

Masarykova univerzita  
Ekonomicko-správní fakulta

**Studijní obor: Podnikové hospodářství**



SDRUŽOVÁNÍ MALÝCH A STŘEDNÍCH  
PODNIKŮ JAKO NÁSTROJ ZVYŠOVÁNÍ  
KONKURENCESCHOPNOSTI

Association of small and medium enterprises as a tool  
of competitiveness growth

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:  
Doc. Ing. Jiří NOVOTNÝ, CSc.

Autor:  
Tomáš JELÍNEK



Jméno a příjmení autora: Tomáš Jelínek  
Název diplomové práce: Sdružování malých a středních podniků jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti  
Název práce v angličtině: Association of small and medium enterprises as a tool of competitiveness growth  
Katedra: Podnikového hospodářství  
Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Jiří Novotný, CSc.  
Rok obhajoby: 2008

## **Anotace**

Předmětem bakalářské práce „Sdružování malých a středních podniků jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti“ je zkoumání příčin sdružení dvou původně samostatných podniků v jeden celek, analýza situace podniku před a po sdružení a vyhodnocení dopadů, které změna přinese. V teoretické části se budu zabývat vymezením základních pojmů a uvedením jich do souvislostí. Takto získané teoretické znalosti potom budou uplatněny v praktické části, která se bude zabývat analýzou konkrétního podniku, který touto změnou prošel.

## **Annotation**

The goal of the bachelor's thesis "Association of small and medium enterprises as a tool of competitiveness growth" is investigation of the reason for an association of two originally independent companies in one unit, company analysis of the situation before and after association and interpretation of the impacts, that the change brings. In theoretical part I will be engaged in setting of basic definitions and contextualize them. These acquired knowledge will be consequently applied in practical part, which will be directed on analysis of the concrete company, that has experience with this change.

## **Klíčová slova**

Sdružování podniků, malé a střední podniky, zvyšování konkurenceschopnosti

## **Keywords**

Association of companies, small and middle enterprises, competitiveness growth



## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Sdružování malých a středních podniků jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti* vypracoval samostatně pod vedením doc. Ing. Jiřího Novotného, CSc. a uvedl v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně dne 19. května 2008

---

vlastnoruční podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval doc. Ing. Jiřímu Novotnému, CSc. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji firmě ISH & MSA Čerpadla a.s. za poskytnuté informace a konzultace.

## Obsah

Úvod.....	9
<b>Teoretická část.....</b>	<b>11</b>
1 Malé a střední podniky.....	11
1.1 Podnik.....	11
1.2 Členění podniků.....	11
1.3 Velikost podniků.....	13
1.4 Funkce malých a středních podniků.....	13
1.5 Výhody a nevýhody malého a středního podnikání.....	15
2 Sdružování podniků.....	18
2.1 Sdružování.....	18
2.2 Cíle sdružování.....	18
2.3 Druhy sdružování.....	20
2.4 Formy sdružování.....	21
3 Finanční analýza.....	24
3.1 Finanční analýza.....	24
3.2 Cíl finanční analýzy.....	24
3.3 Základní metody technické analýzy.....	24
<b>Praktická část.....</b>	<b>26</b>
4 Zkoumaný podnik.....	26
4.1 Představení společnosti.....	26
4.2 Předmět podnikání.....	27
4.3 Historie společnosti.....	28
4.4 Profil společnosti.....	29
4.5 Cíle a vize společnosti.....	30
4.6 Oprávnění a certifikáty společnosti.....	30
4.7 Konkurence.....	30
5 Sdružení podniků MSA Čerpadla a ISH-Čerpadla a vytvoření koncernu ISH & MSA Čerpadla a.s.....	32
5.1 Proces sdružování společnosti.....	32
5.2 Příčina sdružení.....	32
5.3 Efekty sdružení na jednotlivé oblasti.....	33
6 Finanční analýza zkoumaného podniku.....	35
6.1 Rentabilita.....	35

6.2 Aktivita.....	37
6.3 Zadluženost.....	38
6.4 Likvidita.....	40
7 SWOT analýza.....	42
7.1 Silné stránky.....	42
7.2 Slabé stránky.....	42
7.3 Příležitosti.....	42
7.4 Hrozby.....	42
<b>Závěr</b> .....	43
Použitá literatura.....	45
Seznam grafů a tabulek.....	46



## Úvod

Význam malých a středních podniků po listopadové revoluci v roce 1989 a pádu tehdejšího režimu nesmírně stoupl. Přejít od centrálního plánování k tržní ekonomice přinesl demokratizaci a liberalizaci celého hospodářství, což vedlo k výraznému nárůstu počtu drobných soukromých podnikatelů a tím i počtu menších a středních podniků samotných. Ne, že by do té doby tyto formy podniků neexistovali, nicméně povětšinou ve státní formě či sice v soukromém vlastnictví, nicméně pod vlivem velké regulace státu, to znamená, že v dosti deformované podobě. A právě soukromé vlastnictví je jedním z nosných pilířů tržní ekonomiky.

Malé a střední podniky jsou jedním z nejvýznamnějších ukazatelů vyspělosti ekonomik a výrazně přispívají k celkovému hospodářskému růstu. Počet malých a středních podniků dosahuje více než 99% z celkového počtu podniků v České republice. Jako v každé oblasti mají malé a střední podniky řadu výhod i nevýhod, kde výhody převládají nad nevýhodami. Tyto podniky posilují konkurenční prostředí a tím vytváří tlak na zavádění inovací, ať už přímo nebo nepřímo pomocí vytváření nátlaku na velké podniky. Dále celkově snižují nezaměstnanost. Malé a střední podniky zaměstnávají více než 3/5 obyvatelstva České republiky. Malé a střední podniky mohou vyrábět statky a poskytovat služby, které nejsou pro velké podniky dostatečně přitažlivé. To může být například z důvodu nízké koupěschopné poptávky (např. obchod s potravinami na vesnici). Malé a střední podniky jsou daleko pružnější na změnu v tržním prostředí, tzn. především na změnu poptávky, což vede k rychlému zavádění inovací a tím i k ekonomickému růstu. Malé a střední podnikání má nicméně i nějaké nevýhody. Jsou to především nedostatek kapitálu, neochota podstupovat riziko či špatná kvalifikace pracovníků a vrcholného managementu. Tou největší nevýhodou však je nemožnost využít výhody velkých podniků, čímž jsou úspory z rozsahu.

