém prostoru), Mitsubishi (pouzdro pro reflektor), Volvo (pouzdro pro reflektor), Opel (různé díly interiéru), nákladní automobily (typizované díly pro různé nákladní automobily).

1.6.2 Přepravky a transportní obaly

Od roku 1996 nástrojárna Forem Tachov vyrábí formy na přepravky pro sesterskou firmu Schoeller Arca Systems International Services se sídlem v SRN. Tyto formy jsou dále expedovány do všech koutů světa (Korea, Ghana, Tanzanie, Indie, Venezuela, Etiopie, Zambie, Burundi, Thajsko atd.) pro společnosti např. Coca-Cola, Heineken, Guinness, Carlsberg a další.

V roce 2006 tuzemské pivovary představily spotřebitelům inovované transportní obaly. FT se na této inovaci velmi významně spolupodílely. Klasický potisk přepravek byl rozšířen o novou technologii nazývanou IML (in mould labeling). Tato technologie umožňuje dát přeprávkám úplně nový vzhled a splnit tak stále rostoucí požadavky konečných odběratelů. Přepravky s touto technologií, které byly vyrobeny za pomoci forem ze společnosti FT, můžete vidět u značek Radegast, Chodovar a dalších menších pivovarů po celé České republice. V současnosti produkce přepravek a transportních obalů je na 40 %. Níže jsou uvedeny obrázky pro lepší představu těchto výrobků.

Obrázek 3: Formy na přepravky – 2x Paulaner 20x0,5 l



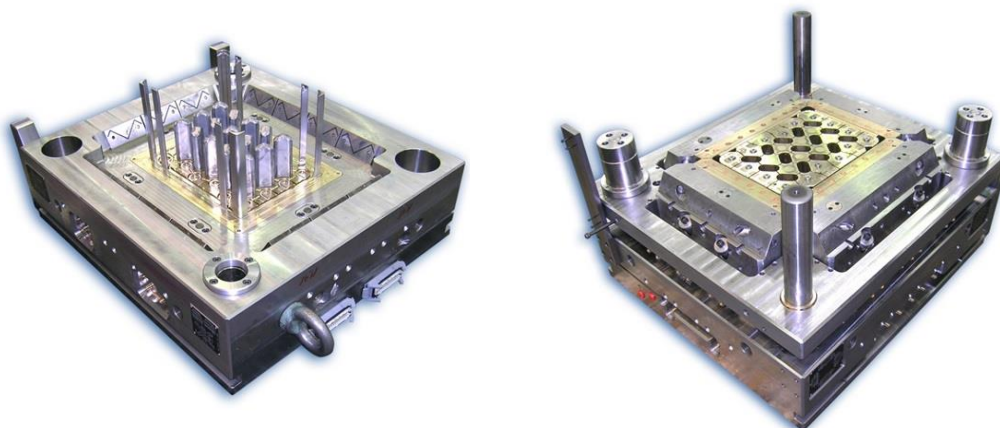
Zdroj: Interní zdroje Forem Tachov, s. r. o., 2015

Obrázek 4: Výlisek z formy na přepravky - Paulaner 20x0,5 l



Zdroj: Interní zdroje Forem Tachov, s. r. o., 2015

Obrázek 5: Forma na přepravky - Coca Cola 24x0,33 l



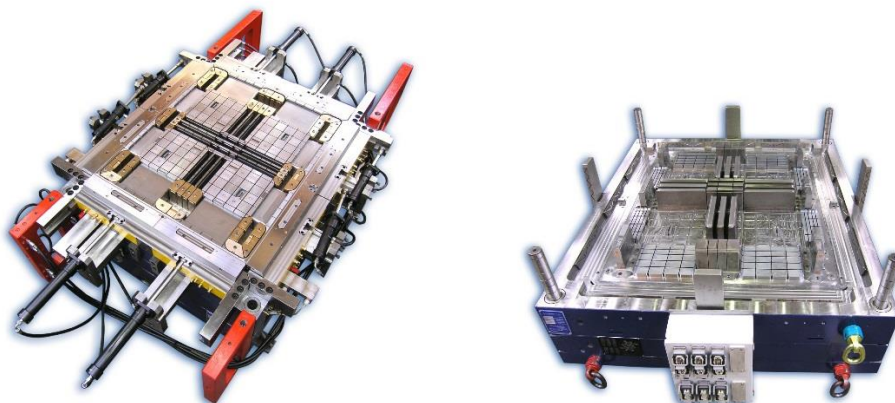
Zdroj: Interní zdroje Forem Tachov, s. r. o., 2015

Obrázek 6: Výlisek z formy na přepravky - Coca Cola 24x0,33 l



Zdroj: Interní zdroje Forem Tachov, s. r. o., 2015

Obrázek 7: Forma na transportní obaly – paleta 1200x1000 mm



Zdroj: Interní zdroje Forem Tachov, s. r. o., 2015

Obrázek 8: Výlisek z formy na transportní obaly – paleta 1200x1000 mm



Zdroj: Interní zdroje Forem Tachov, s. r. o., 2015

1.6.3 Technické výlisky

V několika málo letech, po vzniku Forem Tachov, se spektrum výroby forem pro technické výlisky velmi rozšířilo a společnost vyrábí formy pro díly jako např. díly pro audio a video techniku – Grundig, Philips, Ninkaplast, díly pro kufry – Samsonite Europe, díly pro ruční nářadí – Black and Decker. V současné době dochází ke snížení výroby (pouze 5 % produkce) forem v tomto segmentu z důvodu velké konkurence zejména z Číny – nízké ceny.

2 Konkurence a konkurenceschopnost

Před začátkem analýzy konkurenceschopnosti společnosti, je potřeba uvést několik pojmů, které se v běžné ekonomické praxi často vyskytují, ale ne vždy jsou chápány správně. Jde především o pojmy konkurence a konkurenceschopnost.

2.1 Konkurence

Konkurence je pojem, který označuje proces, ve kterém se střetávají různé zájmy subjektů trhu. Kdo vstupuje na trh, přichází sem s nějakým cílem. Zejména chce realizovat své ekonomické zájmy i na úkor jiných ekonomických subjektů (Macáková, 2010).

Ke konkurenci dochází v těchto případech:

- **Konkurence na straně nabídky** - každý subjekt formující nabídku chce prodat co nejdraž, i na úkor ostatních.
- **Konkurence na straně poptávky** - každý subjekt formující poptávku chce nakoupit co nejlevněji, i na úkor ostatních.
- **Konkurence mezi nabídkou a poptávkou** - konkurence napříč trhem - subjekty formující nabídku chtějí prodat co nejdraž, subjekty formující poptávku chtějí nakoupit co nejlevněji.

Konkurence je jedním z předpokladů fungování tržního hospodářství (Managementmania, 2013).

K vlastní maximalizaci zisků a minimalizaci zisků konkurentů používají výrobci řadu metod. Z toho pohledu se rozlišují dvě formy konkurence na straně nabídky: cenová a necenová.

2.1.1 Cenová konkurence

Znamená zdánlivé nesmyslné dobrovolné snižování ceny zboží či výrobků ze strany výrobců. Činí tak z jednoho prostého důvodu a to snaha ovládnout trh. Zlevňují své výrobky v naději, že jejich konkurenti nebudou schopni se těmto cenám přizpůsobit. Jejich výrobky budou levnější a tím budou pro zákazníka přitažlivější. Snaží se převzít zákazníky od svých konkurentů s cílem konkurenty zničit i za cenu obětování dočasného zisku (Macáková, 2010).

2.1.2 Necenová konkurence

Také je jejím cílem přilákat zákazníka, ale jinými metodami. Především je to růst kvality výrobků, reklama, obalová technika, poskytováním různých zdánlivých slev, prodejem na úvěr a další marketingové techniky jak přilákat zákazníka (Macáková, 2010)

2.1.3 Odvětvové pojetí konkurence

Odvětví je skupina firem nabízející výrobek nebo sortiment výrobků, které jsou svými vlastnostmi podobné. Odvětví se klasifikují dle počtu prodejců, výrobkové diferenciace, přítomnosti nebo nepřítomnosti bariér bránicí vstupu, mobility a výstupu, nákladové struktury a stupně globalizace (Kotler, a další, 2007).

Výchozím bodem popisu určitého odvětví je specifikace počtu prodávajících a zjištění, zda je výrobek homogenní nebo vysoce diferencovaný. Tyto charakteristiky ukáží, že existují čtyři typy struktury odvětví:

2.1.3.1 Čistý monopol

Výrobek nebo službu v určité zemi či oblasti poskytuje jediná společnost (např.: místní vodárenská) Monopol si může účtovat vysoké ceny, provádět jen malou inzerci nebo dokonce neprovádět inzerci, a poskytovat minimální úroveň služeb. Pokud existuje-li určité nebezpečí konkurence (různé částečné náhražky) bude společnost investovat více do úrovně služeb a technologie. Od regulovaného monopolu se v rámci veřejného zájmu vyžaduje účtovat nižší ceny a poskytovat více služeb (Kotler, a další, 2007).

2.1.3.2 Oligopol

Menší počet větších firem vyrábějící výrobky v rozsahu od vysoce diferencovaných až k standardizovaným. Člení se na čistý a diferencovaný oligopol. Čistý oligopol je tvořen několika málo společnostmi, které produkují stejnou komoditu (např.: ropa). Tyto konkurenti se shodují v cenách, jelikož prodávají všichni za aktuální tržní cenu. Jediným způsobem jak získat konkurenční výhodu je využití nižších nákladů. Diferencovaný oligopol je tvořen z několika společnostmi produkujícími výrobky diferencované kvalitou, prvky, stylem nebo službami. Každý se může pokoušet získat vedení v některých z těchto atributů a tím přitáhnout zákazníky, jimž se tento atribut líbí a díky tomu si mohou účtovat vyšší cenu (Kotler, a další, 2007).

2.1.3.3 Monopolistická konkurence:

„Konkurenti jsou schopni diferencovat své nabídky jako celek nebo v některých částech (restaurace). Konkurenti se zaměří na tržní segmentaci, v níž mohou lépe naplnit potřeby zákazníků a prodávat jim za vyšší ceny“ (Kotler, a další, 2007 str. 382).

2.1.3.4 Dokonalá konkurence:

„Dokonalá konkurence je jednou z užitečných abstrakcí ekonomické teorie. V reálném ekonomickém světě bychom ji marně hledali“ (Macáková, 2010 str. 42).

2.1.4 Úrovně konkurence

„Konkurenti nejsou jen firmy produkující stejné zboží či služby pod jinou značkou. Podle nahraditelnosti produktu rozlišujeme úrovně konkurence v rámci:“ (Kozel, a další, 2011 str. 37).

- **značky** – více variant produktu nabízených firmou,
- **formy** – firmy nabízející stejný produkt,
- **třídy** – substituty,
- **odvětví** – alternativy uspokojující stejné potřeby,
- **uspokojování potřeb** – alternativy uspokojující odlišné potřeby (Kozel, a další, 2011).

2.2 Konkurenceschopnost

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) vymezuje konkurenceschopnost jako schopnost produkovat zboží a služby, které obstojí v testu mezinárodní konkurence a zároveň obstojí schopností udržovat nebo zvyšovat reálný HDP.

Konkurenceschopnost je úzce spojena s globalizací. Zvětšující se trhy, nárůst počtu podnikatelských subjektů, rozvoj informačních a komunikačních technologií, rostoucí úsilí o harmonizaci pravidel hospodářské soutěže, to vše má vliv na konkurenceschopnosti podniku, na možnosti jejich přežití (Dvořáček, 2012)

„Většinu manažerů dělá konkurence starosti. Vědí, že je všudypřítomná. Mají nepříjemný pocit, že jim dýchá za krk. Je jim jasné, že mají-li přežít, musí se jí zabývat. A pokud mají prosperovat, musí nalézt svou konkurenční výhodu, což je pojem, který v obecnou známost uvedl Porter a jenž byl do té doby používán opravdu jen výjimečně.“ (Magretta, 2012 str. 28).

2.2.1 Konkurenční výhoda

Pojmem úzce souvisejícím s konkurenceschopností je konkurenční výhoda. Konkurenceschopnost se na mikroekonomické úrovni chápe jako zachycení relativní výkonnosti dané firmy v určitém období.

Konkurenční výhoda je výsledkem konkurenčního procesu a vyrůstá z interakcí mezi konkurujícími si firmami v dané tržní situaci. Identifikovat výhodu lze pouze srovnáním dvou nebo více firem ve specifickém tržním kontextu.

Konkurenční výhoda dává výhodu před konkurenty (např.: nákladová výhoda). Vyrůstá z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro zákazníky, a která převyšuje náklady na její vytvoření. (Mallya, 2007).

3 Okolí podniku

Okolí podniku je dobré znát z důvodu pochopení vztahů, nalezení možností pro ovlivnění okolí a zejména schopností včasné adaptace. Zejména poslední důvod (schopnost včasné adaptace) je nutný pro přežití a úspěch podniku v dnešních neustále se měnících podmínkách okolí (Dvořáček, 2012).

Okolí je vše, co stojí mimo podnik jako organizaci. Každý podnik je jednotka, která má vztahy k okolí, ve kterém působí. Výsledky podniku ve značné míře závisí na vnějších faktorech, které vystupují jako příležitosti či hrozby (Dvořáček, 2012).

Podnik je obklopen prostředím, funguje uvnitř určitého prostředí, které na podnikový organismus působí a ovlivňuje jeho reakce. Je to řada činitelů vnějšího světa. Jejich působení představuje jak přínosy, tak i výstrahy nebo obojí. Má vliv na volbu výrobku, které bude podnik na trhu nabízet, na ceny které může pro výrobky stanovit, na distribuční cesty, které použije k přemístění výrobků ke spotřebitelům, i na styl komunikování se zákazníky. Prostředí ovlivňuje i výběr marketingových cílů a volbu strategií (Horáková, 2003).

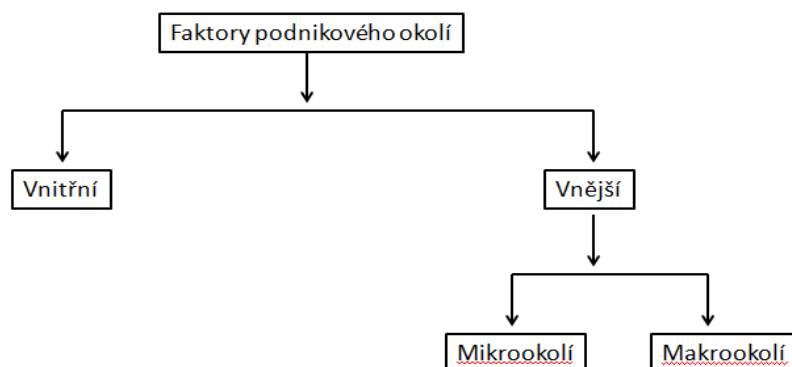
„Vliv okolí je zpravidla velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená“ (Synek, a další, 2010 str. 15).

Společnost musí analyzovat své podnikatelské okolí proto, aby:

- znala svoji pozici v prostředí, ve kterém se pohybuje,
- efektivně reagovala na případné změny v prostředí,
- posoudila svůj potenciál dalšího rozvoje,
- předvídala chování zákazníků a konkurentů,
- identifikovala případná rizika ke svému strategickému záměru (Fotr, a další, 2012).

Někteří marketingoví autoři člení okolí (prostředí) podniku na vnitřní a vnější okolí, které se pak dále člení na makrookolí (makroprostředí) a mikrookolí (mikroprostředí) viz Obrázek 9: Podnikové okolí.

Obrázek 9: Podnikové okolí



Zdroj: (Dvořáček, 2012)

V této práci se podnikatelské prostředí bude členit dle Obrázek 10: Podnikatelské prostředí na:

- a) externí prostředí:
 - makroprostředí (existuje nezávisle na vůli podniku);
 - mezoprostředí (podnik může částečně ovlivnit nástroji marketingu);
- b) interní prostředí:
 - mikroprostředí (podnik přímo ovlivňuje svými činnostmi) (Fotr, a další, 2012).

Jednotlivým prostředím a jejich analýz se věnují další kapitoly.

Obrázek 10: Podnikatelské prostředí



Zdroj: (Fotr, a další, 2012)

3.1 Externí analýza

Jak bylo řečeno výše, externí prostředí se skládá z makroprostředí a mezoprostředí. Těmto jednotlivým článkům externího okolí jsou vyhrazeny samostatné kapitoly.

Hlavním důvodem tvorby externí analýzy je seznam příležitostí a hrozeb, které lze pak využít při tvorbě SWOT analýzy (Fotr, a další, 2012). SWOT analýze je dále věnována samostatná kapitola.

3.1.1 Analýza makroprostředí

„Makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, jež vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní chování. Podnik zde prakticky nemá bezprostřední možnost aktivně stav tohoto okolí ovlivňovat, může však svým rozhodováním na ně aktivně reagovat, připravit se na určité alternativy, a tím ovlivnit nebo změnit směr svého vývoje“ (Sedláčková, a další, 2006 str. 16).

Za klíčové součásti makroprostředí lze označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technicko-technologické. Proto lze makroprostředí dobře vysvětlit na principu PEST analýzy. Jelikož zkratka PEST odpovídá (P) politicko-legislativním, (E) ekonomickým, (S) sociálně-demografickým a (T) technicko-technologickým faktorům (Dvořáček, 2012). Postupem času se okruh zkoumání makroprostředí začal rozšiřovat o legislativní a environmentální faktory.

Z PEST analýzy se stala PESTLE či PESTEL analýza. Tato práce se bude držet analýzy PEST, která se poté aplikuje na vybraný podnik (Dvořáček, 2012).

3.1.1.1 PEST analýza

(P) Politicko-legislativní faktory

„Politicko-legislativní (právní) faktory vymezují pravidla hry pro činnost podniků. Jedná se jak o instituce, tak zákony“ (Dvořáček, 2012 str. 10). Do politických faktorů patří:

- typ vlády a její stabilita,
- svoboda tisku a úroveň byrokracie,
- regulace ekonomiky a trendy regulace,
- pravděpodobné změny v politické prostředí.

Mnohá politická a následně i legislativní rozhodnutí mohou významně ovlivnit celý obor podnikání, ale i celý podnikatelský sektor (změny sazeb DPH). Do kategorie politického prostředí lze zařadit i politickou stabilitu (střídání vlád z opačných pólů politického spektra). Legislativní prostředí určují zejména legislativní omezení a regulace ze strany státu (Srpová, 2011).

(E) Ekonomické faktory

Ekonomické faktory se mění v čase:

- fáze ekonomického cyklu,
- vývoj cen a koupěschopné poptávky,
- hospodářská politika vlády.

Ekonomické prostředí hodnotíme pomocí makroekonomických indikátorů, mezi něž patří například míra ekonomického růstu (pokles vede ke snížení spotřeby, tlaku na konkurenci aj.), úroková míra (ovlivňuje kapitálové náklady) směnný kurz (pokud kurz koruny vůči vybrané měně slábně, omezuje se hrozba zahraničních konkurentů a zvyšuje se příležitost prodeje v zahraničí), míra inflace (obtěžně se předpovídá návratnost investic) (Srpová, 2011).

(S) Sociálně-demografické (kulturní) faktory

Do této skupiny faktorů patří především:

- historické pozadí,
- systém hodnot (spotřeba, šetření, kvalita života),
- množství a kvalita pracovní síly,
- věková, pohlavní struktura,
- vzdělávací soustava a její úroveň,
- rozdělovací příjmy (důchodů, renty) ve společnosti.