Právě proto se malé a střední podniky snaží tento handicap co nejvíce eliminovat a jedním ze způsobů, jak tohoto dosáhnout je jejich sdružování. Sdružování je seskupování dvou či více právně i hospodářsky samostatných podniků do jednoho celku. Sdružování se může projevat ve dvou formách, a to buď formou kooperace, kde je zachována hospodářská i právní samostatnost a nebo formou koncentrace, kde právní, hospodářská nebo obě samostatnosti zanikají. V praktické části této bakalářské práce se budu zabývat druhou formou, tzn. koncentrací.

V závěru teoretické části bude speciálně vymezený prostor pro finanční analýzu, která je důležitá především pro exaktní měření úspěšnosti podniku. Pomocí ní se pokusím analyzovat situaci podniku před sdružením a po sdružení a z toho vyvozovat závěry o úspěšnosti či neúspěšnosti tohoto kroku.

Na finanční analýzu bude navazovat v praktické části již konkrétní podnik. Podnik nejdříve představím a uvedu základní milníky a informace o něm. Z informací získaných z podnikového účetnictví podniku (rozvaha, výkaz zisků a ztrát...) budu potom čerpat data pro již zmíněnou finanční analýzu.

V závěru práce se pokusím učinit rozhodnutí o úspěšnosti či neúspěšnosti sdružení. V případě neúspěšnosti se budu snažit najít příčinu tohoto neúspěchu. V případě úspěšného sdružení vyzvednu důvody pro tuto úspěšnost. Na úplný konec budu mít za cíl navrhnout další možné kroky a opatření, které podniku pomohou dále se vyvíjet tím správným směrem a dosáhnout jejího cíle, což je jako u většiny ostatních podniků především dlouhodobý zisk.

# **Teoretická část**

## **1 Malé a střední podniky**

### **1.1 Podnik**

Definice<sup>1</sup>:

„Je to plánovitě organizovaná hospodářská jednotka, v níž se zhotovují a prodávají věcné statky a služby... Jestliže se podnik chápe jako kombinace výrobních faktorů, jímž jeho vlastníci hodlají dosáhnout určitých cílů (např. maximalizace svých příjmů, zlepšení sociální prestiže, dosažení hospodářské moci), pak jsou předmětem takového podnikového hospodářství všechna rozhodnutí o využívání prostředků, jimiž se mají tyto cíle optimálně realizovat.“

### **1.2 Členění podniků**

Jelikož pojem podnik je dost široký pojem, existuje řada členění, které více konkretizuje, o jaký podnik se skutečně jedná. Proto si uveďme alespoň základní členění dle Wöheho:

1) *Dle hospodářských odvětví* – průmyslové, obchodní, bankovní, dopravní, pojišťovací a ostatní podniky poskytující služby

2) *Dle druhu výkonů*

a) podniky produkující hmotné výkony

b) podniky produkující služby

3) *Dle způsobu zhotovování výkonů*

a) podle výrobních principů (hromadná výroba, kusová výroba...)

b) podle výrobních způsobů (pracovních typů)

4) *Dle převládajícího výrobního faktoru*

a) pracovně intenzivní podniky

b) investičně náročné podniky

c) materiálově intenzivní podniky

5) *Velikost podniku* – tohle je nejdůležitější členění pro tuto práci. S tímto členěním budu dále pracovat

6) *Závislost na stanovišti*

7) *Pohyblivost*

8) *Právní forma*

---

<sup>1</sup> Wöhe, G.: *Úvod do podnikového hospodářství*; přel. Jiří Dvořák 1. vydání Praha: C. H. Beck, 1995. 748 str. ISBN 80-7179-014-1 s.2

### 1.3 Velikost podniků

Kritérii na posuzování velikosti podniků je mnoho a všechny jsou vesměs značně subjektivní, protože hranice bývají často těžko čitelné, nicméně pro větší přehlednost existují 3 základní kritéria, která přesně velikost podniku vymezují.

Jsou to:

- a) počet zaměstnanců
- b) obrat
- c) bilanční suma

Tyto kritéria dělí podniky dle velikosti na velké střední a malé, popř. na mikropodniky, jejichž hlavními představiteli bývají zpravidla živnostníci

Za všeobecně nejuznávanější dělení je považováno dělení podle Evropské unie, které česká legislativa, stejně jako ostatní legislativy členských zemí, přijala z vlastní. Definice malého a středního podnikání je potom definována českým zákonem č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, kde je však v podstatě pouze odkaz na evropský předpis.

#### Tabulka 1: Určení velikosti podniku dle EU

Velikost podniku	Počet zaměstnanců	Objem aktiv (majetku) a velikost obratu
Mikropodnik	Do 10 zaměstnanců	Nedosahuje 2 mil. EUR
Malý podnik	Do 50 zaměstnanců	Nedosahuje 10 mil. EUR
Střední podnik	Do 250 zaměstnanců	Aktiva nedosahují 43 a obrat 50 mil. EUR
Velký podnik	Do 500 zaměstnanců	-

*Zdroj: KLÍMOVÁ, V. Rozvoj malého a středního podnikání; 1. vydání Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2007.133 str. ISBN 978-80-210-4239-1 s. 21*

V případě podniku zaměstnávajícím více než 500 zaměstnanců se v mluvě Evropské unie setkáváme s pojmem **velmi velký podnik**.