„Mezi sledované oblasti, které mohou přinášet hrozby, ale i příležitosti, lze zařadit zejména změny ve spotřebitelském chování zákazníků v důsledku změn v jejich sociálním chování“ (Srpková, 2011 str. 164). Patří sem především změny v životním stylu, důraz na upevňování zdraví či volnočasové aktivity. Dalším ovlivňujícím trendem sociálního prostředí je úsilí o zlepšování životního prostředí. Lze si domyslet, že pro mnohé průmyslové firmy tento trend může znamenat spíše hrozbu (Srpková, 2011).

(T) Technicko-technologické faktory

Ve většině odvětví probíhají časté změny v technologii a v technickém vývoji. Tyto změny mohou představovat významnou hrozbu pro firmu, která je následuje, ale i příležitost pro firmu, jež chtějí získat náskok před konkurencí. V širším slova smyslu se jedná o využití vědy a techniky v aktivitách podniku (komunikační technologie, metody řízení, produkty, výrobní postupy aj.).

Pro technologické okolí bývají charakteristické tyto trendy:

- zrychluje se tempo technologických změn,
- výrobky rychle zastarávají,
- vytvářejí se nové výrobní možnosti,
- zkracuje se průměrný životní cyklus výrobků.

3.1.1.2 PEST analýza Forem Tachov, s. r. o.

(P) Politicko-legislativním faktory

FT musí stejně jako každý podnik dodržovat Zákon o účetnictví, Daňové zákony, Zákoník práce, Občanský zákoník a mnoho dalších.

Kromě výše uvedených zákonů musí FT splňovat mnoho českých případně i mezinárodních norem. Za povšimnutí stojí zejména mezinárodní norma Systém managementu kvality ISO 9001:2008. Zavedení tohoto systému znamená stálé zlepšování, dokumentování a rozšiřování firemních procesů a pochopit zákaznický přístup, který klade důraz na spokojenost zákazníka. Zavedení ISO 9001:2008 přináší pro FT konkurenční výhodu oproti firmám, které ISO nemají zavedené, zvýšení firemního image, průběžné hlídání legislativních požadavků, jasnému nastavení firemních pravidel a nastavení odpovědností a pravomocí.

Dalším politicko-legislativním faktorem je legislativa upravující nakládání s odpady při výrobě. Jedná se o Zákon č.185/2001 Sb., o odpadech, ve znění pozdějších předpisů. Pro nakládání odpadů ve FT je zpracována interní pracovní instrukce 7.5.1/01, která vychází z uvedeného zákona a prováděcích vyhlášek MŽP. Tato směrnice je součástí dokumentace ISO. Odpady se člení na nebezpečné odpady a ostatní odpady. Pro každý odpad je stanoven způsob ukládání a likvidace. Obaly na nebezpečný odpad musí být označeny identifikačním listem nebezpečného odpadu a mají speciální režim zacházení. Odvoz a likvidaci odpadů kompletně zajišťuje externí firma A. S. A. Odborné poradenství v oblasti odpadů a životního prostředí zajišťuje firma ENVI GROUP.

Další politicko-legislativní faktory, které ovlivnily a ovlivňují FT, jsou společností čerpané dotace. Níže je uveden výčet dotací, které shledává vedení FT za nejzásadnější.

- V roce 2010 byl zahájen dotovaný tříletý cyklus (2010-2012) školení v rámci Projektu vzdělávání členů RHK PK. Dodavatelem školení byla společnost Tempo Training & Consulting s. r. o. Výše dotace byla 1 056 tis. Kč.
- V roce 2013 byla získána dotace od Úřadu práce ČR – krajské pobočky v Plzni, ve výši 500 tis. Kč na realizaci vzdělávacích aktivit realizovaných v rámci grantového projektu Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost „Vzdělávejte se pro růst v Plzeňském kraji“. Dodavatelem školení byla Západočeská univerzita v Plzni – Ústav celoživotního vzdělávání.
- V roce 2014 schválená dotace ze strukturálních fondů EU na nákup technologií pro rozvoj výroby ve výši 12,4 mil. Kč v rámci Operačního programu Podnikání a inovace (OPPI).

- V roce 2014 schválen příspěvek v rámci Národního individuálního projektu „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců“ ve výši 671 tis. Kč.

Posledním politicko-legislativním faktorem ovlivňující FT je regulace v oblasti zahraničního obchodu. Pro FT zahraniční obchod představuje důležitou složku podnikatelských aktivit. Podíl zahraničního obchodu je za posledních pět let v průměru kolem 41 %. Díky vytvoření celní unie vnikla tzv. Zóna volného obchodu v Evropě, což znamená, že mezi členskými státy EU jsou zrušena cla (eur15). Jelikož FT vyváží zejména do zemí EU (Německo, Rakousko, Holandsko), je tento legislativní faktor Evropské Unie, časově, administrativně a nákladově velkým ušetřením pro FT. Naproti tomu dovoz forem z třetích zemí, zejména z partnerského podniku FT Jinlong Tooling Čína, je zatížen celními poplatky a jinými poplatky spojenými s dovozem těchto forem. Pro výpočet cla (pro tento druh zboží) je stanovena sazba 1,7 % z ceny formy vyplývající ze zákona o celním řízení. Jakýkoliv legislativní zásah týkající se navýšení sazby by mohl ovlivnit další obchodní aktivity FT.

(E) Ekonomické faktory

Z ekonomických faktorů má na FT největší vliv v poslední době často diskutované téma intervence ČNB. Vzhledem k tomu, že FT patří mezi exportující firmy a i většina obchodu v tuzemsku je realizována v EUR (celkový podíl tržeb v EUR se pohybuje v rozmezí 60-70 %), tak lze hodnotit intervenci ČNB jako pozitivní. Materiálový podíl u produktů FT (formy na vstřikování plastů) je v průměru 25 - 30 %. Po zohlednění vyšších vstupních cen materiálů a ostatních komponentů je výsledný efekt cca 5 mil. Kč. V jednotlivých obchodních případech sehrálo oslabení koruny i důležitou roli při vyjednávání o ceně. Tento efekt nelze ale kvantifikovat, jelikož záleží na každém konkrétním případě. Naopak vývoj kurzu koruny vůči americkému dolaru v poslední době negativně ovlivňuje nákladovost dovozu objednaných projektů v Číně.

Dalším ekonomickým faktorem, ovlivňující činnost FT, jsou jednotlivé vývoje úrovní úrokových mír. Jedná se zejména o kontokorentní úvěr a revolvingový úvěr. FT je použili pro financování provozních potřeb v hodnotě 25 mil. Kč. Úrokové sazby Prime Overdraft rate + marže 1,2 % p. a. a 1M PRIBOR + marže 1,5 % p. a. Oba úvěry se uzavírají vždy na 1 rok s možností dalšího prodloužení.

Pro financování nových technologií do rozvoje výroby byly využity tři investiční úvěry v celkové aktuální výši 1,2 mil. EUR. Úrokové sazby fix 2,06 % + marže 2,4 % p. a. a 1M EURIBOR + marže 1,7 % p. a.

(S) Sociálně-demografické (kulturní) faktory

Ze sociálně-demografických faktorů má na FT vliv především vzdělání. Jedná se zejména o dlouhodobou spolupráci se SPŠ Tachov-Světce, v oblasti přípravy učňů v oborech obráběč kovů a nástrojař. Forma podpory je finanční i materiální. Důvodem této spolupráce je průběžná příprava nových pracovníků, kterých je s tímto zaměřením na trhu práce nedostatek. Každým rokem absolvuje ve FT provozní praxi ve 3. ročníku 3 až 4 učni. Nejlepší z nich pak po vyučení nastupují do FT do trvalého pracovního poměru. Studenti strojní průmyslovky absolvují v průběhu studia školní praxi. Nejlepší z nich mají po maturitě také možnost uplatnění ve FT.

Co se týče sponzoringu FT investují přibližně 50 tis. Kč ročně. Jedná se zejména o finanční příspěví na činnost FK Tachov, DOM Tachov a na školní aktivity SPŠ Tachov-Světce a Gymnázia v Tachově.

(T) Technicko-technologické faktory

Jak bylo zmíněno již několikrát, FT jsou výrobní podnik a jako takový jsou především pod vlivem technologických faktorů. Neustále jsou vyvíjeny nové lepší technologie pro výroby forem. Díky tomuto neustálému vývoji se aktuálně realizuje projekt na nákup technologií pro rozvoj výroby v rámci Operačního programu Podnikání a inovace (OPPI) v celkovém objemu 31 mil. Kč. Z toho FT obdrží již výše zmíněnou, dotaci ze strukturálních fondů EU ve výši 12,4 mil. Kč (40 %). Termín ukončení tohoto projektu je 30. 6. 2015. Jedná se o hlubokovrtací a frézovací centrum BUCK TBFZ-G 1200 CNC HY, 5-ti osou CNC frézku HERMLE C 400 U, dtrátovou řezačku FANUC C600iA, rovinnou brusku PSGO 75220 AHR, 3D měřicí stroj NIKON 15.10.8 a laserový mobilní zařízení EVO Mobile DIODELINE 220 W. Hlubokovrtací a frézovací CNC centrum a rovinná bruska je náhrada za zastaralé a neproduktivní stroje, ostatní investice jsou expanze.

Do konce června je ještě v plánu pořízení CNC soustruhu MASTURN 550 a provede se rekonstrukce osvětlení LED na výrobní hale. Všechny výše zmíněné investice zvýší produktivitu práce cca o 20 - 30 % a zkvalitní výrobu. Umožní i výrobu částí forem,

kteře se musely doposud zadávat do kooperace. Plánované investice jsou součástí Budgetu a střednědobých plánů a vycházejí z rozvojových plánů a strategie FT. Od založení FT v roce 1995 se proinvestovalo celkem cca 230 mil. Kč.

Průběžně FT také investují do kreslicích a programovacích softwarů pro oddělení CAD a CAM, dále do prohlížečů a jiných softwarů přímo do provozu nástrojárny a opravny forem. Jedná se o softwary CATIA, WorkNC, Autodesk Simulation Moldflow, ENOVIA, 3D Form Inspect, HSMWorks Professional Plus, Description atd. Vedle těchto softwarů se průběžně investuje do softwarů na ochranu dat, archivaci a zálohu dat. Ročně FT také platí za licenční poplatky (maintenance) a poplatky za technickou a servisní podporu 2,5 mil. Kč. Tím jsou FT zpřístupněny nejnovější verze softwarů. K těmto velkým investicím FT ještě průběžně pořizují a nahrazují hardwarové pracovní stanice a běžné PC a notebooky. Pro informaci za poslední tři roky FT investovali do softwarů 2,8 mil. Kč a do hardwarů 1 mil. Kč.

3.1.2 Analýza mezoprostředí

Jak bylo uvedeno na Obrázek 10: Podnikatelské prostředí, mezoprostředí je tvořeno zákazníky, konkurencí, distribucí, substituty a dodavateli. Všechny tyto prvky mezoprostředí může podnik částečně ovlivnit nástroji marketingu. (Fotr, a další, 2012)

Při analýze mezoprostředí je postup analýzy standardizován dle Porterova modelu pěti sil viz níže Obrázek 11: Porterova analýza pěti sil **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** (Fotr, a další, 2012).

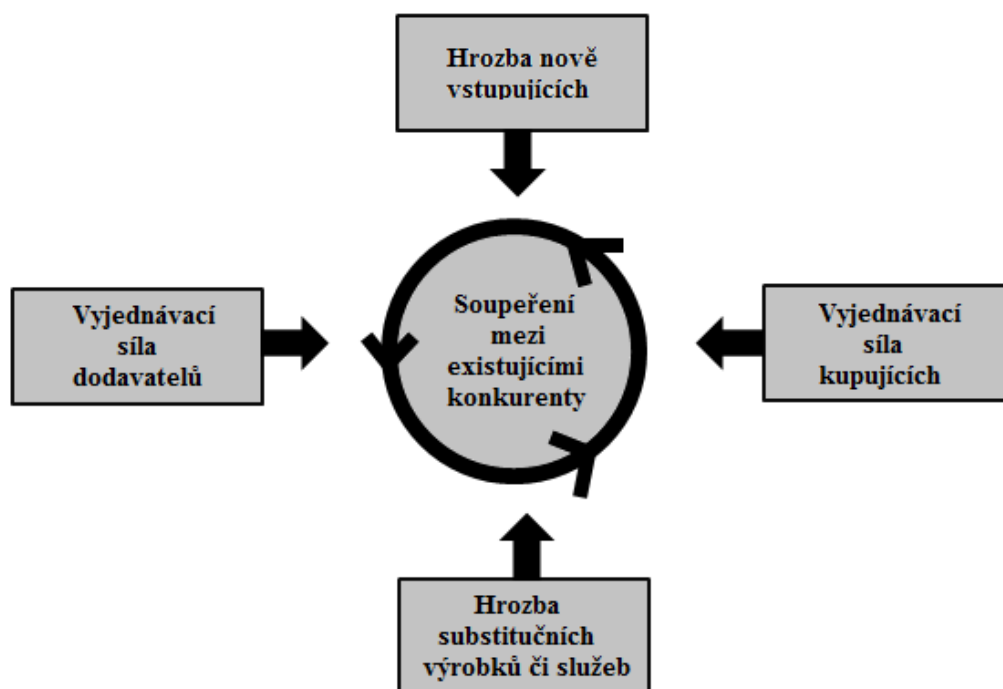
3.1.2.1 Porterova analýza pěti sil

„Analýza pěti sil poskytuje odpověď na klíčovou otázku: Co se děje ve vašem odvětví? Která z mnoha věcí, k nimž dochází, je důležitá z hlediska konkurenčního jednání? Čemu byste měli věnovat pozornost?“ (Magretta, 2012 str. 44)

Jde o způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Použitý model pracuje s pěti prvky (Five Forces – odtud název pět sil). Podstatou metody je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování následujících subjektů a objektů působících na daném trhu a rizika hrozícího podniku z jejich strany:

- podniky, které v odvětví již působí (stávající konkurenti),
- hrozba nově vstupujících (potenciální konkurenti),
- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla kupujících,
- hrozba substitučních výrobků či služeb (Magretta, 2012), (Managementmania, 2013).

Obrázek 11: Porterova analýza pěti sil



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Magretta, 2012), 2015

Stávající konkurenti

První Porterovou silou je konkurenční rivalita. Při analýze této síly je třeba podívat se na to, jak velké jsou na daném trhu konkurenční tlaky, kolik nás vlastně bude stát, aby se o našich produktech někdo dozvěděl, jak moc budeme schopni v praxi rozvinout a využít naše konkurenční výhody, jakou má daný trh dynamiku a jestli vůbec budeme schopni s konkurencí držet krok (Dvořáček, 2012). Tato síla je založena na vzájemném soupeření konkurenčních podniků. K soupeření dochází proto, že jeden nebo více

konkurentů buď pociťuje tlak, nebo vidí příležitost k vylepšení své pozice. Síla a charakter konkurenčního boje je v jednotlivých odvětvích různá (Dvořáček, 2012).

Potencionální konkurenti

Potencionálními konkurenty se rozumí firmy, které nejsou součástí konkurenčního prostředí, ale mohou do něj vstoupit. Síla a rizika vstupu potenciálních konkurentů ovlivňují bariéry vstupu do odvětví (Srpková, 2011).

Další Porterovou silou je hrozba vstupu nových konkurentů na trh. Ta je obzvláště důležitá v nových, progresivně se rozvíjejících oborech, kde není zcela znám objem trhu jako celku anebo kde objem trhu rychle roste. Pro pochopení této síly, je zde uveden příklad trhu s chytrými mobilními telefony. Tento trh dříve opanovala Nokia se systémem Symbian a Microsoft, jehož Windows Mobile oslovily jen pár uživatelů. Pak ale přišel RIM (BlackBerry), který část trhu rozvířil a následně Apple spolu s Googlem zcela změnilo rozložení sil a radikálně snížilo podíl Nokie na tomto trhu (2011).

„Je-li intenzita soupeření vysoká, hodnotu, kterou firmy vytvářejí, „prosoutěží“, když ji přenesou na kupující v podobě snížených cen nebo když ji vyplývají na zvýšené náklady konkurenčního jednání.“ (Magretta, 2012 str. 55).

Cenová konkurence, upozorňuje Porter, je nejničivější formou soupeření. Čím více se soupeření opírá o cenu, tím více jde o soutěžení o to být tzv. nejlepší. Nejvíce k němu dochází, když:

- Je obtížné od sebe rozeznat nabídky jednotlivých konkurentů, a když náklady změny dodavatele jsou pro kupující nízké.
- Konkurenti mají vysoké fixní náklady a nízké mezní náklady, čímž se vytváří tlak na snižování cen, protože každý nový zákazník tzv. přispěje na pokrytí režie.
- Produkt podléhá zkáze, což je charakteristický znak, jenž neplatí jen pro ovoce a módní výrobky, ale také pro řadu výrobků a služeb, které rychle zastarávají nebo ztrácejí hodnotu (Magretta, 2012).

Vyjednávací síla dodavatelů

„Dodavatelé, kteří mají velkou vyjednávací sílu, si budou účtovat vyšší ceny nebo budou naléhat na získání výhodnějších podmínek, čímž budou snižovat ziskovost odvětví.“ (Magretta, 2012 str. 49)

V této síle jde především o to analyzovat dostupnost a náklady všech potřebných vstupů k výrobě a stability dodávek. Zejména dostupnost zdrojů a náklady jsou určovány kvalitou vztahů mezi firmou a dodavateli (Keřkovský, a další, 2003).

Tato síla dle Portera výrazně ovlivňuje podnikání. Ta je v některých odvětvích jako je již zmiňované potravinářství takřka nulová a v některých jako je třeba strojírenství nebo elektronika může být tou silou největší, tedy z pohledu vlivu na složení a cenu vašich produktů. Síla dodavatelů je přirozeně tím vyšší, čím jste na nich závislejší. Na přetřes tak přijdou otázky jako je technologická závislost na konkrétních dodavatelích, přítomnost alternativních dodavatelů u nás i v zahraničí, míra konkurence mezi dodavateli v dané oblasti, atd. (2011).

Vyjednávací síla odběratelů

„Zákazníci, kteří mají velkou vyjednávací sílu, budou tlačit ceny dolů nebo budou vyžadovat, aby produkt měl vyšší hodnotu, a tak si budou přisvojovat více hodnoty.“ (Magretta, 2012 str. 47)

Silou odběratelů se myslí zejména jejich vyjednávací síla o ceně, a to ať už ta přímá, kdy skutečně dojde k licitaci se zákazníkem, anebo ta nepřímá, kdy zákazník prostě může začít odebírat méně zboží nebo služeb anebo může odejít jinam. Přitom zejména síla kupujících je od vzniku krize velice důležitým faktorem. Dnes už je totiž běžné, že zákazník zcela otevřeně a významně ovlivňuje cenu takových komodit jako je pojištění, bankovní služby, auto, spotřební elektronika, nábytek, telekomunikační služby atd. Zákazníci (zejména ti movitější) si totiž díky krizi uvědomili, že jsou to oni, kdo má navrch a dávají to dodavatelům a prodejcům náležitě najevo. V oblasti síly kupujících je tak třeba se ptát na to, nakolik je produkt unikátní, nakolik a v jakém množství jsou na trhu dostupné jeho substituty, nakolik jsou zákazníci informováni o konkurenčních nabídkách u nás ale i v zahraničí (2011).