Jiné dělení nám nabízí např. Mugler

#### Tabulka 2: Určení velikosti podniku dle Muglera

Velikost podniku	Počet zaměstnanců
Malý podnik	Do 25
Střední podnik	25 – 500
Velký podnik	Nad 500

*Zdroj: Novotný, J Nauka o podniku; 1. vydání Brno: MU ESF Brno, 2004. 208 str. ISBN 80-210-3090-9 s.157*

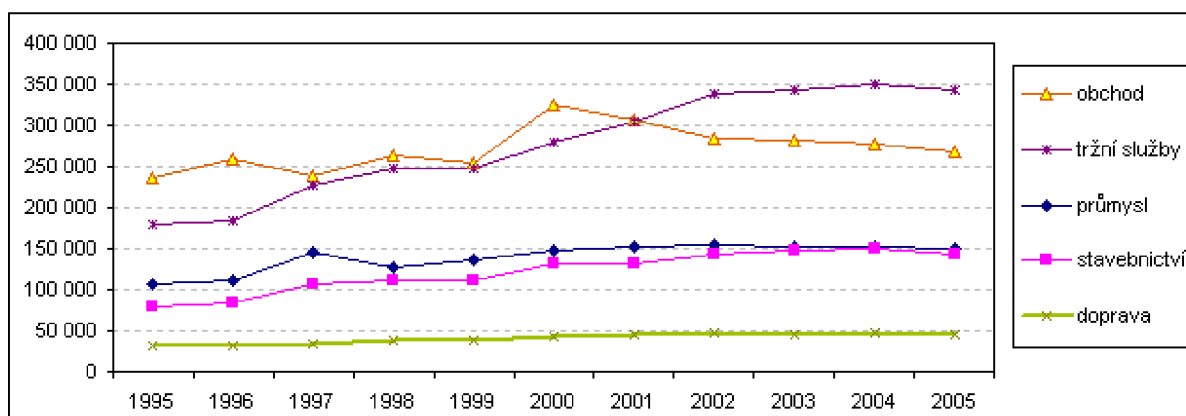
Existuje i řada dalších verzí určování velikosti podniků, což ukazuje na nejednotnost názorů a velkou subjektivitu posuzování.

Nicméně i v případě přistoupení na jedno exaktní vyjádření velikosti podniku se nemusíme vyvarovat zkreslení v podobě protikladnosti dvou kritérií. V tomto případě se přikloníme k ukazateli, který se výrazněji liší od vedlejší kategorie či jednotlivým kritériím přisoudíme jinou váhu. Potom již můžeme tento podnik do jedné z kategorií přiřadit.

#### 1.4 Funkce malých a středních podniků

Podniky těchto velikostí hrají v ekonomikách celého světa nezastupitelnou roli. Vyplývá to především z toho, že podíl malých a středních podniků na celkovém počtu podniků dlouhodobě přesahuje 99%. V roce 2005 tomu bylo 99.85%. Také počet zaměstnaných poukazuje na významnost tohoto sektoru, neboť v témže roce bylo v malých a středních podnicích zaměstnáno 61,79%, což jsou zhruba 3/5 všech zaměstnaných.

**Graf 1: Odvětvová struktura MSP – počty podniků**



Zdroj: Český statistický úřad (<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090307.doc>)

Detailně se na funkce malých a středních podniků podíváme v následujícím přehledu

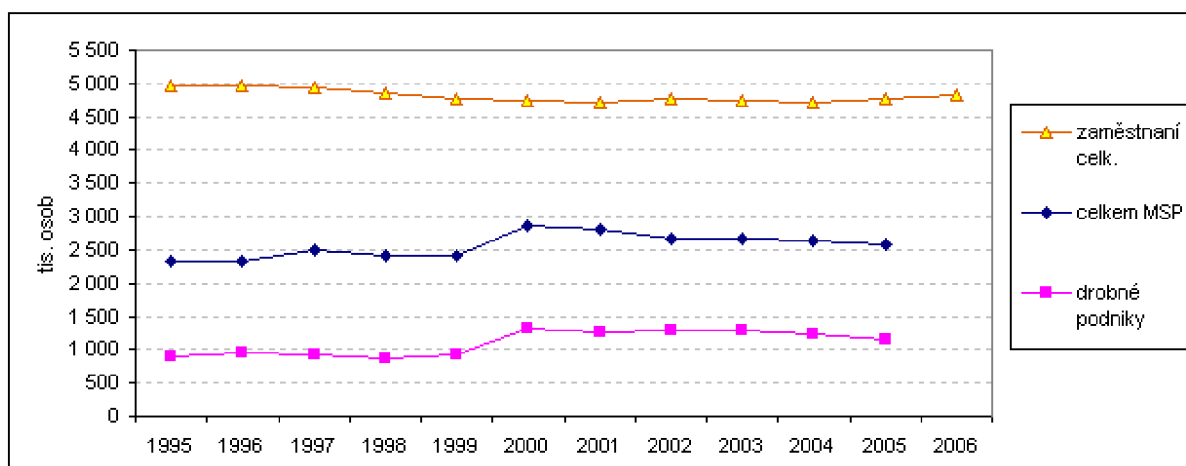
- Posílení konkurenčního prostředí*<sup>2</sup>: „Malé a střední podniky podněcují konkurenci v ekonomice a zdravé podnikatelské prostředí. Malé a střední podniky zvyšují konkurenční tlak a tak nutí i ostatní firmy zvyšovat svou produktivitu, zvyšovat kvalitu, zavádět inovace anebo snižovat náklady.“

<sup>2</sup> Klímová, V.: *Rozvoj malého a středního podnikání*; 1. vydání Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2007.16 str. ISBN 978-80-210-4239-1

b) *Zdroj inovací* - tento konkurenční tlak rovněž vede k zavádění inovací, a to nejen v malých a středních podnicích. Tento konkurenční tlak v menší míře pocítí i velké podniky, které se inovačním změnám nevyhnou.

c) *Absorbátor pracovních sil* – zřejmě nejdůležitější funkce. Jelikož malé a střední podniky zaměstnávají více než polovinu obyvatel, je celková zaměstnanost nesmírně citlivá a závislá na tomto sektoru. Zaměstnanost potom ovlivňuje celkový výkon ekonomiky a také celkové sociální klima. Proto je tato funkce velmi důležitá pro makroekonomiku státu. Nicméně každý sektor je závislý na malých a středních podnicích s jinou intenzitou. Zatímco v peněžnictví je v malých a středních podnicích zaměstnáno přibližně 20% celkově zaměstnaných, v zemědělství je to skoro 90%.