Hrozba vzniku substitutů

Poslední silou z kategorie konkurenčního prostředí je hrozba vzniku substitutů. Tou přitom nemusí být nutně jen otřepaný mikroekonomický příklad o rohlících a houskách. Substituty se v tomto případě myslí cokoliv, co nějakým způsobem nahradí zákazníkovi službu nebo produkt, který poskytujete zrovna vy. Nemusí to rozhodně být dokonalý substitut jako rohlík a houska, ba dokonce to z pohledu Porterovy analýzy nemusí být substitut vůbec. V češtině se u této síly totiž setkáte i s trochu „trefnějším“ překladem – hrozba vzniku náhražek. Při analýze této síly proto padají otázky, jako jakou věrnost vykazují zákazníci značce nebo určitému typu produktu, jak moc náchylní jsou k hledání substitutů a potažmo jak moc jsou spokojeni se současnou situací (2011). „*Tlak substitučních výrobků ovlivňuje potenciální výnosy v odvětví tím, že stanoví cenové stropy pro produkci v odvětví. Substitutům se lze bránit reklamou a unikátností produktů*“ (Dvořáček, 2012 str. 43).

3.1.2.2 Porterova analýza pěti sil Forem Tachov, s. r. o.

Stávající konkurenti

V segmentu přepravek a transportních obalů jsou FT na trhu v České republice prakticky dominantním výrobcem forem pro přepravní a transportní systémy, neboť mají vlastní know-how na výrobu forem, které vychází z dlouhodobé zkušenosti a spolupráce s firmou Schoeller Allibert, minoritním vlastníkem FT. Jedním z potenciálních konkurentů je firma Alfa Plastik závod Bruntál, která je schopna formy vyrobit, ale za vyšší náklady a delší dodací termíny. Co se týče evropského trhu, FT patří rovněž mezi hlavní hráče. Mezi potenciální konkurenty patří firmy Haidlmair – Rakousko a Theysohn – Německo.

Výhodou FT oproti konkurenci je, dlouhodobá zkušenost vycházející z dlouhodobého vývoje praktického dílenského provedení forem, což přináší v konečném efektu vysokou efektivitu a produktivitu při vlastní výrobě. Týká se to zejména know-how konstrukce (dlouhodobé bezproblémové provozování formy – životnost až 1 mil. kusů), dále pak nastavených procesů při obrábění jednotlivých dílů, které jsou efektivně vyráběny ve stovkové toleranci a v neposlední řadě v provedení konečné manuální montáži prováděné vysoce kvalifikovanými pracovníky. Na základě shora uvedeného FT mohou nabízet konkurenci schopné ceny a termíny.

Celkově lze konstatovat, že v tomto segmentu má konkurence slabší sílu, která neovlivňuje ve velké míře FT. Důvodem je málo takto specializovaných dodavatelů resp. výrobců forem oproti poptávce. V únoru 2015 FT vyrobila 200 formu pro přepravky, což dokazuje obrovskou sílu v tržním prostředí.

V segmentu technické výlisky je situace zcela odlišná. Ještě v roce 2008 měly FT 20ti % podíl ve výrobě forem v tomto segmentu. V současné době není prakticky žádný a prognózy do budoucna nejsou nikterak zvlášť optimistické. Vinu na tom nesou zejména asijské výrobce (Čína a Korea), kteří jsou schopni nabízet dampingové ceny. V Číně a Koreji jsou stovky výrobců a dodavatelů specializujících se na výrobu forem, a tím jsou minimální šance na získání více projektů v tomto segmentu. Těmito konkurenty jsou např. TEC Mold Holdings Ltd., Y-S Plastic Hardware Mould Group Co. Ltd., Sunway Plastic Group Ltd., UNI Tooling Co. Ltd., Ningbo Fangzheng Tool Co. Důvody proč tyto asijské konkurenti v segmentu technických výlisků dominují, jsou, že v porovnání s cenami FT jsou tyto ceny až o 50 % nižší. Dalším důvodem je změna preferencí zákazníka. Dříve zákazníci striktně upřednostňovali prioritní dodržení požadované kvality, která odpovídala nabídnuté ceně. Dnes je to zcela obráceně tzn. rozhodující je cena a poté až kvalita. Zákazníci dnes raději objednávají výrobu forem za daleko nižší cenu bez ohledu na jejich kvalitu, což jim v budoucnu způsobuje problémy při provozování forem a vyšší náklady za jejich opravu a údržbu.

Hlavní konkurenci v segmentu automobilový průmysl pro FT představují firmy, které dokáží vyrobit formy a zároveň je i provozovat tzn. vyrábět sériové díly a dodávat je napřímě automobilkám (konečným výrobcům aut). Na základě tohoto dokážou nabídnout nižší ceny za výrobu forem při minimálním zisku, který si však kompenzují v jednotkových cenách za výrobu sériových dílů v objemech až do 1 mil. ks. Kromě české konkurence mezi další konkurenty patří dodavatelé z Itálie, Portugalska, Polska, Maďarska. V poslední době hlavně sílí konkurence z Číny. Mezi konkurenty patří v Čechách Alfa Plastik, PP&T, SKD Bojkovice, Formplast, Chotěbořské strojírny, Ronas, Mürdter Dvořák, dále pak Eugen Wexler, Hofmann Group, Buck, Wedo – Německo, Maccanica Generale Group – Itálie. Aby FT byly konkurenceschopní v tomto segmentu, zaměřují se na větší produktivitu (paletizace, bezvýkresová dokumentace, víceobslužný provoz CNC obráběcích center, bezobslužný provoz). Zároveň investují do nových technologií – špičková CNC obráběcí centra, hluboko vrtací a frézovací

centra, atp. Výrobní procesy jsou nastaveny bez zbytečných prostojů – eliminace ztrátových časů např. při manipulaci jednotlivých dílů, jakož i forem, volba vhodného stroje k danému dílu (jedno upnutí). Díky těmto aktivitám FT jsou schopni nabízet konkurenční ceny a tím se také zařazují mezi důležité hráče v tomto segmentu.

V oblasti oprav a servisu forem jsou FT „jedničkou“ na trhu, jelikož nemají téměř žádného konkurenta, který by nabízel stejné služby jako FT. Důvodem je to, že nabízí zákazníkům speciální služby jako např. metodu Mould Doktor, zajištění pohotovostní služby a servis „24/7“, opravy přímo u zákazníků (servisní auto). V této oblasti je vliv konkurence zcela pomíjivý.

Potenciální konkurenti

Síla a rizika vstupu potenciálních konkurentů ovlivňují bariéry vstupu do odvětví (Srpková, 2011). Tyto bariéry, které by musel nový výrobce vysoce technologicky náročných forem pro vstřikování plastů překonat, jsou:

- zejména velká náročnost na počáteční investice do technologického vybavení (CNC obráběcí centra, 3D měřicí zařízení, tuširovací lis, vstřikovací lisy atd.),
- potřeba zkušených konstruktérů,
- kvalifikovaný personál ve výrobě (nástrojářská práce),
- získání potřebných certifikací,
- vytvoření databáze dodavatelů (nástrojářská ocel, topných systémů a normalizovaných dílů),
- a v neposlední řadě softwarové vybavení pro CAD konstruování forem.

V současnosti vstup nového výrobce do odvětví z důvodu výše uvedených bariér nehrozí. Tyto bariéry by však mohl velký investor překonat, ale jelikož je trh přesycen výrobci, je tento obor pro vznik nových společností zaměřených na výrobu forem neatraktivní. Z toho vyplývá, že riziko vzniku potencionálních konkurentů je malé.

Naopak vznik potencionální konkurence hrozí FT v oblasti opravy a servisu forem. Jedná se o firmy, které se zabývají výrobou nových forem a jsou v současnosti přímými konkurenty FT. Tyto firmy, pokud se v budoucnu zaměří na oblast oprav a servis forem, kde je investice zcela minimální, neboť disponují potřebnými technologiemi a

kvalifikovaným personálem, zaberou část tržního podílu a vytvoří konkurující společnosti, které mohou připravit FT o sílu při vyjednávání se zákazníky.

Vyjednávací síla dodavatelů

FT spolupracují s velkou řadou dodavatelů, zejména s dodavateli z oblasti nástrojářské ocele a normalizovaných dílů. Výhodné pro společnost je, že na trhu v oblasti nástrojářské ocele je velký přetlak konkurence. Oddělení Nákupu v FT má tedy velkou možnost ovlivnit jak platební tak dodací podmínky.

Aby byly docíleny nejlevnější ceny, jsou s klíčovými dodavateli dojednány roční kontrakty, kde jsou stanoveny kilogramové ceny (zohledněny množstevní rabaty) na základě ročního odběru. Týká se to zejména dodavatelů, kteří dodávají nástrojářskou ocel. Jedná se o firmy, jako jsou Bogner Edelstall, JKZ Bučovice, Böhler, Thyssen.

Dále jsou nakupovány normalizované díly, kde jsou rovněž uplatněny množstevní rabaty u klíčových dodavatelů jako např. Hasco, Meusburger, Knarr. U dodavatelů, s kterými nejsou dojednány smlouvy, oddělení Nákup provádí standardní poptávkové a nabídkové řízení na základě konkrétního požadavku. To znamená, že oslovuje nejméně tři dodavatele, aby vytvořil tržní prostředí a tím získal nejlepší cenu. Každé nabídkové řízení je vyhodnoceno a nejlevnější dodavatelé s vhodnými dodacími podmínkami obdrží objednávku.

Jak bylo řečeno mezi dodavateli v tomto oboru, je velká konkurence. Proto vyjednávací síla dodavatelů je minimální a FT mají ideální pozici na vyjednávání a určování podmínek.

V následující části je uveden výčet klíčových dodavatelů.

Ocel

- Bogner Edelstahl Czech Republic, s. r. o.
- JKZ Bučovice, a. s.
- KOVINTRADE Praha spol. s. r. o.
- Schmolz+Bickenbach, s. r. o.
- Thyssen Krupp Materials Austria GmbH

Hliník

- Primapol-metal-spot, s. r. o.

Bronz

- Caro-Prometa Metallvertriebs Gmb
- HZOLLERN GmbH & Co. KG

Normalizované díly

- AHP Merkle GmbH
- Knarr Vertriebs GmbH
- VMM, s. r. o.
- DME Czech Republic, s. r. o.

Nástroje, nářadí, brusivo

- LMT Czech Republik s. r. o.
- Gühring s. r. o.
- NESKAN spol. s. r. o.
- Seco Tools CZ, s. r. o.
- NOVAPAX CZ s. r. o.
- Hoffmann Nürnberg GmbH Qualitätswerkzeuge

Vyjednávající síla odběratelů

Co se týká segmentu Technických dílů, zde je v posledních letech, jak bylo řečeno výše, úbytek zakázek vlivem velké konkurence asijských dodavatelů. Díky těmto dodavatelům přišli FT o své bývalé zákazníky mezi které patřili zejména Black & Decker, Bosch a Vermop Salmon. Neboť FT nejsou schopni dosáhnout konkurenčních cen.

V segmentu přepravy a transportní systémy mají FT jednoho zákazníka Schoeller Allibert, vzhledem k tomu že je jedním ze společníků FT je jeho hlavní motivací zadávat projekty do FT. Exkluzivní smlouva umožňuje ročně získat cca výrobu 26 forem v objemu 80 mil. Kč. Pochopitelně, že tyto obchodní případy probíhají na základě standardního poptávkového a nabídkového řízení. V případě, že FT nenabídne konkurence schopnou cenu, Schoeller Allibert umožní FT rekalkulaci cen, tak aby tento

projekt získali. V případě, že FT nedocílí požadované targetové ceny po rekalkulaci Schoeller Allibert zadá projekt u konkurence. I přesto, že Schoeller Allibert je minoritním vlastníkem FT, chová se stejně jako jiní zákazníci Forem Tachov, kteří vytváří, neustálý tlak na ceny.

V segmentu automobilový průmysl je tržní prostředí pro FT daleko komplikovanější. Zákazníci mají možnost velkého výběru dodavatelů, kteří jsou schopni vyrobit požadované výrobky. Automobilky vytváří stálý tlak na cenovou politiku a podnikají vše proto, aby získali produkty resp. formy za nejnižší ceny bez ohledu na požadovanou kvalitu. Důležitým faktorem při rozhodování je jednoznačně cena. Kvalita je požadována v současnosti za standard. Tím, že mají velké portfolio dodavatelů, dokáží vyjednat nejnižší ceny.

Mezi hlavní zákazníky v segmentu automobilový průmysl patří Continental, Liplastec, Magna, Eugen Wexler, AKT, ZKW Zizala, Mann Hummel, HTP Vráble, A. Raymond.

Zákazníci mají, jak už bylo uvedeno výše, velké možnosti výběru výrobce forem. Zákazník má tedy velkou sílu při vyjednávání a je si toho také velice vědom. Z tohoto pohledu je pro oddělení společnosti Prodej, velice těžké získat zakázku a neustoupit od požadavků FT. Avšak z důvodů získání práce a následného vytižení kapacit, jsou FT často nuceni zejména v segmentu automobilového průmyslu přistoupit na targetové ceny zákazníka i přesto, že bude na těchto projektech minimální zisk. Vyjednávací síla zákazníků určuje vývoj cen a má tedy na FT největší vliv.

Co se týká segmentu oprav a servisu forem, je situace zcela odlišná ve vyjednávací síle zákazníků. Vzhledem k tomu, že FT patří mezi dominantní hráče na trhu, neboť se jedná o zcela specializovanou komoditu, mohou si FT nepřímou „diktovat“ ceny za požadované opravy a servis. Zákazníci jsou nuceni objednat tyto práce za nabízené ceny FT, tedy o něco vyšší, z důvodu, že se jedná o formy ze sériové výroby a není časový prostor pro vyjednávání cen. Většinou se jedná o urgentní opravy, které jsou prováděny ve velmi krátkém čase a zejména o víkendech. Zákazníci si nemohou dovolit zastavit linky v automobilové výrobě, protože by to pro ně představovalo riziko až v milionech Kč za sankce. Hlavními zákazníky pro FT jsou firmy, které provozují formy a dodávají díly přímo do automobilek popř. jejich subdodavatelům. Mezi tyto zákazníky patří

Zanini, Megatech, EuWe, CC Plast, Mahle Behr, Teknia, Mann Hummel, Alfa Plastic, Moldcom, Inotech, KDK.

Hrozba vzniku substitutů

Společnosti FT zatím nehrozí nápor substitutů, jelikož zatím nebyla vytvořena technika výroby plastů, která by nepotřebovala tyto vysoce technologicky náročné formy. Hrozba, která by v budoucnu mohla přijít, je ukryta v podobě vývoji 3D tiskáren. V současné době jsou tyto tiskárny na malé úrovni a jsou schopny vytisknout pouze díly v řádově jednotkách a za mnohem vyšší náklady než u současné technologie forem. Pokud inovace a vývoj půjdou stále kupředu, může nastat chvíle, kdy 3D tiskárny budou schopny sériového provozu a tedy zcela nahradí výrobu forem na plasty.

3.2 Interní analýza

Jak uvádí (Fotr, a další) ve své publikaci interní prostředí je tvořeno jediným prvkem, a to mikroprostředím. Mikroprostředí se věnuje následující kapitola.

Cílem interní analýzy je odhalit silné a slabé stránky v interních oblastech podniku (Fotr, a další, 2012)

3.2.1 Analýza mikroprostředí

Pro určení výše uvedených interních slabých a silných stránek podniku v této práci poslouží zejména finanční analýza.

3.2.1.1 Finanční analýza

Finanční analýza v této práci bude zpracována za pomoci základních nástrojů, které umožní lepší pochopení některých souvislostí v podniku a tím pomohou k následnému nalezení interních silných případně slabých stránek podniku. Jedná se o nástroje:

- horizontální analýza,
- poměrová analýza (Kislingerová, a další, 2008).

Pro přehlednost jsou zde uvedeny dvě definice finanční analýzy, které podle autora práce velice příhodně popisují finanční analýzu.

„Finanční analýzu je možnost chápat jako metodu, s jejíž pomocí můžeme vzájemně porovnávat získané údaje a rozšiřovat tak jejich vypovídací schopnost. Představuje

ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti účetní jednotky“ (Máče, a další, 2006 str. 23).

„Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností“ (Knapková, a další, 2013 str. 17)

Finanční analýza je nástroj, který umožňuje rozpoznat zdraví podniku, odhalit jeho slabé stránky, které by se do budoucna mohly stát pro podnik hrozbou, a identifikovat silné stránky, které by podnik mohl v budoucnu využít v konkurenčním boji (Managementmania, 2013).

„Výchozím bodem finanční analýzy je tzv. vertikální a horizontální rozbor finančních výkazů. Oba postupy umožňují vidět původní absolutní údaje z účetních výkazů v určitých relacích, v určitých souvislostech“ (Kislingerová, a další, 2008 str. 9).

Horizontální analýza

V horizontální analýze sledujeme vývoj zkoumané veličiny v čase, nejčastěji ve vztahu k nějakému minulému účetnímu období. Chceme-li porovnat vhodným způsobem meziroční změny, lze použít několik možných postupů. Jedním s postupů porovnání je využití různých indexů (o kolik procent se jednotlivé položky bilance změnily oproti minulému roku). Druhým z postupů je použití diference (o kolik se jednotlivé položky změnily v absolutních číslech) také někdy se místo diference používá slovo rozdíly (Kislingerová, a další, 2008).

Horizontální analýzu lze provádět dvěma základními způsoby:

- Podílová analýza, která poměří veličinu v období n k veličině v období minulém ($n - 1$). A udává relativní růst hodnoty položky rozvahy či výkazu zisku a ztráty.
- Rozdílová analýza, která sleduje rozdíly položky v období n a $n - 1$. A udává absolutní růst hodnoty položky rozvahy či výkazu zisku a ztráty (Scholleová, 2012).

„Pro velké podniky je vhodnější podílová analýza, neboť rozdílová při velkých číslech ztrácí přehlednost z hlediska sledování vývoje“ (Scholleová, 2012 str. 166)

Poměrová analýza

Oproti vertikální a horizontální analýze, které sledují vývoj jedné veličiny v čase nebo ve vztahu k jedné vztažené veličině, poměrová analýza dává do poměru položky vzájemně mezi sebou. Podnik je složitým organismem a k jeho charakteristice nevystačí pouze jeden ukazatel. Hovoří se o takzvané soustavě ukazatelů. V další části práce se některé tyto ukazatele zpracují teoreticky a poté i aplikují na firmu Formy Tachov, s. r. o. (Kislingerová, a další, 2008).

Ukazatele rentability

V praxi tyto ukazatele patří k nejsledovanějším, zejména že podávají informace o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem (Kislingerová, a další, 2008).

Za základní měřítko rentability bývá považován ukazatel **Rentabilita celkového kapitálu** (ROA – Return on assets), která vyjadřuje efektivnost podniku. Poměruje zisk s celkovými aktivy bez ohledu na zdroje financování (Hrdý, a další, 2009).

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} \quad (1)$$

Kde: EBIT ... (Earning before interest and taxes) – zisk před zdaněním a úroky.

Dalším často používaným ukazatelem při poměrové analýze je **Rentabilita vlastního kapitálu** (ROE – Return on equity). Tento ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku a je důležitý zejména pro potenciální investory, kteří mají možnost poměřit výnos kapitálu oproti výnosu například na běžném dlouhodobém vkladu v bance (Knapková, a další, 2013).

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2)$$

kde: EAT ... (Earning after taxes) – čistý zisk nebo také zisk po zdanění.

Pro zjištění ziskové marže můžeme použít poměrový ukazatel **Rentabilita tržeb** (ROS – Return on sales).

$$ROS = \frac{EAT}{\text{celkové tržby}} \quad (3)$$

kde: EAT ... (Earning after taxes) – čistý zisk nebo také zisk po zdanění.

Pokud ve vzorci číslo 3 použijeme EAT, lze mluvit o tzv. čisté ziskové marži (Hrdý, a další, 2009).

Ukazatele aktivity

„Tato skupina ukazatelů se snaží změřit, jak úspěšně využívá management podniku aktiva“ (Kislingerová, a další, 2008 str. 31) Jelikož aktiva se člení na několik úrovní, tak i ukazatele aktiv mohou být kalkulovány na různých úrovních (celková aktiva, dlouhodobá a oběžná aktiva) (Kislingerová, a další, 2008).

V této části jsou uvedeny tři významné ukazatele aktivity podniku. Jedním z nich je **Obrat celkových aktiv**, který udává, kolikrát se aktiva obrátí v tržbách za rok. Jeho hodnota by se měla pohybovat v doporučeném intervalu 1,6 – 2,9 (Hrdý, a další, 2009).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (4)$$

Druhým ukazatelem je **Doba splatnosti pohledávek**, která udává, jak dlouho je majetek vázán ve formě pohledávek. Také lze chápat, jako za jakou průměrnou dobu jsou splaceny pohledávky. Zjednodušeně řečeno tento ukazatel udává počet dnů, kdy musí firma čekat, než dostane za výkony zaplacen

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{365}} \quad (5)$$

(Hrdý, a další, 2009), (Scholleová, 2012).

Posledním ukazatelem je **Doba splatnosti krátkodobých závazků**, která udává počet dnů, po které firma od svých dodavatelů, využívá bezplatný obchodní úvěr

$$\text{Doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\frac{\text{tržby}}{365}} \quad (6)$$

(Scholleová, 2012).

Ukazatele zadluženosti

Vlastní finanční hospodaření by mělo být v každém podniku v rovnováze. K tomuto určení slouží ukazatele zadluženosti. Pro jejich výpočet se používají údaje z rozvahy. (Hrdý, a další, 2009)

Jedním z ukazatelů je **Celková zadluženost**, která nám ukazuje jak je společnost zadlužena. Tento ukazatel může mít velký vliv například při schvalování žádostí o úvěr či případnou spolupráci s partnery. Doporučuje se hodnota tohoto ukazatele udržovat v rozmezí 30-60 % (Kislingerová, a další, 2008), (Knapková, a další, 2013).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (7)$$

Dalším ukazatelem, který se doplňuje s Celkovou zadlužeností, je **Koeficient samofinancování**. Součet těchto dvou ukazatelů je roven 100 % (Hrdý, a další, 2009).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (8)$$

Dalším ukazatelem, který poměruje cizí a vlastní kapitál, je **Míra zadluženosti**. Tento ukazatel je z klíčových údajů při poskytování úvěru společnosti (Knapková, a další, 2013).

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé cizí zdroje}} \quad (9)$$

Posledním ukazatelem je **Úrokové krytí**. Tento ukazatel charakterizuje schopnost podniku splácet úroky (Knapková, a další, 2013).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (10)$$

kde: EBIT ... zisk před úroky a zdaněním a úroky placenými z cizího kapitálu.

Ukazatele likvidity

Jak je schopen podnik hradit své závazky vyjadřuje likvidita. Ukazatele likvidity poměrují to, čím je možno platit, s tím, co je nutno zaplatit. Likvidita je jedna ze základních podmínek pro fungování společnosti. Pro výpočet se často používají údaje z rozvahy (Knapková, a další, 2013).

V této části jsou uvedeny tři nejčastěji používané ukazatele. Tím nejpoužívanějším z ukazatelů je **Běžná likvidita** také známá jako likvidita III. stupně (Knapková, a další, 2013).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (11)$$

Dalším ukazatelem je **Pohotová likvidita** také známá jako likvidita II. stupně. V ideálním případě by se tento ukazatel měl pohybovat v rozmezí 1-1,5 (Hrdý, a další, 2009), (Scholleová, 2012).

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{\text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva} - \text{z\acute{a}soby}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \quad (12)$$

Posledním ukazatelem je **Okamžitá likvidita** také známá jako likvidita I. stupně. Tento ukazatel je taky někdy označován jako hotovostní likvidita a její hodnota by měla být v ideálním případě v rozmezí 0,2-0,5 (Hrdý, a další, 2009), (Scholleová, 2012).

$$\text{Okamžit\acute{a} likvidita} = \frac{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{y} finan\c{c}n\acute{i} majetek}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \quad (13)$$

Ukazatele produktivity práce

Posledními ukazateli, kterými se tato práce bude zabývat, jsou ukazatele produktivity práce. Tato poměrně nová skupina ukazatelů zachycuje výkonnost podniku ve vztahu k nákladům na zaměstnance (Kislingerová, a další, 2008), (Knapková, a další, 2013).

Jedná se zejména o tyto ukazatele:

$$\text{Produktivita práce z tržeb} = \frac{\text{tržby}}{\text{počet zaměstnanců}} \quad (14)$$

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{výkony}}{\text{počet zaměstnanců}} \quad (15)$$

3.2.1.2 Finanční analýza Forem Tachov, s. r. o.

V této části práce bude nejprve zpracována horizontální analýza a poté poměrové ukazatele společnosti. Data autor čerpal z výročních zpráv společnosti, které jsou uvedeny v přílohách a interních zdrojů společnosti.

Horizontální analýza Forem Tachov, s. r. o.

Při horizontální analýze FT bude použita podílová analýza, dále při popisu horizontální analýzy autor práce využije i konkrétní čísla pro lepší pochopení určitých výkyvů a změn v čase.

Horizontální analýza rozvahy Forem Tachov, s. r. o. – analýza majetku

Tabulka 1: Horizontální analýza majetku

Horizontální analýza	Podílová				
	2010/2009	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013
Aktiva	1,55	1,03	0,98	1,05	1,2
Dlouhodobý majetek	1,66	0,95	1,01	1,47	1,17
Dlouhodobý nehmotný	0,93	0,73	1,21	1,23	1,06
Dlouhodobý hmotný	1,74	0,96	0,99	1,48	1,18
Oběžná aktiva	1,53	1,07	0,98	0,89	1,21
Zásoby	4,18	1,21	1,24	0,72	0,61
Krátkodobé pohledávky	1,53	0,63	1,16	0,75	1,97
Krátkodobý finanční	0,28	7,96	0,44	1,92	0,82

Zdroj: Výroční zprávy podniku Formy Tachov, s. r. o. za období 2010-2014, Vlastní zpracování, 2015

Dlouhodobý majetek

Stav dlouhodobého majetku je ovlivněn nákupem nových investic dle investičních plánů, které vychází z rozvojových záměrů společnosti a finančních možností. Dlouhodobý majetek se nespotřebovává najednou, nýbrž postupně se opotřebovává a znehodnocuje a úměrně tomuto postupnému opotřebování přenáší svou hodnotu ve formě odpisů do nákladů. Výše odpisů závisí na zatřídění předmětu a zvoleném způsobu odpisování dle interního odpisového plánu. Například nové stroje se odepisují po dobu 12 let. Úbytky majetku (likvidace nebo prodej) byl v letech 2009-2014 nevýznamný. Naopak významně ovlivnily vývoj dlouhodobého majetku investice do nových technologií pro rozvoj výroby. Nárůst byl viděn zejména v letech 2010 – 18 386 tis. Kč (z toho dlouhodobý nehmotný majetek 896 tis. Kč), v roce 2013 – 22 759 tis. Kč (z toho dlouhodobý nehmotný majetek 746 tis. Kč) a v roce 2014 – 10 898 tis. Kč (z toho dlouhodobý nehmotný majetek 1 027 tis. Kč). Naproti tomu v letech 2011 a 2012 byly nákupy nových investic výrazně omezeny (4 % a 1 % pokles) z důvodu nejisté budoucnosti, neboť na holandskou holdingovou společnost InnoConcepts N. V., jejíž součástí byla i společnost Formy Tachov s. r. o., bylo vyhlášeno insolvenční řízení. K dalšímu rozvoji společnosti došlo teprve v roce 2013 po převzetí majoritního podílu 75 % na společnosti Formy Tachov s. r. o., nově vzniklou společností NewFT s. r. o.

Co také pomohlo FT k navýšení dlouhodobého majetku v průběhu let, je změna strategie ve financování nových investic. V dřívějších letech se nové investice, hlavně do strojů, pořizovaly převážně na finanční leasing. Důsledkem toho docházelo k poklesu hodnoty dlouhodobého hmotného majetku. Do majetku byl stroj zařazen až po skončení doby leasingu, zpravidla 6 let, a to za symbolickou zůstatkovou cenu. Pro představu roční náklady na leasing byly ještě v roce 2009 ve výši 9 757 tis. Kč a v roce 2014 už to bylo pouze 2 533 tis. Kč. Aktuálně se nové investice financují z bankovních a nebankovních úvěrů.

Oběžná aktiva

Největší část oběžných aktiv tvoří zásoby. Zásoby materiálu na skladě hutního materiálu se v jednotlivých letech pohybovala v rozmezí od 1 763 tis. Kč v roce 2009 až po 2 637 tis. Kč v roce 2014. Jedná se o nevýznamnou zásobu různých druhů a množství materiálů, normalizovaných dílů a grafitu.

Přímý materiál (ocel, bronz, topné systémy, hydraulické válce, spojovací materiál apod.), který je určen pro konkrétní zakázku, se účtuje přímo do spotřeby a současně do významné části zásob, tvořící nedokončená výroba.

Hlavní činností společnosti je zakázková kusová výroba forem na vstřikování plastů do hlavních tržních segmentů (automobilový průmysl, přepravky a transportní obaly a technické výlisky). Prodej forem a jejich fakturace bývá v průběhu roku nerovnoměrná. Zpravidla se nejvíc forem fakturuje v červnu a v prosinci. Do výroby se zakázka zadává až po uzavření kontraktu, tzn. po schválení technické specifikace formy a schválení obchodních a platebních podmínek. Počet aktuálně vyráběných forem a stav rozpracovanosti forem přímo ovlivňuje stav nedokončené výroby. Proto mohou být v jednotlivých letech výrazné rozdíly, aniž by to signalizovalo nějaké negativní trendy. Vliv na výši rozpracované výroby může mít i aktuální rozložení zakázek dle portfolia zákazníků. Formy na přepravky a transportní obaly mají výrobní cyklus zhruba 14 týdnů, pak následuje fakturace a expedice formy. U forem pro automobilový průmysl se doba potřebná pro výrobu formy pohybuje v rozmezí 3-4 měsíce, ale několik měsíců může trvat zaváděcí a optimalizační fáze, než dojde ke schválení a převzetí formy konečným zákazníkem. V mnoha případech bývá forma z velké části uhrazena formou záloh nebo dílčích faktur, ale do schválení formy je stále vedena v nedokončené výrobě.

Pro přehled je uveden stav nedokončené výroby v jednotlivých letech:

2009 – 3 693 tis. Kč, 2010 – 20 884 tis. Kč, 2011 – 25 400 tis. Kč, 2012 – 28 950 tis. Kč, 2013 – 22 137 tis. Kč a 2014 – 12 347 tis. Kč.

U krátkodobých pohledávek je vidět výrazný nárůst v roce 2010 z důvodu vysokých pohledávek z obchodních vztahů (vysoká fakturace ke konci roku) a v roce 2014 z důvodu zaúčtování schválené dotace ze strukturálních fondů EU na nákup technologií pro rozvoj výroby ve výši 14 680 tis. Kč v rámci Operačního programu Podnikání a inovace (OPPI). Na vymáhání pohledávek je zaveden účinný systém. Každý měsíc dostávají všichni kompetentní pracovníci seznam otevřených pohledávek. V prvním kroku vymáhají pohledávky projektoví manažeři nebo vedoucí středisek, kteří mají na starost příslušné projekty. Pokud se jim nedaří dostat peníze a není to z důvodu kvality nebo technického provedení, tak v dalším kroku přechází vymáhání na ředitele prodeje a vedoucího ekonoma. Všichni tito pracovníci dostávají denně report o došlých platbách. Další detaily ohledně splatnosti faktur jsou uvedeny u příslušných poměrových ukazatelů.

Poslední složkou oběžných aktiv je krátkodobý finanční majetek, který je v jednotlivých letech dosti rozkolísaný a z převážné části je tvořen hotovostí na eurovém účtu, který je ovlivňován vývojem kurzu, což zapříčinilo již zmíněné kolísání. Pro financování výrobních a provozních potřeb v korunách se využívá kontokorentní úvěrový limit (-16 000 tis. Kč), který může být dle potřeby operativně navyšován krátkodobým revolvingovým úvěrem. V celkovém inkasu peněz převládají platby v EUR. Pro zajištění kurzových rizik společnost využívá měnové forwardy a pro průběžné konverze z EUR do korun spoty. V současné době fakturuje většina dodavatelů v EUR, čímž se též eliminují kurzová rizika. Stejný postup je i u investičních úvěrů, kde čerpání a splátky jsou v EUR.

Horizontální analýza rozvahy Forem Tachov, s. r. o. – analýza kapitálu

Tabulka 2: Horizontální analýza kapitálu

Horizontální analýza	Podílová				
	2010/2009	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013
Pasiva	1,55	1,03	0,98	1,05	1,2
Vlastní kapitál	1,16	0,93	0,9	0,97	1,11
Základní kapitál	1	1	1	1	1
Fondy ze zisku a rezervní	1,02	1,05	0,97	0,93	0,96
HV minulých let	1,13	0,88	0,75	1,1	1,05
HV běžného účetního	2,06	0,94	1,21	0,68	1,65
Cizí zdroje	2,07	1,11	1,04	1,09	1,24
Rezervy	1,08	1,06	0,74	0,28	6,69
Dlouhodobé závazky	2,35	1,22	1,42	2,36	0,88
Krátkodobé závazky	2,87	1,15	1,13	0,84	1,15
Bankovní úvěry	1,87	1,07	0,97	1,38	1,22

Zdroj: Výroční zprávy podniku Formy Tachov, s. r. o. za období 2010-2014, Vlastní zpracování, 2015

Vlastní kapitál

Základní kapitál je v hodnoceném období beze změny. Celkem 7 300 tis. Kč. Z toho 75 % obchodní podíl ve výši 5 475 tis. Kč vlastní společnost NewFT s. r. o., Tachov, Oldřichovská 1437, PSČ 347 01 a 25 % obchodní podíl ve výši 1 825 tis. Kč vlastní společnost Schoeller Arca Systems Services B. V., 8017 JP Zwolle, Hanzelaan 320, Nizozemské království.

Rezervní fond je v hodnoceném období beze změny. Celkem 6 500 tis. Kč. Podle novely občanského zákoníku už není povinnost vytvářet rezervní fond. O dalším použití rezervního fondu rozhodne valná hromada. Zatím ponechán v původní výši. Dalším fondem ze zisku je sociální fond, který si společnost vytvořila pro financování bezúročných půjček, finančních výpomocí a pro financování zdravotní péče, sportovních a kulturních činností zaměstnanců. Pravidelně se do sociálního fondu přispívala z použitelného zisku průměrná částka cca 500 tis. Kč. Naposledy bylo přiděleno ze zisku za rok 2010 ve výši 750 tis. Kč. K dalšímu přidělu zatím nedošlo.

Jediným zdrojem fondu tak zůstávají uhrazené splátky z půjček zaměstnanců. Z toho důvodu dochází od roku 2012 meziročně k poklesu zůstatku fondu. Na každý rok se tvoří položkově rozpočet sociálního fondu (tvorba a použití), který je součástí Kolektivní smlouvy.

Zůstatek hospodářského výsledku minulých let je ovlivněn výší dosaženého hospodářského výsledku běžného účetního období a rozhodnutím valné hromady o použití disponibilního hospodářského výsledku, který se skládá z hospodářského výsledku minulých let a hospodářského výsledku běžného účetního období. Poprvé za rok 2010 se na valné hromadě schválila výplata podílu na zisku společníkům. Do roku 2009 se podíly na zisku nevyplácely a celý zisk po přidělu do sociálního fondu se převáděl na hospodářský výsledek minulých let. Proto dochází k určitým výkyvům v meziročním srovnání.

U hospodářského výsledku běžného období došlo v letech 2011 a v roce 2013 v meziročním srovnání k poklesu. V roce 2011 mělo na poklesu významný vliv posílení koruny proti EUR. V roce 2010 byl průměrný kurz 25,290 a v roce 2011 byl průměrný kurz 24,586. V roce 2013 byly hlavní důvody nerovnoměrné přijímání zakázek v průběhu roku, z důvodu přeplnění výrobních kapacit vysoká potřeba externí kooperace, která měla u některých zakázek pro automobilový průmysl negativní dopad do rentability projektů.

Cizí zdroje

Dle vývoje v daném roce se tvoří rezervy, na nevyčerpanou dovolenou běžného roku, na očekávané náklady v budoucím období, roční odměny personálu a managementu včetně odvodů (pokud jsou splněna stanovená kritéria) a na daň z příjmů. Z těchto důvodů dochází v meziročním srovnání k určitým výkyvům.

Na dlouhodobých závazcích (jiné závazky) jsou zůstatky nebankovních úvěrů. V tomto případě jsou poskytovatelem úvěrů leasingové společnosti. Výrazný nárůst jiných závazků byl v roce 2013, tento nárůst ovlivnil pak celkový nárůst dlouhodobých závazků. Jednalo se o úvěry na zakoupení frézovacího centra MCV 1000 SPRINT, na zakoupení dvou užitkových automobilů Peugeot Boxer a Volkswagen Transporter a na zakoupení čtyř osobních automobilů Škoda. V dlouhodobých závazcích je účtován i odložený daňový závazek, jehož výpočet predikuje budoucí zatížení hlavně z důvodu

rozdílů mezi účetními a daňovými odpisy. Za rok 2014 byly daňové odpisy vyšší než účetní o 5 137 tis. Kč. O tuto částku byl ponížen daňový základ za rok 2014, proto je v tabulce také vidět pokles v roce 2014. Odložený daňový závazek se v čase mění.

Výši krátkodobých závazků s výjimkou roku 2014 výrazně ovlivňují závazky z obchodních vztahů a krátkodobé přijaté zálohy. Ke konci roku zůstávají závazky z obchodních vztahů, které jsou ještě ve splatnosti. Co se týče přijatých záloh, jedná se o úhrady dílčích záloh od zákazníků za výrobu forem. Hodnota přijatých záloh se v čase mění. Záleží, jaké projekty jsou momentálně ve výrobě a jaké jsou se zákazníky dohodnuty platební podmínky. Prodlevy jsou minimální. Hned po splnění smluvní podmínky se fakturuje. Tuto povinnost hlídají vedoucí projektů nebo vedoucí ekonom. V roce 2014 krátkodobé závazky nebyly ovlivněny závazky z obchodních vztahů či krátkodobými zálohami nýbrž položkou „daňové závazky a dotace“, kde je zaúčtovaná souvztažně schválená dotace ze strukturálních fondů EU na nákup technologií pro rozvoj výroby v ponížené výši 10 118 tis. Kč v rámci Operačního programu Podnikání a inovace (dále jen OPPI). Výše schválené dotace je 14 680 tis. Kč – viz jiné pohledávky, ale vloni byly již dodány a zařazeny do majetku dva stroje v rámci OPPI, jejichž pořizovací cena pro zařazení do dlouhodobého hmotného majetku se snížila o 40 % schválené dotace. Tím se souvztažně snížil zůstatek dotace zaúčtované v krátkodobých závazcích.