**Graf 2: MSP a počet zaměstnaných (MSP = malé a střední podniky)**



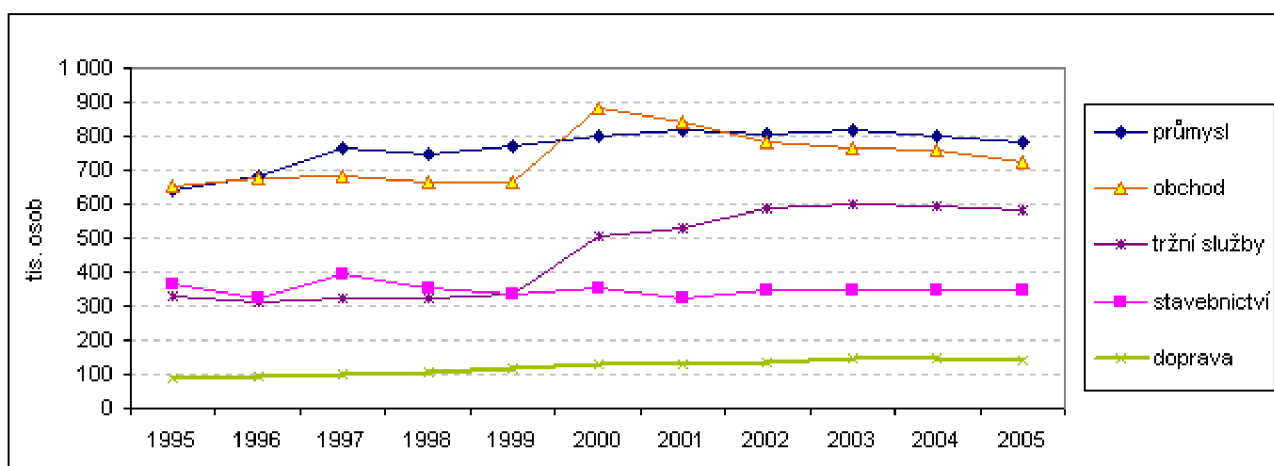
Zdroj: Český statistický úřad (<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090307.doc>)

**Tabulka 3: Počet zaměstnanců v malých a středních podnicích**

2006	Počet zaměstnanců (tis.)			podíl zaměstnanců v MSP na celkovém počtu v ČR
	právnícké osoby 0-249 zam.	fyzické osoby 0-249 zam.	celkem MSP	
				%
Průmysl	566	104	670	50,22
Stavebnictví	127	49	176	78,92
Obchod	287	97	384	75,29
Pohostinství	50	53	103	88,03
Doprava	74	31	105	36,33
Peněžnictví	12	1	13	20,00
Služby	297	75	372	75,30
Zemědělství	106	16	122	89,05
<b>Celkem</b>	<b>1 519</b>	<b>426</b>	<b>1 945</b>	<b>61,38</b>

Zdroj: Propočty MPO z údajů ČSÚ ([www.czso.cz](http://www.czso.cz))

**Graf 3: Odvětvová struktura MSP – zaměstnaní**



Zdroj: Český statistický úřad (<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090307.doc>)

- d) *Subdodavatel velkých podniků* – důležitá funkce, bez které se velké podniky neobejdou.
- e) *Obhospodařování částí trhu neatraktivních pro velké podniky* – některé části trhu nejsou pro velké podniky příliš přitažlivé. Většinou je to kvůli nedostatečné koupěschopné poptávce. Proto podnik nemůže vyrábět velké množství a neuplatní svou velkou přednost, a to úspory z rozsahu.
- f) *Zmírňování negativních důsledků strukturálních změn* – tato funkce se projevuje zejména ve státech, které přešli z centrálně plánované ekonomiky do ekonomiky tržní. Malé a střední podniky zaměstnávají pracovníky propuštěné z velkých podniků omezujících svou činnost.

### 1.5 Výhody a nevýhody malého a středního podnikání

V následující subkapitole se pokusíme porovnat pro a proti, které s sebou malé a střední podnikání přináší. Výhody a nevýhody bezprostřední souvisí s funkcemi, proto se právě z funkcí malého a středního podnikání vychází.

#### Výhody malého a středního podnikání

Základní výhody dle Novotného:

- a) pružné reagování na změny
- b) inovativnost

- c) vytváření nových pracovních příležitostí
  - d) odolnost proti hospodářské recesi
  - e) rychlost přijímání podnikatelských rozhodnutí
- a) *Pružné reagování na změny* – tato skutečnost vychází z předpokladu, že malé a střední podniky nedisponují takovou kapitálovou silou jako podniky velké, tím pádem nejsou zatěžovány vlastnictvím rozsáhlého investičního majetku. To znamená, že nemusí dělat velké zásahy ve výrobní oblasti.
- b) *Inovativnost* – je nezbytná podmínka přežití malého nebo středního podniku na trhu. Jedná se o technologické nebo o výrobové inovace. Zainteresovanost na inovacích je mnohem větší než u velkých firem.
- c) *Vytváření nových pracovních příležitostí* – tato skutečnost je zdůvodněna nižšími náklady na přijetí nového pracovníka.
- d) *Odolnost vůči hospodářské recesi* – vychází z pružného reagování na změny. Opouštěné hospodářské aktivity velkých podniků při hospodářské recesi je příležitost pro využití produkčních kapacit malých a středních podniků.
- e) *Rychlost přijímání rozhodnutí* – je způsobena jednak kratšími instančními cestami a také větší účastí vlastníků na řízení podniku.

### **Nevýhody malého a středního podnikání**

Základní nevýhody dle Novotného:

- a) omezené možnosti zaměstnávání odborníků ve správě a řídicí činnosti
  - b) vyšší intenzita práce a méně příznivé pracovní podmínky
  - c) omezené možnosti získávání výhod z rozsahu produkce
  - d) omezené prostředky na propagaci a reklamu
- a) *Omezené možnosti zaměstnávání odborníků ve správě a řídicí činnosti* – tento nedostatek je způsoben zejména nedostatkem finančních prostředků



- b) *Vyšší intenzita práce a méně příznivé pracovní podmínky* – příčinou je nedostatek kapitálu. Honba za ziskem je tažena zejména vyššími nároky na intenzitu práce.
- c) *Omezené možnosti získávání výhod z rozsahu produkce* – malé a střední podniky objednávají materiál v menším rozsahu než podniky velké, proto nezískávají množstevní slevy za velký odběr a většinou ani výhodnější dodací podmínky.
- d) *Omezené prostředky na propagaci a reklamu* – malé a střední podniky mají kvůli omezeným finančním zdrojům omezenou možnost získávat zákazníky pomocí reklamy. Tento fakt negativně ovlivňuje velikost obrátu a podnik má omezenou možnost zvyšovat svou velikost. Svou pozici tak musí posilovat i jinými způsoby, např. dobrým jménem či kvalitními službami.

Další možnou nevýhodou potom můžou být tzv. interní bariéry podnikání, jako jsou např. nedostatečná motivace, neochota podstupovat riziko či nízká úroveň znalostí a informací.

## 2 Sdružování podniků

### 2.1 Sdružování

Definice<sup>3</sup>:

„Sdružení podniků vznikají spojením doposud právně a hospodářsky samostatných podniků do větších hospodářských jednotek.“ Sdružování může nabývat dvou forem v závislosti na to, zda má být ztracena právní či hospodářská samostatnost (nebo obě), nebo zda má být jedna či obě zachovány.

Jsou to:

- 1) *Kooperace* – je označení pro sdružení podniků, kde u obou takto sdružených podniků nezaniká právní ani hospodářská samostatnost. Může se vyskytovat v trvalé, ale i dočasné podobě. Je zpravidla založena na formách nějaké spolupráce. Například v odbytové politice, kde se uskutečňuje společná koordinace odbytu na základě nějakých kartelových dohod.
- 2) *Koncentrace* – je pokročilejší stadium sdružení, kde už hospodářská, právní či oba druhy samostatnosti zanikly na základě nějaké společné dohody.

### 2.2 Cíle sdružování

Vzhledem k tomu, že podnik omezuje svou samostatnost nebo se jí dokonce vzdává úplně, je jasné, že tím podnik sleduje nějaké cíle, kterých chce dosáhnout. Tímto motivem bývá zpravidla nejzákladnější dlouhodobý cíl – maximalizace zisku.

Cesty sdružování dle Novotného:

- a) *zvýšení hospodárnosti* = snižování výrobních a správních nákladů
- b) *posílení konkurenční schopnosti* – vylepšování pozice na trhu
- c) *snížení podnikatelského rizika* – riziko u malých a středních podniků je daleko vyšší než u podniků velkých, proto se podnikatelské subjekty pomocí sdružení snaží riziko rozložit a tím ho i celkově snížit
- d) *získávání hospodářskomocenské pozice* – omezování konkurence. Projevuje se chováním blízkému chování monopolu.

---

<sup>3</sup> Wöhe, G.: Úvod do podnikového hospodářství; přel. Jiří Dvořák I. vydání Praha: C. H. Beck, 1995. 166 str. ISBN 80-7179-014-1

- e) *Vytváření hospodářských svazů* – prosazování společných zájmů proti zákonodárci, státní správě, sociálním partnerům a ostatním sdružením.

Cíle sdružování dle Wöheho:

- a) *cíle v zásobovací oblasti* – základním motivem tohoto cíle je získat lepší pozici při vyjednávání s dodavateli. Sdružené podniky se tak mohou chovat jako podnik větší velikosti a uplatňovat například množstevní slevu či jiné dodavatelské výhody. Dalším motivem může být snížení rizika zajištěním surovin v požadované kvalitě a kvantitě.
- b) *Cíle ve výrobní oblasti* - zde se jako hlavní motivátor projevuje touha využít úspor z rozsahu, tzn. snížit náklady na jednotku. Nicméně se tu naskýtají i další možnosti využití, jako je například výměna zkušeností, standardizace výroby, lepší využití stávajících kapacit, specializace a dělba práce nebo také celková racionalizace výroby.
- c) *Cíle ve finanční oblasti* – sdružováním podniků se rovněž zvyšuje i jejich kapitálová síla, což umožňuje sdruženým podnikům realizovat velké plány a investice, které jim díky nedostatku financí byly předtím nedosažitelné. Samozřejmě důvody mohou být i jiné, např. navýšení vlastního kapitálu, zvýšení své rentability či snížení rizika. Otevírá se jim i možnost proniknout na mezinárodní trh, kde je rozsáhlý kapitál nutnou podmínkou.
- d) *Cíle v odbytové oblasti* – výchozím impulsem bývá často zajištění si lepší tržní pozice, např. pomocí syndikátu, který má bránit podnikům vytváření vlastní cenové politiky. Jiným motivem může být dosažení hospodářské moci, ovládat odbytový trh, ničit tak konkurenci a vytvářet tak svým způsobem “monopolní síly“. Dalším důvodem může být, obdobně jako u ostatních cílů, snížení rizika např. při sníženém obratu.

Odbytová politika se může uskutečňovat třemi způsoby:

- 1) *horizontální diverzifikace* – podniky vytvářejí podobné výrobky
  - 2) *vertikální diverzifikace* – výrobky jednoho podniku jsou předchozím nebo následujícím stupně výrobků podniku druhého
  - 3) *komplementární diverzifikace* – výrobky obou podniků se navzájem doplňují
- e) *Daňové cíle* – využití tohoto cíle najde uplatnění zejména v mezinárodním měřítku, kde se podnik snaží převádět své činnosti do země s nižší daňovou zátěží.
- f) *Ostatní cíle kooperace* – mohou to být např. společná reklama, výzkum a vývoj, lobbying...