Bankovní úvěry se skládají z krátkodobých a dlouhodobých. V krátkodobých úvěrech je stav čerpání kontokorentního úvěru a revolvingového úvěru. Oba úvěry jsou čerpány v korunách. Nastavení úvěrového limitu je možné operativně měnit (nejkratší období je měsíc) podle potřeby plateb v korunách a při krátkodobých výkyvech v inkasu peněz. Na konci roku se krátkodobé úvěry povýší o roční splátky dlouhodobých úvěrů. Oba krátkodobé úvěry se zavírají na 1 rok s možností prolongace na další rok. Dlouhodobé úvěry jsou uzavírány na financování nákupu nových technologií na rozvoj výroby (úctovány v dlouhodobém hmotném majetku). Čerpání a splácení jistiny je v EUR a doba splatnosti 6 let s možností mimořádných splátek. Splátky jsou rovnoměrné. Dlouhodobé úvěry v čase narůstají, což odpovídá současné politice ve vedení a rozvojovým plánům FT.

Horizontální analýza výsledovky Forem Tachov, s. r. o. – analýza tvorby zisku

Tabulka 3: Horizontální analýza tvorby zisku

Horizontální	Podílová				
	2010/2009	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013
Výkony	1,02	1,09	1,07	0,97	1,05
Výrobní spotřeba	1,01	1,09	1,08	0,92	0,97
Spotřeba materiálu	1,22	1,07	0,99	0,99	1,12
Služby	0,81	1,13	1,22	0,83	0,75
Osobní náklady	1,04	1,08	1,07	1,09	0,99
Daně a poplatky	1	1,06	1,3	0,98	0,96
Odpisy investičního	0,9	1,16	1,08	1,1	1,21
Ostatní provozní	1,35	0,78	1,48	1,08	1,01
Provozní	1,73	1,01	1,29	0,79	1,44
Finanční náklady	0,73	1,14	1,35	0,81	0,65
Daň z příjmů za	1,3	1,13	1,2	0,77	1,44
HV za běžnou činnost	2,06	0,94	1,21	0,7	1,65

Zdroj: Výroční zprávy podniku Formy Tachov, s. r. o. za období 2010-2014, Vlastní zpracování, 2015

Celkové výkony

Při pohledu na Tabulka 3: Horizontální analýza tvorby zisku celkové výkony v průběhu let rostly, kromě nepatrného poklesu v roce 2013. Celkové výkony jsou tvořeny tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb. V případě Forem Tachov se jedná o výrobu a prodej nových forem, úprav a oprav forem a strojních prací v nástrojárně a oprav forem a servisu forem na samostatném středisku opravna forem. Dále jsou tvořeny změnou stavu zásob vlastní činnosti, tj. stav rozpracovanosti všech zakázek ve výrobě oceněný ve výrobních nákladech. Kalkulační vzorec výrobních nákladů se skládá z přímého materiálu (přijaté faktury od dodavatelů), z nákladů za externí kooperaci (přijaté faktury od dodavatelů), interní výrobní sazby x počet odpracovaných hodin výrobních dělníků (tzv. vlastní výkon). A třetí složku celkových výkonů tvoří aktivace. Jedná se o hmotný majetek vytvořený vlastní činností, který se po dokončení zaúčtuje do majetku Forem Tachov. Majetek se oceňuje ve výši přímých nákladů včetně nepřímých nákladů vztahujících se k jeho pořízení (výrobní náklady).

Výrobní spotřeba

Pro představu jsou v této části uvedeny největší položky ve spotřebě materiálu a energie. Jedná se o přímý materiál 2010 – 32 838 tis. Kč a 2014 – 38 254 tis. Kč (ocel, hliníkový bronz, topné systémy, normalizované díly, výroba forem v Číně včetně materiálu, apod.), režijní materiál 2010 – 8 306 tis. Kč a 2014 – 11 151 tis. Kč (z toho 61 % je spotřeba obráběcího nářadí), dodávky elektrické energie 2010 – 2 037 tis. Kč a 2014 – 2 764 tis. Kč a dodávky tepla 2010 – 2 783 tis. Kč a 2014 – 2 066 tis. Kč. Celkově tvoří tyto položky cca 96 % z celkové spotřeby materiálu a energií. Spotřeba přímého materiálu je odvislá od skladby vyráběných forem a od množství zakázkové náplně. U forem pro přepravky a transportní obaly je materiálový podíl 28 - 30 %. U forem pro automobilový průmysl je materiálový poměr 20 - 23 %. Například v roce 2014 bylo prodáno celkem 46 forem, z toho 18 forem bylo na přepravky a transportní obaly a 28 forem pro automobilový průmysl. Tento poměr forem je v jednotlivých letech různý. Záleží, jaké zakázky se podařilo získat, proto jsou nárůsty či poklesy nahodilé. Určitou roli má i vývoj kurzu CZK/EUR, neboť téměř veškerý materiál a obráběcí nářadí se nakupují v EUR. Na samostatném středisku opravy forem, které se podílí na celkových tržbách 21 %, je materiálový podíl minimální. U oprav a servisu forem je vysoká přidaná hodnota. Spotřeba elektrické energie má v meziročním srovnání přiměřené nárůsty, které odpovídají navýšení zakázkové náplni a cenám za dodávky elektrické energie (cena za kWh + cena paušálu za rezervované množství elektrické energie) a zároveň se ve snížené spotřebě promítají interní úsporná opatření. Výrazná úspora se dociluje nákupem nových obráběcích strojů nové generace, které nahrazují staré stroje s vysokou spotřebou elektrické energie.

Mezi významné položky ve službách patří externí kooperace a náklady na leasing. Výše externí kooperace se v jednotlivých letech výrazně liší 2010 – 7 398 tis. Kč, 2011 – 14 984 tis. Kč, 2012 – 22 799 tis. Kč, 2013 – 16 231 tis. Kč a 2014 – 8 313 tis. Kč. Část kooperace je technologická, např. dezénování a leštění tvarových částí forem, které provádějí specializované firmy a další podíl kooperace je strojní a ta se zadává v případě přeplnění vlastních výrobních kapacit. To může být krátkodobě (důsledek nerovnoměrného naplnění výrobních kapacit a ohrožení termínů), nebo dlouhodobě z důvodu získání velkého počtu zakázek. Do kooperace se zadávají také velké části forem, na které nemají FT vhodné stroje (zejména formy přesahující hmotnost 20 t).

Náklady na leasing meziročně klesají z důvodu změny strategie ve financování nákupu nových technologií z bankovních nebo nebankovních úvěrů (částečně zmíněno ve stálých aktivech). V roce 2010 byly náklady 7 076 tis. Kč, v roce 2014 – 2 533 tis. Kč a v roce 2015 už se jedná pouze o částku 610 tis. Kč. Dále ve službách jsou uvedeny také opravy strojů 2010 – 2 350 tis. Kč a 2014 – 4 399 tis. Kč, které jsou kromě běžných oprav také částečně vyžádané chybami obsluhy a tyto náklady za opravy jsou kompenzovány pojistným plněním (účet 648 – ostatní provozní výnosy). Dále nájem za budovy ve výši 2 800 tis. Kč (společnost si pronajímá výrobní prostory od Industrial Park Tachov) a licenčními poplatky za užívání softwarů (maintenance) a poplatky za technickou a servisní podporu 2010 – 2 097 tis. Kč a 2014 – 2 436 tis. Kč. Na základě pohybu výše zmíněných položek je patrné, proč je vývoj služeb tak rozkolísaný.

Osobní náklady

Osobní náklady v letech 2010 až 2013 meziročně stoupaly. Bylo to dáno nárůstem pracovníků a po dohodě s odborovou organizací pravidelným navyšováním mezd. K celkovému čerpání výrazně přispěla i výplata ročních odměn zaměstnanců včetně vedoucího managementu za plnění plánovaných hospodářských ukazatelů, výplata příspěvku na dovolenou a výplata kompenzace ve výši týdenní mzdy zaměstnance za zrušení 1 týdne dovolené (z původní 5 týdnů na 4 týdny). Pro představu je zde uveden vývoj počtu pracovníků v jednotlivých letech 2010 – 110, 2011 – 111, 2012 – 115, 2013 – 123 a 2014 – 126 a dále jsou uvedeny osobní náklady v jednotlivých letech 2010 – 59 081 tis. Kč, 2011 – 64 074 tis. Kč, 2012 – 68 484 tis. Kč, 2013 – 74 449 tis. Kč a 2014 – 73 965 tis. Kč. V roce 2014 byl mírný meziroční pokles, neboť se vyplácely roční odměny pouze ve zkrácené výši.

Daně a poplatky

Vývoj daní a poplatků jsou z hlediska objemu nevýznamnou položkou. Výši 45 tis. Kč. Z toho cca 50 % tvoří silniční daň.

Odpisy investičního majetku

Nárůst odpisů v jednotlivých letech souvisí s průběžným investováním do nových technologií a se změnou strategie financování nových investic (blíže popsáno ve stálých aktivech). Veškerý majetek se účetně odepisuje podle schváleného interního

Odpisového plánu. Odpisové sazby (doba odpisování) u jednotlivých skupin majetku odpovídají plánovanému využití majetku. Např. u strojů je doba odepisování 12 let.

Ostatní provozní náklady

V ostatních provozních nákladech je největší položkou pojistné (v roce 2014 to bylo 90 %), které se platí za pojištění majetku (živelní pojištění), přerušení provozu, proti krádeži a vloupání, za strojní pojištění vybraných skupin strojů, za pojištění odpovědnosti za škodu, za pojištění vozidel a za zákonné pojištění zaměstnanců. Roční náklady se meziročně navyšují. V roce 2010 byly ve výši 906 tis. Kč a v roce 2014 ve výši 1 202 tis. Kč. Navyšování pojistného je z důvodu postupného zvyšování hodnoty majetku a rozšíření pojistného krytí. Pojistné smlouvy jsou uzavírány prostřednictvím makléřské společnosti MARSH.

Provozní hospodářský výsledek

Provozní hospodářský výsledek se meziročně navyšoval. K poklesu došlo v roce 2013 a to z důvodu vyššího čerpání osobních nákladů o 5 965 tis. Kč. Důvodem byl nárůst pracovníků o 8 osob. Jednalo se převážně o absolventy odborného učiliště, kteří potřebovali dlouhodobé zaškolování a svým výkonem (dle očekávání) nepřispěli ke zvýšení produktivity práce. Dalším důvodem byly vyplaceny vysoké roční odměny za rok 2012, kdy byl dosažen druhý nejlepší hospodářský výsledek před zdaněním za posledních 10 let. Tento výsledek byl překročen až v loňském roce. Dalším významným finančním nákladem, který ovlivnil vývoj provozního hospodářského výsledku, jsou úroky. Jejich výše se v čase mění v závislosti na průběžné výši čerpání provozních úvěrů, na výši dlouhodobých investičních úvěrů a splácení jistin z dlouhodobých úvěrů a na vývoji úrokových sazeb. Nákladové úroky byly v roce 2010 ve výši 800 tis. Kč a v roce 2014 ve výši 1 462 tis. Kč. Největší položkou ve finančních nákladech jsou kurzové ztráty (realizované a nerealizované), které jsou závislé na vývoji kurzu CZK/EUR a na výši aktiv a závazků vyjádřených v cizích měnách ke konci roku. Kurzové ztráty v jednotlivých letech 2010 – 3 103 tis. Kč, 2011 – 2 785 tis. Kč, 2012 – 4 243 tis. Kč, 2013 – 3 909 tis. Kč a 2014 – 2 231 tis. Kč. Další položku tvoří bankovní poplatky, které se meziročně výrazně nemění. V roce 2010 byly ve výši 281 tis. Kč a v roce 2014 ve výši 257 tis. Kč. Významnou položku tvoří také náklady z derivátových operací. V případě FT se jedná o zajištění kurzových rizik měnovými forwardy.

Roční náklady se pohybovaly v těchto částkách. Rok 2010 – 71 tis. Kč, 2011 – 2 088 tis. Kč, 2012 – 756 tis. Kč, 2013 – 1 037 tis. Kč a 2014 – 278 tis. Kč. Tyto kurzové ztráty a náklady z derivátových operací jsou zároveň eliminovány kurzovými zisky a výnosy z derivátových operací, které jsou účtovány v ostatních finančních výnosech. Kurzové zisky v jednotlivých letech 2010 – 1 674 tis. Kč, 2011 – 3 934 tis. Kč, 2012 – 3 542 tis. Kč, 2013 – 3 307 tis. Kč a 2014 – 956 tis. Kč. Výnosy z derivátových operací v jednotlivých letech 2010 – 1 596 tis. Kč, 2011 – 1 261 tis. Kč, 2012 – 747 tis. Kč, 2013 – 341 tis. Kč a 2014 – 267 tis. Kč.

Vývoj daně z příjmů za běžnou činnost je odvislý od vývoje provozního hospodářského výsledku. Jak je vidět v tabulce, v roce kdy rostl provozní hospodářský výsledek, rostla logiky i daň z příjmů za běžnou činnost. Tato daň je tvořena splatnou daní, která se zjistí v daňovém přiznání za zdaňovací období daného roku. Základem je účetní hospodářský výsledek před zdaněním a různými připočítatelnými a odečitatelnými položkami (největší dopad má rozdíl mezi daňovými a účetními odpisy) se zjistí daňový základ, z kterého se vypočítá daň z příjmů. Druhou částí daně z příjmů za běžnou činnost je odložená daň, která je blíže popsána v dlouhodobých závazcích (cizí zdroje).

Hospodářský výsledek za běžnou činnost

Hospodářský výsledek za běžnou činnost odpovídá celkovému vývoji v FT. Jak již bylo řečeno, v roce 2012 byl dosažen druhý nejlepší hospodářský výsledek před zdaněním za posledních 10 let. Tento výsledek byl překročen až v roce 2014, což je také vidět v posledním řádku tabulky. O použití hospodářského výsledku za běžnou činnost rozhodují společníci na valné hromadě (blíže popsáno u tvorby fondů ze zisku v části vlastní kapitál).

Poměrová analýza

Ukazatele rentability Forem Tachov, s. r. o.

Tabulka 4: Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	2010	2011	2012	2013	2014
ROA – rentabilita celkového kapitálu (EBIT)	8 %	7 %	9 %	6 %	8 %
ROE – rentabilita vlastního kapitálu (EAT)	15 %	15 %	20 %	14 %	21 %
ROS – rentabilita tržeb (EAT)	6 %	4 %	5 %	3 %	5 %

Zdroj: Výroční zprávy podniku Forem Tachov, s. r. o. za období 2010-2014, Vlastní zpracování, 2015

Všechny ukazatele indikují velmi dobrou rentabilitu vložených prostředků. Dle výsledků roku 2014 a predikcí vedení společnosti se očekává další pozvolný nárůst těchto ukazatelů a to především nákupem nových technologií v rámci dotovaných programů, zvyšováním produktivity práce a kvality a rozšiřováním spolupráce s kooperující nástrojárnou v Číně, která by měla být hlavní konkurenční výhodou FT.

Vývoj ROA je stabilní. V roce 2015 může dojít k mírnému poklesu z důvodu navýšení dlouhodobého majetku nákupem dalších investic, jejichž plné využití bude až v roce 2016.

Vývoj ROE lze hodnotit jako pozitivní. S výjimkou roku 2013, kdy byl v meziročním srovnání dosažen výrazně nižší hospodářský výsledek, má výnosnost vloženého kapitálu vzrůstající tendenci. Návratnost pro potenciální investory je cca 5 let.

Vývoj ROS neboli čisté ziskové marže (vychází se z EAT) je závislý na mnoha faktorech, které byly již popsány. V meziročním srovnání může docházet k určitým výkyvům. Důvody jsou popsány v jiných částech (skladba forem, kurz CZK/EUR, kvalita, rovnoměrný příjem zakázek, kvalifikovaný personál apod.). Čistou ziskovou marži 5 % lze hodnotit za přiměřenou, cílem je dosáhnout 6 %.

Ukazatele aktivity Forem Tachov, s. r. o.

Tabulka 5: Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat celkových aktiv	1,13	1,3	1,41	1,42	1,25
Doba splatnosti	151	79	83	57	76
Doba splatnosti	44	26	19	17	11

Zdroj: Výroční zprávy podniku Formy Tachov, s. r. o. za období 2010-2014, Vlastní zpracování, 2015

Z dlouhodobého vývoje FT lze vyvodit, že obrat celkových aktiv se bude pohybovat pod doporučenou hodnotou 1,6 i v následujících letech. Je to dáno hlavně charakterem výroby. Ve srovnání s jiným oborem, např. výroba plastových výlisků, u kterých je materiálový podíl cca 60 %, má produkce FT vysokou přidanou hodnotu a materiálový podíl cca 21 %. Dalším důvodem je průběžné financování výroby forem. Standardní platební podmínky FT jsou 1/3 z hodnoty díla při podpisu smlouvy nebo po schválení konstrukce, 1/3 po prvním odzkoušení formy a předání hodnotitelných výlisků a 1/3 po schválení a předání formy. Výše záloh mohou být v různých variantách podle zákazníků a mohou se lišit i podle projektů. Ale v principu je výroba forem financována průběžně. Přijaté zálohy zvyšují aktiva (účty v bankách) a pasiva (krátkodobé závazky). Přitom v nedokončené výrobě se přijaté zálohy nijak nepromítají. Meziroční pokles v roce 2014 je způsoben nárůstem aktiv z důvodu zařazení dvou nových strojů ke konci roku ve výši 6,7 mil. Kč a zaúčtováním schválené dotace na nákup technologií pro rozvoj výroby v rámci OPPI ve výši 14 680 tis. Kč (jiné pohledávky).

Doba splatnosti pohledávek je po celou dobu vyšší než doba splatnosti závazků. To naznačuje, že FT platí poctivě a včas, oproti tomu odběratelé platí pomaleji a pozdě. Vyšší doba splatnosti pohledávek je zapříčiněná zákazníky z automobilového průmyslu. Zahraniční zákazník, pro kterého FT vyrábí a dodávají formy na přepravy a transportní obaly platí ve splatnosti. Prodlužování doby splatnosti faktur u zákazníků ze segmentu auto má více příčin. Hlavní důvod, který platí obecně, nikoliv pouze ve vztahu k FT, je zneužívání výsostního postavení firem z automobilového průmyslu. Vyjednávací pozice výrobců a dodavatelů není vyvážená. Dalším důvodem mohou být oprávněné výhrady ke kvalitě vyrobené formy včetně jejího dílenského zpracování. To nastává hlavně v případech, kdy se po dohodě se zákazníkem forma vyfakturuje (zpravidla to bývá na

konci roku), aniž by byla forma převzata a schválena. Ze strany FT se původní smluvní splatnost prodlužuje na dobu, která je nutná pro dokončení formy a předání. Bývá to i několik měsíců. Jindy mohou být obstrukce s platbou z důvodu pozdějších změn na formách, které si zákazník objedná, ale platbu za formu podmiňuje zapracováním a schválením dodatečné změny na formě. Tyto případy pak celkově znehodnocují celkovou dobu splatnosti pohledávek. Jedním z důležitých faktorů pro věrohodnost tohoto ukazatele je správné vedení účetnictví. S rostoucím ukazatelem doby splatnosti pohledávek je spjata i větší potřeba financování těchto pohledávek z cizích zdrojů (kontokorentní financování). K udržování optimální velikosti může sloužit výběr spolehlivých partnerů, lepší komunikace a kvalita práce. Interní systém managementu pohledávek je uveden výše v části oběžná aktiva.

Firemní strategie FT v oblasti závazků je platit ve splatnosti a to se daří. Ať se to týká závazků vůči státní správě a ostatním institucím nebo vůči dodavatelům. Výjimky jsou v případech, kdy se vyskytnou nějaké nesrovnalosti, tak do doby vyjasnění je platba pozdržena nebo uhrazena částečně.