## 2.3 Druhy sdružování

Sdružování podniků je typologicky rozděleno podle následujících tří kritérií:

- a) výrobní nebo obchodní stupeň
- b) trvání sdružení
- c) hospodářská a právní samostatnost

a) *výrobní nebo obchodní stupeň* – podle tohoto kritéria se rozlišují tři druhy sdružování

1) *horizontální sdružení* – jedná se o spojení dvou nebo více podniků na základě obdobné nebo velmi podobné produkce, tzn. že se podniky nacházejí na stejném výrobním nebo obchodním stupni. Může to být příklad automobilek nebo třeba finančních ústavů.

2) *Vertikální sdružení* – podniky se sdružují podle výrobní návaznosti, tzn. že podnik následujícího výrobního stupně přebírá výrobky podniku stupně předcházejícího. Může nabývat dvou podob, a to pomocí *zpětné integrace*, kde podnik následujícího výrobního nebo obchodního stupně přebírá podnik předcházejícího stupně (strojírna převezme ocelárny), kde cílem je získání výhodných dodávek. Nebo pomocí *integrace dopředu*, kde je tomu naopak, tedy podnik předcházejícího výrobního nebo obchodního stupně přebírá podnik následujícího stupně (továrna převezme prodejnu), kde je cíl zajištění odbytu.

3) *Diagonální sdružení* – jinak také laterální či organické sdružení, kde se sdružují podniky, které se nacházejí v jiných odvětvích nebo na rozdílných výrobních či obchodních stupních. Cílem může být kapitálová síla nebo rozložení rizika.

b) *trvání sdružení* – rozdělení, které dělí sdružení z hlediska časového. Jedná se tedy buď o *dočasné sdružení*, které bývá většinou sjednáno pro účely nějakého časově omezeného projektu. Nebo může jít o *trvalé sdružení*, které není nijak časově omezeno. Rozdíl bývá také v zachování si hospodářské a právní samostatnosti, které bývají u trvalého sdružení často omezeny.

c) *Hospodářská a právní samostatnost* – právně samostatný podnik si zachovává svou právní strukturu. Hospodářská samostatnost spočívá v pokračování nezávislosti při důležitých rozhodování, tzn. bez vnějšího přinucení, i po sdružení.

## 2.4 Formy sdružování

Formy sdružování jsou rozlišovány především s ohledem na intenzitu tohoto spojení. Tyto formy se dělí podle následujících kritérií:

- a) trvání spojení
- b) Druh spojení
- c) Vliv spojení na hospodářskou a právní samostatnost

Výčet jednotlivých forem sdružení, které uvádí Novotný:

- Konsorcium
- Kartel
- Zájmové sdružení
- Koncern
- Trust
- Joint Venture
- Franchising

Nyní si je podrobněji představme:

*Konsorcium* – pouze dočasné horizontální spojení podniků, kde je zachována právní i hospodářská samostatnost. Je považováno za nejvolnější formu sdružení. Bývá zpravidla sjednáno za účelem velkých investičních projektů nebo jako bankovní konsorcia založená na emisi cenných papírů.

*Kartel* – může být jak horizontální, tak vertikální spojení podniků, při kterém podniky neztrácejí hospodářskou ani právní samostatnost. Vzniká sepsáním nějaké dohody a jejím posláním je zlikvidovat vzájemnou konkurenci a maximalizovat tak zisk. Základní body této úmluvy bývá rozdělení trhu, určení cen atd., a to rozhodne o tom, o jaký kartel se jedná (cenový, podmínkový, územní, množstevní). Kartel je ve vyspělých státech zakázán, nejinak je tomu i v České republice, kde se o dodržování zákona stará Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. Nicméně i přesto se u nás vyskytují, a to v případě, že neporušují hospodářskou soutěž nebo také v nelegální formě. Nelegální kartel je však jen těžko prokazatelný. Asi nejznámějším nelegálním kartelem je kartel benzinových pump o cenách benzínu.

*Zájmové sdružení* – je dost podobné kartelu, s tím rozdílem, že je nabývá pouze trvalé horizontální podoby. Jejich právní i hospodářská samostatnost tedy zůstává zachována. Bývají to dobrovolná sdružení založená na prosazování zájmů svých členů. Vystupují proti státní správě a územní správě atd. Vznik takových sdružení se řídí občanským zákoníkem.

*Koncern* – je to trvalé horizontální, vertikální nebo diagonální spojení podniků se společným managementem. Ztrácí se hospodářská samostatnost, ale právní samostatnost je zachována. Spojení bývá nejčastěji prostřednictvím kapitálové účasti. Koncern jako takový právní subjektivitu nemá. Takto sdružené podniky pak přijímají jednu ze dvou rolí:

- a) Holdingová společnost = ovládající mateřská společnost drží a spravuje velký balík akcií ovládaných společností.
- b) Dceřiná společnost – podřízený subjekt mateřské společnosti (pobočky, filiálky).

Mateřské společnosti často stačí k ovládnutí jiné společnosti daleko menší než poloviční podíl (rozdrobené vlastnictví).

Normálně se setkáváme se dvěma druhy koncernů:

- a) čistá holdingová společnost
- b) smíšená holdingová společnost

Rozdíl je v tom, že u smíšené holdingové společnosti si základní ovládající podnik zachová svou původní provozní činnost.

*Trust* – trvalé horizontální, vertikální nebo diagonální sdružení podniků, kde podniky ztrácí hospodářskou i právní samostatnost. Výsledkem tohoto spojení je nový podnik, který vzniká fúzí. Fúze je dobrovolné spojení dvou původně samostatných podniků do jediného podniku.

Trust je úplné splynutí, které může nabývat dvou podob:

- a) kombinace – spojené podniky zanikají, vzniká podnik úplně nový.
- b) anexe – jeden podnik se začlení do druhého, který se tak v podstatě jen zvětší.

*Joint Ventura* – trvalé sdružení horizontálního nebo vertikálního charakteru, kde právní samostatnost zůstává, ovšem podniky se zřikají samostatnosti hospodářské. Provádí se za účelem společných projektů, kde rozhodování v jednotlivých oblastech je vždy prováděno útvarem podniku – specialisty na tuto oblast. Tím se zajistí maximální efektivita v rozhodování.