Ukazatele zadluženosti Forem Tachov, s. r. o.

Tabulka 6: Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	2010	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	57 %	61 %	65 %	67 %	70 %
Koeficient samofinancování	43 %	39 %	35 %	33 %	30 %
Úrokové krytí	12,23	7	7,61	6,55	9,03

Zdroj: Výroční zprávy podniku Formy Tachov, s. r. o. za období 2010-2014, Vlastní zpracování, 2015

Celková zadluženost se meziročně navyšuje hlavně z důvodu čerpání dlouhodobých úvěrů na financování nákupu nových technologií. V roce 2015 by mělo dojít k výraznému snížení na cca 64 %, neboť inkasované dotace ve výši 40 % ze strukturálních fondů EU na nákup technologií pro rozvoj výroby v rámci OPPI budou v plné výši použity na mimořádné splátky. Určitý podíl na současném vývoji má i dřívější způsob financování nákupu nových technologií formou finančního leasingu. Z tohoto dřívějšího období je nižší celková základna dlouhodobého majetku, potažmo celkových aktiv. V tomto období se výrazně snižovala hodnota dlouhodobého majetku.

Bonita FT je ze strany financující banky (Raiffeisenbank a. s.) hodnocena jako dobrá s možností generování dostatečných zdrojů pro splácení svých závazků. U starších úvěrů jsou splátky jistiny pravidelné, u novějšího úvěru jsou nerovnoměrné. V prvních dvou letech je splátka jistiny výrazně nižší.

Ukazatel úrokového krytí predikuje, že FT mají dostatek zdrojů pro splácení nákladových úroků. Napomáhá tomu i současný vývoj úrokových sazeb, které jsou za dobu samostatné činnosti FT na nejnižší úrovni.

Ukazatele likvidity Forem Tachov, s. r. o.

Tabulka 7: Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	2010	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	2,86	2,65	2,27	2,42	2,56
Pohotová likvidita	2,07	1,83	1,38	1,65	2,15
Okamžitá likvidita	0,11	0,76	0,3	0,68	0,49

Zdroj: Výroční zprávy podniku Formy Tachov, s. r. o. za období 2010-2014, Vlastní zpracování, 2015

Běžná likvidita je řízená. Jak už bylo několikrát zmíněno na výši oběžných aktiv má největší vliv nedokončená výroba, stav pohledávek z obchodního vztahu a stav účtů v bankách. Nedokončenou výrobu tvoří rozpracované projekty, na které jsou uzavřeny smlouvy. Nejedná se o výrobu produktů na sklad, pro které by se až následně zajišťoval odbyt. Některé projekty jsou i částečně zaplacené formou zálohového financování. Na konci roku také bývají vysoké pohledávky z obchodních vztahů, neboť již dlouhodobě se na konci roku nejvíce fakturuje. Zpravidla to bývá 2-3 násobek průměrné fakturace v průběhu roku. Dalším oběžným aktivem jsou finanční prostředky na bankovním účtu. Jedná se o ekvivalent zůstatku na eurovém účtu. Vzhledem k tomu, že FT mají větší inkaso v EUR, tak pro platby v CZK (týká se to hlavně mzdových nákladů, dodávek energií, nájmu za nebytové prostory a služby od pronajímatele) využívá kontokorentní úvěr. Konverze EUR do korun (měnové forwardy, spoty) se realizují pouze v případě, že je vyčerpán úvěrový limit, proto hotovost na účtu je držena záměrně.

Výše uvedené tvrzení potvrzuje i radikální pokles u pohotové likvidity, kde při výpočtu jsou z oběžných aktiv odečteny zásoby. V literatuře se uvádí doporučený interval 1 – 1,5, ke kterému vývoj FT směřoval, ale v posledním roce se tato pohotová likvidita

odchýlila od doporučeného intervalu. Zdůvodnění je stejné jako u běžné likvidity (pohledávky z obchodních vztahů a účty v bankách). Dalším důvodem jsou nízké závazky z obchodního vztahu na úkor navýšení krátkodobého úvěru. Faktury v CZK byly uhrazeny z kontokorentního úvěru.

Výpočet okamžité likvidity v roce 2014 je zkreslený. V krátkodobých závazcích (daňové závazky) je zaúčtována část schválené dotace na stroje z OPPI ve výši 10 118 tis. Kč. Souvztažně je dotace zaúčtována i v ostatních pohledávkách, takže předchozí výpočty likvidity to výrazně nezkršovalo. U okamžité likvidity to má dopad větší. Po odečtení dotace vychází hodnota 0,68.

Ukazatele produktivity práce Forem Tachov, s. r. o.

Tabulka 8: Ukazatele produktivity práce

Ukazatele produktivity práce	2010	2011	2012	2013	2014
Produktivita práce z tržeb (v tis. Kč)	1211	1425	1484	1461	1500
Počet zaměstnanců	111	112	115	123	126

Zdroj: Výroční zprávy podniku Forem Tachov, s. r. o. za období 2010-2014, Vlastní zpracování, 2015

Produktivita práce z tržeb na jednoho zaměstnance v čase roste. Zejména proto, že meziročně docházelo k nárůstům tržeb. Viditelné z tabulky také je, že nárůst této produktivity je neúměrný k počtu zaměstnanců v jednotlivých letech. Produktivita práce z tržeb je kromě obchodních a výrobních faktorů ovlivněna i dalšími parametry:

- počet pracovníků,
- materiálový podíl fakturovaných forem – podíl forem na celkových tržbách je v průměru 68 – 70 % (materiál se nakoupí a prodá),
- podíl tržeb za opravy a servis forem, úpravy forem a strojní práce, kde bývá vysoký podíl přidané hodnoty (materiálový podíl 2-3 %),
- rozložení forem do segmentů přepravy a transportní obaly (vyšší materiálový podíl, jednodušší optimalizační a schvalovací proces => kratší expediční doba) a automobilový průmysl (dlouhý optimalizační a schvalovací proces, dost často jsou případy, kdy zákazník – subdodavatel, už sériově dodává výlisky z našich forem výrobci aut, ale forma není stále schválená a převzata a je vedena v nedokončené výrobě)

4 SWOT analýza

Po rozboru (analýze) prostředí společnosti je vhodné vytvořit SWOT analýzu, jakožto shrnutí nejdůležitějších závěrů výše zpracovaných analýz (makro, mezo, mikro) (Keřkovský, a další, 2006). SWOT analýzu je vhodné použít k prozkoumání vzájemných vztahů výsledků externí a interní analýzy (Dedouchová, 2001).

Slovo SWOT je tvořeno začátečním písmenem příslušných anglických termínů. Kde S značí Strengths (silné stránky), W - Weaknesses (slabé stránky), O - Opportunities (příležitosti) a T značí Threats (ohrožení) (Horáková, 2003). Podstatou SWOT analýzy je identifikace faktorů a skutečností, které pro společnost představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Tyto faktory jsou potom charakterizovány (verbálně či ohodnoceny) ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT viz Obrázek 12: SWOT analýza (Keřkovský, a další, 2006).

Obrázek 12: SWOT analýza

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: (Jakubíková, 2008)

Informace pro SWOT lze získat pomocí nejrůznějších technik, například převzetím výše uskutečněných analýz okolí (externí analýza – seznam příležitostí a hrozeb, interní analýza – seznam silných a slabých stránek), dále se může využít porovnání s konkurencí (benchmarking), metoda interview či brainstorming pro eliminaci subjektivního názoru zpracovatele analýzy.

4.1 SWOT analýza Forem Tachov, s. r. o.

V následující Tabulka 9: SWOT analýza jsou uvedeny silné a slabé stránky, příležitosti a rizika společnosti FT na základě předchozích výsledků analýz vnějšího a vnitřního okolí. Dále autor práce do SWOT analýzy zařadil poznatky z brainstormingu vedení společnosti, kterého se zúčastnili:

- jednatel – Hvizdoš Pavel,
- ředitel prodeje – Heller Roman,
- ekonomický ředitel – Doležal Jan.

Tabulka 9: SWOT analýza Forem Tachov, s. r. o.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • tradice v oboru, renomé společnosti v oboru • certifikovaný systém řízení jakosti ISO 9001:2008 • technická vyspělost při výrobě složitých forem o hmotnosti do 20 tun • vysoká kvalifikace stabilizovaného personálu • samostatné specializované pracoviště pro opravu a servis forem • vlastní zkušebna a laboratoř pro destruktivní testy přepravek • Orientace na výrobu forem pro více oborů (auto, přepravky, technika) • možnost vyrábět formy u partnerské nástrojárny v Číně 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatečná jazyková vybavenost konstruktérů forem • relativně vyšší věková struktura zaměstnanců • hmotnostní limit výroby forem do 20 tun (strojní a manipulační technika) • nižší odborná kvalifikace mladých pracovníků ručních a strojních profesí • zdoluhavý proces koleček modifikací a doladování • absence vlastního moderního závodu
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • perspektiva oboru výroby forem na vstřikování plastů • výroba forem do hmotnosti 30 tun 	<ul style="list-style-type: none"> • nájemní vztah k výrobním prostorům od Industrial Park Tachov • vyšší poptávka okolních firem na kvalifikované pracovníky strojních profesí • blízkost hranic s Německem • nerovnoměrnost získání zakázek

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V následující části bude rozebrána SWOT analýza a její konkrétní body k osvětlení situaci v FT.

Silné stránky

První silnou stránkou společnosti je samozřejmě tradice v oboru a již od založení po současnost získané renomé v oboru v České republice i Evropě.

Jak bylo již v kapitole PEST analýze FT zmíněno, další silnou stránkou společnosti je, že mají certifikovaný systém řízení jakosti ISO 9001:2008. Tento systém zvyšuje firemní image, klade důraz na rozšiřování firemních procesů a jejich dokumentaci a pomáhá pochopit zákaznický přístup. Klade důraz zejména na spokojenost zákazníků, tím dává FT konkurenční výhodu oproti firmám, které ISO zavedené nemají.

Další silnou stránkou je technická vyspělost při výrobě složitých forem až do hmotnosti 20 tun. To se týká zejména odpovídajícího strojního vybavení, kterým FT v současné době disponují. Mají špičkové technologie, které zaručují vyšší produktivitu a požadovanou přesnost při výrobě. Dále díky speciálnímu SW jsou schopni vypracovat konstrukci forem efektivně a ve velmi krátkém čase. Především v oblasti konstrukce forem pro přepravky pomocí tohoto SW dokážou vypracovat konstrukci rychleji až za poloviční časy. Běžná je průběžná doba pro vypracování konstrukce 6 týdnů. FT jsou schopni to zvládnout do 3 týdnů. Dále za technickou vyspělost FT lze považovat programování CNC obráběcích center. Kde využívají rovněž speciálního SW, který umožňuje efektivní zpracování programů, na základě kterých je docílena vyšší výrobní produktivita.

Silnou stránkou společnosti je také vysoká kvalifikace stávajících zaměstnanců. Tito zaměstnanci získali zkušenosti resp. kvalifikaci z dlouhodobé praxe v oboru. Díky nim jsou FT schopni vyrábět technicky náročné formy na základě požadavků zákazníků a tím i zajistit požadovanou kvalitu.

Další vysoce důležitou silnou stránkou FT je, že vlastní samostatné specializované pracoviště pro opravu a servis forem. Na základě tohoto dokážou nabídnout svým zákazníkům okamžitou opravu a servis forem v režimu 24/7, které byly poškozeny při sériové výrobě.

Další silnou stránkou FT je vytvoření vlastní zkušebny a laboratoře pro destruktivní testy přepravek, která urychlila proces výroby forem. Dříve musely být testy na přepravkách prováděny u externích dodavatelů za vysoké náklady a delší dobu

provedení vlastního testu. Tím byla zkrácena doba optimalizace forem o dva týdny a za nižší náklady.

Další silnou stránkou je, že výroba forem je orientována pro více oborů (přepravky a transportní obaly, automobilový průmysl a technické díly). FT mají tím pádem větší možnost výběru zakázek, neboť mají větší portfolio zákazníků. V případě nedostatku zakázek v jednom oboru, mohou toto nahradit zakázkami z jiného oboru, což zaručuje rovnoměrné vytížení kapacit.

A v posledních 2 letech je silnou stránkou společnosti možnost vyrábět formy u partnerské nástrojárny v Číně (Joint Venture FT Jinlong Tooling). Dříve FT nemohly nabízet více forem v jednom termínu z důvodu kapacit, jakož i nekonkurenceschopných cen. Na základě této spolupráce se FT rozšířily kapacity a tím pádem dokážou nabízet svým zákazníkům pakety forem za konkurenceschopné ceny.

Příležitosti

Jednou z příležitostí FT je perspektiva oboru výroby forem na vstřikování plastů. Jelikož se počítá, že zejména v automobilovém průmyslu, se z důvodu zlehčení hmotnosti aut budou používat různé plastové směsi jako náhrada za stávající hliníkové a kovové materiály zejména v motorovém prostoru. To zaručuje FT, že o jejich formy bude stále poptávka.

Další zajímavou příležitostí je rozšíření výroby forem do hmotnosti 30 t. Důvodem je velká poptávka zejména v segmentu automobilového průmyslu. Pokud by FT rozšířily výrobu forem do této hmotnosti, měly by výhodu především v cenovém vyjednávání, neboť je zde velmi malá konkurence. Zároveň by tím mohly získávat více zakázek o velkých objemech. Tato příležitost by byla pochopitelně aplikována i v segmentu servisu a opravy forem.

Slabé stránky

Jednou ze slabých stránek společnosti je nedostatečná jazyková vybavenost konstruktérů forem. Při startu nového projektu je nutná komunikace mezi techniky týkající se technických požadavků na výrobu forem. Komunikace resp. jednání zpravidla probíhají v německém a anglickém jazyce. V průběhu konstrukce formy je nutná komunikace se zákazníkem, kde se odlaďují a schvalují koncepty konstrukce

forem. Toto vše je v současné době řešeno přes externího překladatele nebo využití jazykových znalostí odborných ředitelů či account manažerů. Toto současné řešení přináší sebou náklady navíc nebo obírá o čas vedoucí pracovníky.

Další slabou stránkou společnosti je, že v FT je relativně vyšší věková struktura zaměstnanců a chybí střední věková struktura kvalifikovaných zaměstnanců. Je to ovlivněno také tím, že v současnosti obory jako nástrojař, obráběč kovů, frézař, atd. nejsou natolik atraktivní zejména u mladých lidí, takže společnost nemá velkou možnost výběru. Do budoucna hrozí velké riziko, že pokud se nepodaří získat adekvátní náhrady, odejdou současní pracovníci do důchodu a tím FT přijdou o kvalitní pracovní sílu.

Slabou stránkou společnosti je také její hmotnostní limit výroby forem do 20 tun. Zákazníci, zejména v automobilovém průmyslu, hledají dodavatele, kteří jsou schopni vyrobit formy do hmotnosti 30 t, neboť je málo těchto dodavatelů na trhu. Na základě nedostatku strojního vybavení pro výrobu do 30 tun přicházejí FT o mnoho potencionálních zakázek za dobré ceny, které by mohly vyplnit mezeru mezi jednotlivými zakázkami a eliminovat riziko nerovnoměrnosti získávání a zadávání zakázek.

Jednou z dalších slabých stránek FT je, že na základě zejména nižší odborné kvalifikace mladých pracovníků ručních a strojních profesí, je výroba formy pro automobilové odvětví velice zdlouhavá. Pracovníci nejsou schopni na poprvé či podruhé správně optimalizovat a modifikovat formu, aby byla ihned schopna sériové výroby. Tyto optimalizace se obvykle v FT dělají v takzvaných kolečkách modifikací a doladování. Ve společnosti se tyto kolečka opakují zpravidla 8 krát, což by chtělo snížit alespoň o polovinu. Na základě těchto zdlouhavých procesů, je zcela jasné, že se výroba formy zpozdí, s čímž souvisejí nejrůznější sankce či penále. Za další tento zdlouhavý proces ubírá výrobní kapacity a tím pádem se některé zakázky odmítají či musejí zadávat do kooperace. Což sebou nese další finanční náklady.

Poslední slabou stránkou je absence vlastního moderního závodu. Jak již bylo řečeno ve finanční analýze, FT mají své výrobní prostory v pronájmu od Industrial Park Tachov. Tyto prostory jsou starší a FT musí nemalé částky investovat do modernizace celých prostor.

Hrozby

Jednou z hrozeb je již řečený nájemní vztah k výrobním prostorům a s tím spojená závislost na dodávkách energií od pronajímatele Industrial Park Tachov. Roční nájemné je 2 800 tis. Kč.

Další hrozbou je poptávka okolních firem na kvalifikované pracovníky strojních profesí. Jelikož na Tachovsku je velká koncentrace nejrůznějších firem, zaměřených hlavně na výrobu za použití obráběcí techniky. Je velkým rizikem pro FT okolní poptávka firem, které pak posilují vyjednávací sílu těchto pracovníků, kteří mohou hrozit odchody při nedodržení jejich požadavků.

S odchody kvalifikovaných zaměstnanců souvisí i další riziko, které je blízkost hranic s Německem. Kvalifikovaní zaměstnanci FT odcházejí do německých příhraničních firem, kde vykonávají méně kvalifikovanou práci, ale za vyšší mzdu.

Dalším rizikem je nerovnoměrnost získání zakázek v průběhu roku a s tím spojená závislost na externí kooperaci. Jelikož v oboru výroby forem v automobilovém průmyslu je příjem zakázek velice nerovnoměrný s ohledem na vývoj nových typů automobilů. Z tohoto důvodu jsou FT nuceno přijímat zakázky, na které nemají potřebné kapacity a tím pádem musejí zadat část výroby u kooperantů za vyšší ceny. Jedná se především o kapacity v CNC obrábění.

5 Návrhy ke zlepšení konkurenceschopnosti

Z letmého pohledu na tabulku SWOT analýzy je patrné, že FT disponují hojným počtem silných stránek a mají i dostatek příležitostí. V analýze se objevily i slabé stránky a hrozby, které by měly FT co nejdříve eliminovat. Tyto nedostatky by mohly v budoucnu znamenat nebezpečí resp. hrozbu ohrožující postavení a konkurenceschopnost společnosti. V této předposlední kapitole autor práce uvede různé návrhy jak tyto hrozby a slabé stránky eliminovat a naopak čeho by měly FT využít a v čem by měly nadále pokračovat.

Eliminace slabých stránek

Jednou ze slabých stránek společnosti je nedostatečná jazyková vybavenost konstruktérů forem. Doporučením ke zlepšení stávající situace je vytipování vhodných zaměstnanců, kterým FT poskytnou jazykové kurzy pro konstruktéry zaměřených na odbornou jazykovou vybavenost. Pokud by se toto řešení neosvědčilo anebo by zaměstnanci nechtěli na toto řešení přistoupit, musely by FT uzavřít dlouhodobou smlouvu s externím překladatelem, kde by byly sjednány pro FT výhodnější podmínky než je tomu v současnosti.

Další slabou stránkou společnosti je, že v FT je relativně vyšší věková struktura zaměstnanců a chybí střední věková struktura kvalifikovaných zaměstnanců. Potencionálním řešením by bylo větší zvýšení povědomí a zatraktivnění oboru formou otevřených dveří pro budoucí studenty středních škol či zájemce o toto povolání. Dále by společnost měla zvážit, zda by nebylo zapotřebí využití nějaké specializované personální agentury. Dále by měli FT nadále aktivně spolupracovat se SPŠ Tachov-Světce v oblasti přípravy učňů, a tyto nové zaměstnance zapojovat do týmu, ke zkušeným stávajícím zaměstnancům, kteří než odejdou do důchodu, mohou předat veškeré zkušenosti na jejich potencionálního nástupce. Dalším řešením stávající situace je prezentace FT na Veletrhu pracovních příležitostí pořádaný ZČU za účelem získání potencionálních nových pracovníků.