*Franchising* – u tohoto sdružení se vedou dohady, zda to není pouze forma organizace obchodní cesty, jak uvádějí např. Wöhe a Thommen. Nicméně franchising je smluvně dojednaná kooperace zcela samostatných podniků (právně i hospodářsky), kde se vždy musí vyskytovat poskytovatel franchisy, který prodává právo prodávat statky a služby pod stanovenou obchodní značkou a příjemce franchisy, který toto právo kupuje. Poskytovatel dává příjemci k dispozici, obchodní značku a jméno, metody provozního vedení, výrobní postupy, koncepci marketingu, způsob školení personálu a dodává jim zboží. Příjemce je povinen platit poplatek za poskytnutou franchisu a používat stanovené metody obchodního vedení. Dodržování pravidel je přísně kontrolováno a klade se důraz na jednotný image. Franchising bývá zpravidla výhodný pro obě strany.

**Tabulka 4: Přehled forem sdružování podniků**

Formy	Trvání		Druh			Samostatnost			
	trvalé	dočasné	horizontální	vertikální	diagonální	Hospodářská		Právní	
						zachována	zaniká	zachována	zaniká
Konsorcium		X	X			X		X	
Kartel	X		X	X		X		X	
Zájmové sdružení	X		X			X		X	
Koncern	X		X	X	X	X	X	X	
Trust	X		X	X	X		X		X
Point Venture	X		X	X			X	X	X

*Zdroj: Novotný, J Nauka o podniku, 1. vydání Brno: MU ESF Brno, 2004. 208 str. ISBN 80-210-3090-9 s.171*

## 3 Finanční analýza

### 3.1 Finanční analýza

Důležitá součást finančního řízení podniku, protože vytváří zpětnou vazbu mezi předpokládanými efekty důležitých rozhodnutí a skutečností. Základním zdrojem informací pro finanční analýzu jsou data z finančního účetnictví, především potom rozvaha, výkaz zisku a ztrát a cash flow. Dalšími zdroji pak jsou např. vnitropodnikové účetnictví či ekonomické statistiky. Slouží k překonání nedostatku finančního účetnictví, které zachycuje pouze údaje z minulosti, ale neposkytne nám informace o budoucnosti.

### 3.2 Cíl finanční analýzy

Její poslání je vytvořit nějakou diagnózu, na základě které se potom určí, jak si podnik vede ve srovnání s konkurencí a jaké jsou vyhlídky podniku do budoucnosti. Cílem je, aby byl podnik "finančně zdravý", tzn. že naplňuje smysl své existence, zhodnocuje vložený kapitál do požadované míry.

K hodnocení hospodářských jevů se používají 2 přístupy – *fundamentální a technická analýza*. *Fundamentální* analýza je založena odhadech odborníků, které vytváří díky svým zkušenostem a znalostem. *Technická analýza* využívá matematických a statistických metod.

### 3.3 Základní metody technické analýzy

#### a) *Analýza absolutních ukazatelů*

- 1) analýza trendů (horizontální analýza) – porovnávání finančních ukazatelů v čase. Data se čerpají z finančních výkazů a výročních zpráv.
- 2) procentní analýza komponent (vertikální analýza) – posuzuje strukturu majetku (aktiv) a kapitálu (pasiv) v podniku.

b) *Analýza rozdílových ukazatelů* – používá se k hodnocení likvidity podniku. Posuzuje se rozdíl mezi krátkodobými aktivy a krátkodobými pasivy podniku.

c) *Analýza cash flow* – zobrazuje reálný tok peněz a zásob v podniku. Sleduje příjmy a výdaje podniku.

d) *Analýza poměrových ukazatelů* – vyjadřuje vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli. Vychází rovněž z finančního účetnictví.



- 1) ukazatele rentability – vyjadřuje výnosnost, ziskovost podniku. Poměruje přínosy s prostředky nutnými k jejich realizaci. Patří sem např. rentabilita vloženého kapitálu (ROI), rentabilita vložených aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) nebo např. nákladovost tržeb apod.
- 2) ukazatele aktivity – měří hospodárnost podniku s aktivy. Jsou to např. obrat celkových aktiv, obrat stálých aktiv, obrat zásob nebo doba obratu zásob atd.
- 3) ukazatele zadluženosti – zkoumá strukturu vlastních a cizích finančních zdrojů, tzn. závislost podniku na cizích finančních zdrojích. Mezi základní ukazatele patří celková zadluženost, koeficient zadluženosti, dlouhodobá a běžná zadluženost.
- 4) Ukazatele likvidity – vyjadřují schopnost podniku plnit závazky. Jsou to např. běžná likvidita, pohotová likvidita nebo okamžitá likvidita.
- 5) Ukazatele tržní hodnoty – zobrazuje návratnost investic případných investorů. K tomuto účelu slouží kurs akcií a dividendy. Mezi tyto ukazatele řadíme čistý zisk na akcii, dividendy na akcii, dividendový výnos, ziskový výnos nebo poměr tržní ceny k zisku na akcii.
- 6) Provozní ukazatele – jsou zaměřeny na dění uvnitř podniku. Sledují se zde hlavně tokové veličiny.
- 7) Ukazatele na bázi finančních fondů a cash flow – používají se pro hlubší finanční analýzu podniku.

e) *Analýza vývoje zisku* – důležité je určit bod zvratu (BEP), který je bodem, v kterém se ztráta mění v zisk (provozní, finanční a celková páka)

f) *Analýza soustav ukazatelů* – vytváření modelů pro posuzování finanční situace podniku. Patří sem pyramidové, bonitní a bankrotní modely.

V praxi se potom můžeme setkat i se složitějšími metodami využívajícími matematicko-statistických a nestatistických metod.

## Praktická část

### 4 Zkoumaný podnik

#### 4.1 Představení společnosti<sup>4</sup>



**Název podniku:** ISH&MSA ČERPADLA a.s.

**Zapsáno do OR:** 10.července 1997

**Sídlo:** Olomouc, Hodolany, Barákova č.p. 199/15, PSČ 772 43

**IČ:** 252 72 365

**Právní forma:** Akciová společnost

**Statutární orgán:** představenstvo

**člen představenstva:** MUDr. Martin Kováč

**předseda představenstva:** Ing. Štefan Schmidt

**člen představenstva:** Ing. Ivan Hájek

**Způsob jednání za společnost:**

Jménem společnosti jedná představenstvo. Za představenstvo podepisuje a jedná navenek jménem společnosti samostatně každý člen představenstva.