Další slabou stránkou společnosti je hmotnostní limit výroby forem do 20 tun. Zde se nabízí jediné doporučení, zvážení managementu FT, zda není vhodné investovat do rozšíření strojního vybavení na navýšení hmotnostního limitu do 30 tun. Jednalo by se zejména o investice do zvýšení nosnosti jeřábů, CNC obráběcích center a jiné.

Poslední slabou stránkou, se kterou mohou FT něco dělat, jsou zdlouhavá kolečka modifikací a doladování formy pro automobilový průmysl. Doporučením ke zlepšení stávající situace je nastavení procesů optimalizačních fází s důrazem na přesnost dílenského provedení a jejich důslednou kontrolu.

Eliminace hrozeb

Jednou z hrozeb je nájemní vztah k výrobním prostorům a s tím spojená závislost na dodávkách energií od pronajímatele Industrial Park Tachov. Toto riziko by šlo odstranit, odkoupením prostor, výstavbou nové výrobní haly, popřípadě najít jiné vhodné výrobní prostory. Výstavba nové haly by si vyžádala velkou vstupní investici, kterou si v současné době FT nemohou dovolit. V této situaci je jedinou možností jak zmírnit riziko vyjednání lepších podmínek nájemní smlouvy platné po dobu minimálně 10 let, ve kterých FT mohou průběžně odkládat část svých finančních prostředků na budoucí potencionální odkup prostor či vybudování nových vhodnějších výrobních prostor.

Další hrozbou je poptávka okolních firem na kvalifikované pracovníky strojních profesí. V současnosti již probíhá eliminace tohoto rizika, vedení společnosti se rozhodlo přidat ke sdružení firem TEO (Sdružení pro rozvoj technického odborného vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů v regionu Tachov). Toto sdružení bylo vytvořeno za účelem zastavení neustálé fluktuace pracovníků na Tachovsku. Princip TEO je, že jednotliví členové tohoto sdružení si předávají informace o případných odchodech respektive zájmech kvalifikovaných pracovníků u nich pracovat. Na základě čeho mohou FT reagovat a vyjednat s pracovníkem lepší podmínky za účelem setrvání ve společnosti.

S odchody kvalifikovaných zaměstnanců souvisí i další hrozba, která je blízkost hranic s Německem. K zastavení tomuto trendu by společnost mohla předejít poskytnutím klíčovým zaměstnancům různé osobní benefity (poskytnutí bezúročných půjček, o týden delší dovolenou, příspěvky na volnočasové aktivity a jiné), možnost kariérního růstu (z CNC obráběče postup na programátora v oddělení CAM), zapojit klíčové pracovníky do rozvoje a vývoje společnosti (pocit sounáležitosti).

Další hrozbou je nerovnoměrnost získání zakázek v průběhu roku a s tím spojená závislost na externí kooperaci. Doporučením k eliminaci rizika je vytipování vhodných kooperantů, s kterými budou dojednány včasné rezervace kapacit formou rámcových smluv, kde budou pro FT sjednány výhodné podmínky.

Shrnutí návrhů

Pokud se společnosti podaří postupně eliminovat výše citované slabé stránky a rizika, naplno využije uvedené příležitosti a neopustí od svých silných stránek, mohou FT očekávat zlepšení co se týče postavení na trhu s vysoce technologicky náročnými formami pro vstřikování plastů a celkovému zlepšení konkurenceschopnosti.

Závěr

Cílem této práce bylo představit společnost Formy Tachov, s. r. o. analyzovat její postavení v konkurenčním prostředí a podat návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti společnosti.

Pro analýzu aktuálního postavení v konkurenčním prostředí společnosti Formy Tachov, s. r. o. byla využita externí a interní analýza podniku. V externí analýze byla využita PEST analýza, která je vhodným nástrojem k popsání makroprostředí společnosti. Z této analýzy bylo zjištěno, že nejvíce společnost ovlivňují ekonomické a technicko-technologické faktory. Dále byla v externí analýze využita tzv. Porterova analýza pěti sil, která popisuje mezoprostředí společnosti. Zde bylo podrobně rozebráno všech pět sil, kde se největší problém jevil v odběratelích respektive v jejich vyjednávací síle. V interní analýze byla využita finanční analýza, která popsala mikroprostředí a objasnila ekonomickou situaci ve společnosti na základě horizontální analýzy a poměrových ukazatelů.

Na základě získaných poznatků z výše uvedených analýz a za přispění četných konzultací s vedením společnosti, byla vytvořena SWOT analýza.

Na základě SWOT analýzy, byla navržena opatření ke zlepšení stávající situace. Opatření se týkala eliminace hrozeb a slabých stránek. Pokud tyto návrhy budou přijaty vedením a společnost si nadále udrží své silné stránky, mohou FT očekávat zlepšení co se týče postavení na trhu s vysoce technologicky náročnými formami pro vstřikování plastů a celkovému zlepšení konkurenceschopnosti.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Horizontální analýza majetku	48
Tabulka 2: Horizontální analýza kapitálu	51
Tabulka 3: Horizontální analýza tvorby zisku	54
Tabulka 4: Ukazatele rentability	59
Tabulka 5: Ukazatele aktivity	60
Tabulka 6: Ukazatele zadluženosti	61
Tabulka 7: Ukazatele likvidity.....	62
Tabulka 8: Ukazatele produktivity práce.....	63
Tabulka 9: SWOT analýza Forem Tachov, s. r. o.	65

Seznam obrázků

Obrázek 1: Forma pro automobilový průmysl – interiér (nástupní lišta)	15
Obrázek 2: Výlisek z formy pro automobilový průmysl – interiér (nástupní lišta).....	15
Obrázek 3: Formy na přepravky – 2x Paulaner 20x0,5 l.....	17
Obrázek 4: Výlisek z formy na přepravky - Paulaner 20x0,5 l	17
Obrázek 5: Forma na přepravky - Coca Cola 24x0,33 l.....	18
Obrázek 6: Výlisek z formy na přepravky - Coca Cola 24x0,33 l.....	18
Obrázek 7: Forma na transportní obaly – paleta 1200x1000 mm.....	18
Obrázek 8: Výlisek z formy na transportní obaly – paleta 1200x1000 mm	19
Obrázek 9: Podnikové okolí	25
Obrázek 10: Podnikatelské prostředí	26
Obrázek 11: Porterova analýza pěti sil	33
Obrázek 12: SWOT analýza	64

Seznam použitých zkratek

a. s.	akciová společnost
CZK	Česká koruna (měna)
ČR	Česká republika
EU	Evropská Unie
EUR	Euro (měna)
FT	Formy Tachov
HV	hospodářský výsledek
l	litr
mil.	milion
OPPI	Operační program Podnikání a inovace
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SW	software
t	tuna
TEO	Sdružení pro rozvoj technického odborného vzdělání a rozvoj lidských zdrojů v regionu Tachov
tis.	tisíc

Seznam použitých zdrojů

1. Vláda České republiky. [Online] Praha: Vláda České republiky, 2014, [cit. 2.3.2015] Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/projev-premiera-bohuslava-sobotky-na-podnikatelskem-foru-k-10-letum-cr-v-eu-118244/>
2. Formy Tachov. [Online] [cit. 15.10.2014.] Dostupné z: <http://www.formy.cz>.
3. KOTLER, Philip. a KELLER, Kevin, Lane. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013, ISBN 978-80-247-4150-5
4. MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomie - základní kurs*. Slaný: Melandrium, 2010, ISBN 978-80-86175-56-0
5. Managementmania. [Online] 2013, [cit. 7.11. 2014] Dostupné z: <http://www.managentmania.com/cs/konkurence>.
6. KOTLER, Phillip. a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1359-5.
7. KOZEL, Roman., MYNÁŘOVÁ, Lenka. a SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011, ISBN 978-80-247-3527-6
8. DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012, ISBN 978-80-7400-224-3
9. MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012, ISBN 978-80-7261-251-2
10. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1911-5
11. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1
12. SYNEK, Miloslav. a KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika 5. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck, 2010, ISBN 978-80-7400-336-3
13. FOTR, Jiří., VACÍK, Emil., SOUČEK, Ivan. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-3985-4
14. SEDLÁČKOVÁ, Helena. a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006, ISBN 80-7179-367-1
15. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, ISBN 978-80-247-4103-1

16. Europa. [Online] [cit. 4.3.2015] Dostupné z: http://europa.eu/pol/cust/index_cs.htm
17. Bussinessvize. [Online] 2011, [cit. 7.11.2014] Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>.
18. KEŘKOVSKÝ, Miloslav. a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN - 80-7179-578-X
19. KISLINGEROVÁ, Eva. a HNILICA, Jiří. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2008, ISBN 978-80-7179-713-5
20. MÁČE, Miroslav., KRECHOVSKÁ, Michaela. a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1558-9
21. KNAPKOVÁ, Adriana., PAVELKOVÁ, Drahomíra. a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2013, ISBN 978-80-247-4456-8
22. SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-4004-1
23. HRDÝ, Milan. a KRECHOVSKÁ, Michaela. *Finance řízení*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, ISBN 978-80-7357-492-5
24. KEŘKOVSKÝ, Miloslav. a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení*. Praha: C. H. Beck, 2006, ISBN 80-7179-453-8
25. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001, ISBN 80-7179-603-4
26. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2003, ISBN 80-247-0447-1
27. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2690-8
28. ŠULÁK, Milan a VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o. p. s., 2005, ISBN 80-86754-35-9

Seznam příloh

Příloha A: Účetní výkazy společnosti Formy Tachov k 31. 12. 2010

Příloha B: Účetní výkazy společnosti Formy Tachov k 31. 12. 2011

Příloha C: Účetní výkazy společnosti Formy Tachov k 31. 12. 2012

Příloha D: Účetní výkazy společnosti Formy Tachov k 31. 12. 2013

Příloha E: Účetní výkazy společnosti Formy Tachov k 31. 12. 2014

Příloha A: Účetní výkazy společnosti Formy Tachov k 31. 12. 2010

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.		ROZVAHA				Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky	
		ke dni 31. 12. 2010				Formy Tachov	
		jednotky: 1000 Kč				s.r.o.	
		Rok Měsíc IČ				Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště	
		2010 1 2 6 3 5 0 7 0 5 6				Oldřichovská 1437	
						Tachov	
						347 29	

Označ. a	AKTIVA b	Číslo řádku	Běžné účetní období			Mnuulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	001	178 364	-59 787	118 577	76 432
B	Dlouhodobý majetek	003	93 343	-58 504	34 839	20 955
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	12 731	-10 748	1 983	2 121
B. I. 3.	Software	007	12 731	-10 748	1 983	2 068
B. I. 7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				53
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	80 612	-47 756	32 856	18 834
B. II. 2.	Stavby	015	2 565	- 835	1 730	1 916
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	78 047	-46 921	31 126	16 917
B. II. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				1
C.	Oběžná aktiva	031	84 271	-1 283	82 988	54 267
C. I.	Zásoby	032	22 806	-17	22 789	5 456
C. I. 1.	Materiál	033	1 905		1 905	1 763
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	20 901	-17	20 884	3 693
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	58 261	-1 266	56 995	37 306
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	56 855	-1 266	55 589	36 723
C. III. 6.	Stát – daňové pohledávky	054	25		25	
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	40		40	39
C. III. 9.	Jiné pohledávky	057	1 341		1 341	544
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	3 204		3 204	11 505
C. IV. 1.	Peníze	059	59		59	74
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	3 145		3 145	11 431
D. I.	Časové rozlišení	063	750		750	1 210
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	736		736	1 196
D. I. 3.	Příjmy příštích období	066	14		14	14

Označ. a	PASIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období 5	Minulé období 6
	PASIVA CELKEM	067	118 577	76 432
A.	Vlastní kapitál	068	50 831	43 687
A. I.	Základní kapitál	069	7 300	7 300
A. I. 1.	Základní kapitál	070	7 300	7 300
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	8 292	8 152
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	6 500	6 500
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	080	1 792	1 652
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	27 736	24 599
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	27 736	24 599
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	7 503	3 636
B.	Cizí zdroje	085	67 739	32 694
B. I.	Rezervy	086	5 294	4 893
B. I. 3.	Rezerva na daň z příjmů	089	373	1 503
B. I. 4.	Ostatní rezervy	090	4 921	3 390
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	1 651	702
B. II. 9.	Jiné závazky	100	445	
B. II. 10.	Odložený daňový závazek	101	1 206	702
B. III.	Krátkodobé závazky	102	29 045	10 137
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	16 272	3 977
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	107	2 630	2 451
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	1 604	1 416
B. III. 7.	Slát – daňové závazky a dotace	109	432	1 046
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	7 065	701
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	112	850	260
B. III. 11.	Jiné závazky	113	192	286
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	31 749	16 962
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	10 227	
B. IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	21 522	16 962
C. I.	Časové rozlišení	118	7	51
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	7	51

Sestaveno dne:

1 8 . 0 1 . 2 0 1 1

Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky
nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
ing. Hvizdoš Pavel, jednatel společnosti



ke dni31.12.2010.....

jednotky: 1000 Kč

Rok	Měsíc	IČ
2010	1 2	63507056

Formy Tachov

s.r.o.


Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Oldřichovská 1437

Tachov

347 29

Číslo účtu	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	3 880	
	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	3 496	
+	Obchodní marže	03	384	
II.	Výkony	04	151 487	148 461
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	134 461	161 621
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	16 358	-13 160
II. 3.	Aktivoce	07	668	
	Výkonová spotřeba	08	78 193	76 439
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	47 695	38 954
B. 2.	Služby	10	30 498	37 485
+	Přidaná hodnota	11	73 678	72 022
	Osební náklady součet	12	59 082	56 797
C. 1.	Mzdové náklady	13	43 411	41 726
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	14 553	13 899
C. 4.	Sociální náklady	16	1 118	1 172
	Daně a poplatky	17	35	35
	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	4 108	4 582
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	402	460
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	132	15
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	270	445
	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	22	20	179
F. 2.	Prodány materiály	24	20	179
	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	26	752	4 771
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 332	734
	Ostatní provozní náklady	27	1 446	1 074
+	Provozní výsledek hospodaření	30	9 969	5 778
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	791	
	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	71	255
X.	Výnosové úroky	42	2	16
	Nákladové úroky	43	800	974
XI.	Datovní finanční výnosy	44	2 479	4 837
	Ostatní finanční náklady	45	3 384	4 626
+	Finanční výsledek hospodaření	48	- 983	-1 002
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	1 483	1 140
Q. 1.	- spletná	50	980	1 913

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
Q 2	- období	51	503	- 773
**	Výsledek hospodářství za běžnou činnost	02	7 503	3 636
***	Výsledek hospodářství za účetní období (+/-)	00	7 503	3 636
****	Výsledek hospodářství před zdaněním	01	8 986	4 776
Sestaveno dne: 1 8 . 0 1 . 2 0 1 1		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou ing. Hvízdoš Pavel, jednatel společnosti 		

Příloha B: Účetní výkazy společnosti Formy Tachov k 31. 12. 2011

Mínimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.		ROZVAHA			Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky	
		ke dni 31.12.2011			Formy Tachov	
		jednotky: 1000 Kč			s.r.o.	
					Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání (sú-í se od bydliště)	
					Oldřichovská 1437	
					Tachov	
					347 29	

Označ. a	AKTIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období			Mínulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	001	183 759	-61 150	122 609	118 577
B.	Dlouhodobý majetek	003	92 171	-59 203	32 968	34 839
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	12 582	-11 126	1 456	1 983
B. I. 3.	Software	007	12 582	-11 126	1 456	1 983
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	79 589	-48 077	31 512	32 856
B. II. 2.	Stavby	015	2 565	-1 022	1 543	1 730
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	77 024	-47 055	29 969	31 126
C.	Oběžná aktiva	031	90 745	-1 947	88 798	82 988
C. I.	Zásoby	032	28 188	- 581	27 607	22 789
C. I. 1.	Material	033	2 205		2 205	1 905
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	25 981	- 581	25 400	20 884
C. I. 6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	2		2	
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	37 060	-1 366	35 694	56 995
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	36 312	-1 366	34 946	55 589
C. III. 6.	Stát – daňové pohledávky	054				25
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	159		159	40
C. III. 9.	Jiné pohledávky	057	463		463	1 341
C. III. 10.	DPH uplatnitelná v 01:2012	057a	126		126	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	25 497		25 497	3 204
C. IV. 1.	Peníze	058	85		85	59
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	25 412		25 412	3 145
D. I.	Časové rozlišení	063	843		843	750
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	754		754	736
D. I. 3.	Příjmy příštích období	066	89		89	14

Označ. a	PASIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období 5	Minulé období 6
	PASIVA CELKEM	067	122 609	118 577
A.	Vlastní kapitál	068	47 470	50 831
A. I.	Základní kapitál	069	7 300	7 300
A. I. 1.	Základní kapitál	070	7 300	7 300
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	8 709	8 292
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	6 500	6 500
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	080	2 209	1 792
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	24 430	27 736
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	24 430	27 736
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	7 031	7 503
B.	Cizí zdroje	085	75 001	67 739
B. I.	Rezervy	086	5 633	5 294
B. I. 3.	Rezerva na daň z příjmů	089	129	373
B. I. 4.	Ostatní rezervy	090	5 504	4 921
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	2 016	1 651
B. II. 9.	Jiné závazky	100	795	445
B. II. 10.	Odkládané daňové závazky	101	1 221	1 206
B. III.	Krátkodobé závazky	102	33 512	29 045
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	11 232	16 272
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	107	2 781	2 630
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	1 715	1 604
B. III. 7.	Stát – daňové závazky a dotace	109	2 752	432
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	12 849	7 065
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	112	558	850
B. III. 11.	Jiné závazky	113	1 625	192
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	33 840	31 749
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	10 834	10 227
B. IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	23 006	21 522
C. I.	Časové rozlišení	118	138	7
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	138	7

Sestaveno dne:

1 4 . 0 5 . 2 0 1 2

Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky
nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
ing. Hvizdoš Pavel, jednatel společnosti



ke dni 31. 12. 2011

jednotky: 1000 Kč

Rok	Měsíc	IČ
2011	1 2	63507056

Formy Tachov

s.r.o.


Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání IČ-I se od bydliště

Oldřichovská 1437

Tachov

347 29

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném 1	stanulém 2
a	b			
I.	Tržby za prodej zboží	01	1 144	3 880
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	1 011	3 496
+	Obchodní marže	03	133	384
II.	Výkony	04	164 723	151 487
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	159 643	134 461
II. 2.	Změna stavu záloh vlastní činnosti	06	5 080	16 358
II. 3.	Aktivace	07		668
B.	Výkonová spotřeba	08	85 170	78 193
B. 1.	Spotřeba materiálů a energie	09	50 852	47 695
B. 2.	Služby	10	34 318	30 498
+	Přidaná hodnota	11	79 686	73 678
C.	Osobní náklady součet	12	64 074	59 082
C. 1.	Mzdové náklady	13	46 988	43 411
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	15 867	14 553
C. 4.	Sociální náklady	16	1 219	1 118
D.	Daně a poplatky	17	37	35
E.	Opisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	4 775	4 108
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	662	402
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	615	132
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	47	270
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	22	722	20
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	705	
F. 2.	Prodávý materiál	24	17	20
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přířizích období	25	1 246	752
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 726	1 332
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 130	1 446
+	Provozní výsledek hospodaření	30	10 090	9 969
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	791
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	1 251	71
X.	Výnosové úroky	42	2	2
N.	Nákladové úroky	43	1 451	800
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	5 195	2 479
O.	Ostatní finanční náklady	45	3 874	3 384
+	Finanční výsledek hospodaření	48	-1 379	- 983
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	1 680	1 483

Označ	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
Q. 1.	- sptátná	50	1 664	980
Q. 2.	- odložená	51	16	503
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	7 031	7 503
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	7 031	7 503
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	8 711	8 986
Seřazeno dle 1 4 . 0 5 . 2 0 1 2		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou: ing. Hvízdoš Pavel, jednatel společnosti 		
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným		Předmět podnikání výroba forem na plasty	Pozn.:	

Příloha C: Účetní výkazy společnosti Formy Tachov k 31. 12. 2012

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA

ke dni**31.12.2012**.....
jednotky: 1000 Kč

Rok	Měsíc	IČ
2012	12	63507056

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
Formy Tachov s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání (B-I) se od bydliště
**Oldřichovská 1437
Tachov
347 01**

Označ. a	AKTIVA b	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	001	184 930	-64 164	120 766	122 609
B.	Dlouhodobý majetek	003	96 463	-63 257	33 206	32 968
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	13 568	-11 806	1 762	1 456
B. I. 3.	Software	007	13 568	-11 806	1 762	1 456
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	82 895	-51 451	31 444	31 512
B. II. 2.	Stavby	015	2 763	-1 208	1 555	1 543
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	79 512	-50 243	29 269	29 969
B. II. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	620		620	
C.	Oběžná aktiva	031	87 734	- 907	86 827	88 798
C. I.	Zásoby	032	34 227	- 109	34 118	27 607
C. I. 1.	Material	033	2 445		2 445	2 205
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	29 059	- 109	28 950	25 400
C. I. 3.	Výrobky	035	2 721		2 721	
C. I. 6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	2		2	2
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	42 177	- 798	41 379	35 694
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	39 712	- 798	38 914	34 946
C. III. 6.	Stát – daňové pohledávky	054	44		44	
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	056	1 682		1 682	159
C. III. 9.	Jiné pohledávky	057	632		632	463
C. III. 10.	DPH uplatněná v 01/2013	057a	107		107	126
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	11 330		11 330	25 497
C. IV. 1.	Peníze	059	83		83	85
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	11 247		11 247	25 412
D. I.	Časové rozlišení	063	733		733	843
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	733		733	754
D. I. 3.	Příjmy příštích období	066				89

Označ. a	PASIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období 5	Minulé období 6
	PASIVA CELKEM	067	120 766	122 609
A.	Vlastní kapitál	068	42 550	47 470
A. I.	Základní kapitál	069	7 300	7 300
A. I. 1.	Základní kapitál	070	7 300	7 300
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	8 412	8 709
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	6 500	6 500
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	080	1 912	2 209
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	18 345	24 430
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	18 345	24 430
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	8 493	7 031
B.	Cizí zdroje	085	78 097	75 001
B. I.	Rezervy	086	4 146	5 633
B. I. 3.	Rezerva na daň z příjmů	089		129
B. I. 4.	Ostatní rezervy	090	4 146	5 504
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	2 826	2 016
B. II. 9.	Jiné závazky	100	987	795
B. II. 10.	Odloužený daňový závazek	101	1 839	1 221
B. III.	Krátkodobé závazky	102	38 203	33 512
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	8 655	11 232
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	107	3 191	2 781
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	1 752	1 715
B. III. 7.	Stát – daňové závazky a dotace	109	2 367	2 752
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	18 070	12 849
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	112	3 209	558
B. III. 11.	Jiné závazky	113	959	1 625
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	32 922	33 840
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	7 917	10 834
B. IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	25 005	23 006
C. I.	Časové rozlišení	118	119	138
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	119	138

Sestaveno dne:

2 4 . 0 1 . 2 0 1 3

Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky
nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
ing. Hvizdoš Pavel, jednatel společnosti



ke dni31.12.2012.....

jednotky: 1000 Kč

Rok	Měsíc	IČ
2012	1 2	63507056

Fomy Tachov

s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání IČ-I se od bydliště

Oldřichovská 1437

Tachov


347 01

náč.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			středově	minulém
a	b		1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	1 047	1 144
	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	948	1 011
+	Obchodní marže	03	99	133
II.	Výkony	04	176 477	164 723
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	170 627	159 643
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	5 799	5 080
II. 3.	Aktivace	07	51	
	Výkonová spotřeba	08	92 156	85 170
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	50 442	50 852
B. 2.	Služby	10	41 714	34 318
+	Přidaná hodnota	11	84 420	79 686
	Osobní náklady součet	12	68 484	64 074
C. 1.	Mzdové náklady	13	50 260	46 988
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	16 769	15 867
C. 4.	Sociální náklady	16	1 455	1 219
	Daně a poplatky	17	48	37
	Odprávy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	5 152	4 775
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	59	662
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	15	615
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	44	47
	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	22	39	722
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	33	705
F. 2.	Prodaný materiál	24	6	17
	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-2 398	1 246
V.	Ostatní provozní výnosy	26	1 549	1 726
	Ostatní provozní náklady	27	1 670	1 130
+	Provozní výsledek hospodaření	30	13 033	10 090
K.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	177	0
	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		1 251
K.	Výnosové úroky	42	15	2
	Nákladové úroky	43	1 590	1 451
LI.	Ostatní finanční výnosy	44	4 112	5 195
	Ostatní finanční náklady	45	5 241	3 874
+	Finanční výsledek hospodaření	48	-2 527	-1 379
	Dañ z příjmů za běžnou činnost	49	2 013	1 680

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			středověm	minulém
a	b		1	2
Q. 1	- splněná	50	1 395	1 664
Q. 2	- odložená	51	618	16
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	8 493	7 031
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	8 493	7 031
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	68	10 506	8 711

Sestaveno dne:
2 4 . 0 1 . 2 0 1 3

Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky
nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
ing. Hvizdoš Pavel, jednatel společnosti




Příloha D: Účetní výkazy společnosti Formy Tachov k 31. 12. 2013

ROZVAHA	
k 31.12.2013	
Od: 1.1.2013	Do: 31.12.2013
v tisících Kč	
IČ: 6 3 5 0 7 0 5 6	
Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky Formy Tachov s.r.o.	
Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, liší-li se od bydliště Oldřichovská 1437 Tachov 347 01	
ořísk podacího razítka	

Označ.	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto (Rok 2012)
	AKTIVA CELKEM	001	194 702	-68 022	126 680	120 766
B.	Dlouhodobý majetek	003	115 733	-66 952	48 781	33 206
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	14 371	-12 210	2 161	1 762
B.I.3.	Software	007	14 103	-12 210	1 893	1 762
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	244		244	
B.I.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	24		24	
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	101 362	-54 742	46 620	31 444
B.II.2.	Stavby	015	3 306	-1 408	1 898	1 555
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	98 056	-53 334	44 722	29 269
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				620
C.	Oběžná aktiva	031	78 430	-1 070	77 360	86 827
C.I.	Zásoby	032	24 939	-255	24 684	34 118
C.I.1.	Matériál	033	2 546		2 546	2 445
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	22 392	-255	22 137	28 950
C.I.3.	Výrobky	035				2 721
C.I.6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	1		1	2
C.III.	Krátkodobé pohledávky	048	31 742	-815	30 927	41 379
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	29 310	-815	28 495	38 914
C.III.6.	Stat - daňové pohledávky	054	1 535		1 535	44
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	84		84	1 682
C.III.9.	Jiné pohledávky	057	675		675	632
C.III.x	DPH uplatněná v 01/2014	057a	138		138	107
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	21 749		21 749	11 330
C.IV.1.	Peníze	059	87		87	83
C.IV.2.	Účty v bankách	060	21 662		21 662	11 247
D.I.	Časové rozlišení	063	539		539	733
D.I.1.	Náklady příštích období	064	530		530	733
D.I.3.	Příjmy příštích období	066	9		9	

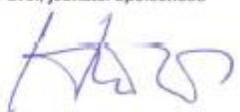
Označ.	PASIVA	číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období
			Netto	Netto (Rok 2012)
	PASIVA CELKEM	001	126 680	120 765
A.	Vlastní kapitál	002	41 271	42 550
A.I.	Základní kapitál	003	7 300	7 300
A.I.1.	Základní kapitál	004	7 300	7 300
A.III.	Rezervní fondy, neodělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	014	8 069	8 412
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	015	6 500	6 500
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	016	1 569	1 912
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	017	20 133	18 345
A.IV.1.	Narozdělený zisk minulých let	018	20 133	18 345
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	021	5 769	8 493
B.	Cizí zdroje	022	85 242	78 097
B.I.	Rezervy	023	1 174	4 146
B.I.4.	Ostatní rezervy	027	1 174	4 146
B.II.	Dlouhodobé závazky	028	6 672	2 826
B.II.9.	Jiné závazky	037	3 308	987
B.II.10.	Odloužený daňový závazek	038	3 364	1 839
B.III.	Krátkodobé závazky	039	31 937	38 203
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	040	8 452	8 655
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	044	3 167	3 191
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	045	1 827	1 752
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	046	1 781	2 367
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	047	13 918	18 070
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	049	1 092	3 209
B.III.11.	Jiné závazky	050	1 700	959
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	051	45 459	32 922
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	052	19 232	7 917
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry	053	26 227	25 005
C.I.	Časové rozlišení	055	167	119
C.I.1.	Výdaje příštích období	056	167	119

Sestaveno dne: 12.2.2014	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárním orgánem účetní jednotky, poznamáka
Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným	ing. Hvizdoš Pavel, jednatel společnosti
Předmět podnikání: výroba forem na plasty	
Pozn.:	

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	k. 3 1 . 1 2 . 2 0 1 3	Formy Tachov	
	Od 1.1.2013 Do 31.12.2013	s.r.o.	
	v tisících Kč.	Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, liší-li se od bydliště	
	IČ 6 3 5 0 7 0 5 6	Okříčlovská 1407 Tachov 347 01	

Iznač.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
	Tržby za prodej zboží	001	7	1 047
	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	5	948
	Obchodní marže	003	2	99
	Výkony	004	170 417	176 477
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	179 805	170 627
2.	Změna stavu zásob v účetní činnosti	006	-9 388	5 799
3.	Aktivace	007		51
	Výkonná společnost	008	84 783	92 156
1.	Spotřeba materiálů a energie	009	50 061	50 442
2.	Služby	010	34 722	41 714
	Přidaná hodnota	011	85 636	84 420
	Osobní náklady součel	012	74 449	68 484
1.	Mzdové náklady	013	54 588	50 260
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	18 295	16 769
4.	Sociální náklady	016	1 566	1 455
	Daně a poplatky	017	47	48
	Odpsy dlouhodobého nemovitého a hmotného majetku	018	5 681	5 152
	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	019	783	59
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	020	743	15
2.	Tržby z prodeje materiálů	021	40	44
	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálů	022	166	39
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	023	154	33
2.	Prodaný materiál	024	12	6
	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů předešlých období	025	-2 809	-2 398
	Ostatní provozní výnosy	026	2 892	1 549
	Ostatní provozní náklady	027	1 527	1 670
	* Provozní výsledek hospodaření	030	10 250	13 033
	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	039	341	177
	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	040	1 037	
	Výnosové úrky	042	1	15
	Nákladové úrky	043	1 316	1 590
1.	Ostatní finanční výnosy	044	3 307	4 112
	Ostatní finanční náklady	045	4 233	5 241
	Finanční výsledek hospodaření	048	-2 937	-2 527
	Daně z příjmů za běžnou činnost	049	1 544	2 013

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
Q.1.	společná	000	19	1 395
Q.2.	odložená	001	1 525	618
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	002	5 769	8 493
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	000	5 769	8 493
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	001	7 313	10 506


Sestaveno dne: 12.2.2014	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárním orgánem účetní jednotky, poznamenej
Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným	ing. Hvizdoš Pavel, jednatel společnosti
Předmět podnikání: výroba forem na plasty	
Poen: ..	

Příloha E: Účetní výkazy společnosti Formy Tachov k 31. 12. 2014

ROZVAHA					
otisk podacího razítka	k	3 1 . 1 2 . 2 0 1 4			
	Od:	1.1.2014	Do:	31.12.2014	
	v tisících Kč				
	IČ:	6 3 5 0 7 0 5 6			
Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky Formy Tachov s.r.o. Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, liší-li se od bydliště Oldřichovská 1437 Tachov 347 01					

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto (Rok 2013)
	AKTIVA CELKEM	001	221 482	-69 766	151 716	126 680
B.	Dlouhodobý majetek	003	125 798	-68 612	57 186	48 781
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	15 111	-12 826	2 285	2 161
B.I.3.	Software	007	15 087	-12 826	2 261	1 893
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				244
B.I.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	24		24	24
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	110 687	-55 786	54 901	46 620
B.II.2.	Stavby	015	4 009	-1 647	2 362	1 898
B.II.3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	101 588	-54 139	47 449	44 722
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	314		314	
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	4 776		4 776	
C.	Oběžná aktiva	031	94 902	-1 154	93 748	77 360
C.I.	Zásoby	032	15 321	-337	14 984	24 684
C.I.1.	Materiál	033	2 637		2 637	2 546
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	12 684	-337	12 347	22 137
C.I.6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				1
C.III.	Krátkodobé pohledávky	048	61 703	-817	60 886	30 927
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	40 234	-817	39 417	28 495
C.III.5.	Stát - daňové pohledávky	054	150		150	1 535
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	4 646		4 646	84
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	056	804		804	
C.III.9.	Jiné pohledávky	057	15 869		15 869	675
C.III.x	DPH uplatněná v 01/2014	057a				138
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	17 878		17 878	21 749
C.IV.1.	Peníze	059	61		61	87
C.IV.2.	Účty v bankách	060	17 817		17 817	21 662
D.I.	Časové rozlišení	063	782		782	539
D.I.1.	Náklady příštích období	064	764		764	530
D.I.3.	Příjmy příštích období	066	18		18	9

Označ.	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období
			Netto	Netto (Rok 2013)
	PASIVA CELKEM	001	151 716	126 680
A.	Vlastní kapitál	002	45 722	41 271
A.I.	Základní kapitál	003	7 300	7 300
A.I.1.	Základní kapitál	004	7 300	7 300
A.III.	Fondy ze zisku	014	7 710	8 069
A.III.1.	Rezervní fond	015	6 500	6 500
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	016	1 210	1 569
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	017	21 184	20 133
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	018	21 184	20 133
A.V.1	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	021	9 528	5 769
B.	Cizí zdroje	022	105 755	85 242
B.I.	Rezervy	023	7 854	1 174
B.I.3.	Rezerva na daň z příjmů	026	1 521	
B.I.4.	Ostatní rezervy	027	6 333	1 174
B.II.	Dlouhodobé závazky	028	5 886	6 672
B.II.9.	Jiné závazky	037	2 533	3 308
B.II.10.	Odkládané daňové závazky	038	3 353	3 364
B.III.	Krátkodobé závazky	039	36 586	31 937
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	040	5 413	8 452
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	044	3 192	3 167
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	045	1 897	1 827
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	046	15 591	1 781
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	047	6 757	13 918
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	049	2 299	1 092
B.III.11.	Jiné závazky	050	1 437	1 700
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	051	55 429	45 459
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	052	27 977	19 232
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry	053	27 452	26 227
C.I.	Časové rozlišení	055	239	167
C.I.1.	Výdaje příštích období	056	239	167

Sestaveno dne: 4.2.2015	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárním orgánem účetní jednotky, poznamánka
Právní forma společnosti s ručením omezeným	ing. Hvizdoš Pavel, jednatel společnosti
účetní jednotky:	
Předmiot podnikání:	
výroba forem na plasty	
Pozn.:	

k 3 1 . 1 2 . 2 0 1 4

Od: 1.1.2014 Do: 31.12.2014

v tisících Kč

iČ 6 3 5 0 7 0 5 6

otisk podacího razítka

Formy Tachov

s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, liší-li se od bydliště


Oldřichovská 1437

Tachov

347 01

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
I.	Tržby za prodej zboží	001	579	7
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	395	5
+	Obchodní marže	003	184	2
II.	Výkony	004	179 612	170 417
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	188 968	179 805
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	006	-9 708	-9 388
II.3.	Aktivace	007	352	
B.	Výkonová spotřeba	008	82 181	84 783
B.1.	Spotřeba materiálů a energie	009	56 054	50 061
B.2.	Služby	010	26 127	34 722
+	Přidaná hodnota	011	97 615	85 636
C.	Osobní náklady součel	012	73 965	74 449
C.1.	Mzdové náklady	013	54 083	54 588
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	18 169	18 295
C.4.	Sociální náklady	016	1 713	1 566
D.	Daně a poplatky	017	45	47
E.	Ópsky dlouhodobého nematného a hmotného majetku	018	6 880	5 681
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	019	208	783
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	020	112	743
III.2.	Tržby z prodeje materiálů	021	96	40
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálů	022	20	166
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	023		154
F.2.	Prodání materiálů	024	20	12
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přířích období	025	5 242	-2 809
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	4 408	2 892
H.	Ostatní provozní náklady	027	1 330	1 527
+	* Provozní výsledek hospodaření	030	14 749	10 250
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	033		341
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	040		1 037
X.	Výnosové úroky	042	2	1
N.	Nákladové úroky	043	1 462	1 316
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	1 223	3 307
O.	Ostatní finanční náklady	045	2 766	4 233
+	* Finanční výsledek hospodaření	048	-3 003	-2 937
Q.	Daň z příjmu ze běžnou činnosti	049	2 218	1 544

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledované	minulém
Q.1.	spjatá	050	2 228	19
Q.2.	odložená	061	-10	1 525
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	052	9 528	5 769
***	Výsledek hospodaření za účetní období (-/-)	060	9 528	5 769
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	061	11 746	7 313

Sestaveno dne: 4.2.2015	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárním orgánem účetní jednotky, poznámka
Právní forma společnosti: společnost s ručením omezeným	ing. Hvizdoš Pavel, jednatel společnosti
Předmět podnikání: výroba forem na plasty	
Pozn:	

Abstrakt

HELLER, Adam. *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 79 s., 2015

Klíčová slova: konkurenceschopnost, PEST analýza, Porterova analýza pěti sil, finanční analýza, SWOT analýza

Předložená práce je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti společnosti Formy Tachov, s. r. o. Pro zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti je rozebráno makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí za pomoci PEST analýzy, Porterovy analýzy pěti sil a finanční analýzy. Na základě získaných poznatků z výše uvedených analýz a za přispění konzultací s vedením společnosti, byla vytvořena SWOT analýza. V závěru práce jsou na základě výsledků zpracovaných analýz navržena opatření ke zlepšení konkurenceschopnosti společnosti.

Abstract

HELLER, Adam. *Competitiveness analysis of a selected enterprise*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 79 pages, 2015

Key words: competitiveness, PEST analysis, Porter 5 forces analysis, financial analysis, SWOT analysis.

The presented bachelor thesis is focused on competitiveness analysis of company Formy Tachov, Ltd. In order to evaluate the company's competitiveness, its macro-environment, meso-environment and micro-environment are analysed using the PEST analyses, Porter 5 forces analysis and financial analysis. A SWOT analysis was created on the basis of the outcome of the analyses mentioned above with the company's management having been consulted. Measures designed to improve the company's competitiveness based around the carried out analyses outcome are suggested in the conclusion.