Podepisování za společnost se uskutečňuje tak, že k vytištěné, otištěné nebo napsané firmě společnosti připojí kterýkoli člen představenstva svůj podpis

**Dozorčí rada:**

**předseda dozorčí rady:** Mgr. Róbert Štefánik, PhD.

**člen dozorčí rady:** Jiří Bršťák

**člen dozorčí rady:** Ing. Tomáš Schmidt

**Jediný akcionář:** Ing. Štefan Schmidt

**Základní kapitál:** 84 600 000,- Kč

**Splaceno:** 84 600 000,- Kč

---

<sup>4</sup> Obchodní rejstřík ([www.justice.cz](http://www.justice.cz))

## 4.2 Předmět podnikání<sup>5</sup>

Společnost zajišťuje výrobu a prodej strojírenské produkce v následujících sortimentních skupinách:

- průmyslová čerpadla
- procesní čerpadla
- bagrovací, kalová a ponorná kalová čerpadla
- ruční čerpadla
- čerpací agregáty
- zavlažovací technologie
- pružné spojky pro točivé stroje
- specializovaná kooperační výroba

Dominujícím prvkem ve výrobě a prodeji jsou čerpadla, dodávána především do oborů:

- jaderná energetika
- klasická energetika
- petrochemický a chemický průmysl
- vodní hospodářství
- těžební a zpracovatelský průmysl

V současnosti doplňkovým sortimentem zůstává závlahová technika.

Společnost zajišťuje komplexní služby v oblasti čerpací techniky:

- výrobu náhradních dílů
- opravy čerpadel
- repase čerpadel
- konzultační a poradenskou činnost
- odborná školení a instruktáže pro zákazníky
- projekční přípravu pozic pro čerpací soustrojí
- montáž, šéfmontáž i uvádění čerpadel do provozu
- monitorování jejich provozu

a zabezpečuje i dodávky investičních celků:

---

<sup>5</sup> Profil společnosti ISH&MSA ČERPADLA a.s., dostupný na <http://www.cerpadla.cz/page.php?idf=1>

- realizace nových čerpacích stanic
- rekonstrukce a optimalizace provozu čerpacích stanic
- kompletní dodávky vodního hospodářství v průmyslových podnicích včetně úpravy vody - filtrace, chemická úprava, tepelná úprava atd.
- realizace malých vodních elektráren na vodních tocích nebo na potrubních řádech
- další specializované práce v oblasti úpravy a dopravy vody

### 4.3 Historie společnosti

Jak dále v práci uvidíme, bez bližšího seznámení s historií podniku ISH & MSA Čerpadla a.s. se neobejdeme, neboť kořeny společnosti ISH (Intersigma Hydraulic) sahají až do roku 1907, tzn. že potomek jejího slavného předchůdce, Sigmy, v roce 2007 slavil už 100 let od svého vzniku. To samozřejmě poukazuje na velkou tradici této společnosti a také cenné zkušenosti v oboru. Dalším významným jevem je, že podnik prošel dlouhým historickým vývojem, zažil několik režimů, obě světové války a velké hospodářské krize. Významnou ekonomickou skutečností pak je to, že si podnik vyzkoušel být velký, následně se po vzniku České republiky privatizoval a dekoncentroval, aby potom v roce spojil své síly se společností MSA (montáž a servis armatur) a vytvořil tak spolu koncern ISH & MSA Čerpadla a.s.

### Tradice společnosti<sup>6</sup>

#### 1 Tradice společnosti ISH-Čerpadla a.s.

- **1907** - **1947**  
**KOSMOS**  
odlitky ze šedé litiny, spalovací motory, stáložárna kamna, vodovodní armatury, žehličky, brusle, mosazné hmoždíře, kovové doplňky pro kachlová kamna a další
- **1947** - **1953**  
**SIGMA** - **KOSMOS**  
odlitky, sortiment čerpadlářského charakteru
- **1953** - **1965**  
**Železářny** **Petra** **Bezruče**  
odlitky, závlahová technika, chladičí čerpadla, chemická čerpadla, tlakové zkoušečky, závlahové čerpací agregáty
- **1965** - **1993**  
**SIGMA** **Olomouc**  
odlitky, kalové čerpací agregáty, kalová čerpadla, pásové zavlažovače, sezónní závlahové čerpací stanice, agregáty VČA, jednotky PDP-150, chemická čerpadla META, čerpadla pro jadernou energetiku

<sup>6</sup> Tradice společnosti ISH&MSA ČERPADLA a.s., dostupné na <http://www.cerpadla.cz/page.php?idf=3>

- **1993** - **1997**  
**Intersigma** **Hydraulic,** **ISH**  
odlitky, čerpadla pro chemický a zpracovatelský průmysl, vodní hospodářství, petrochemii, jadernou energetiku, energetické obory, zemědělství a investiční sféru, čerpadla s magnetickou spojkou META-MAK
- **1997** - **2004**  
**ISH-Čerpadla**  
osamostatnění výroby čerpací a závlahové techniky, nová řada jednostupňových spirálních čerpadel BETA, procesní čerpadla GAMA podle normy API 610
- **2004**  
**ISH & MSA Čerpadla a.s.**  
spojení se společností MSA Čerpadla a servis armatur s.r.o. Dolní Benešov

## 2 Tradice společnosti MSA Čerpadla a servis armatur s.r.o.

- **1983** - **1993**  
**SIGMA** **Dolní** **Benešov**  
počátek výroby průmyslových čerpadel
- **1993** - **2000**  
**MSA** **Dolní** **Benešov**  
čerpadla pro pitnou a užitkovou vodu, čerpadla pro kondenzát a horkou vodu; procesní čerpadla pro použití v petrochemickém a chemickém průmyslu
- **2000** - **2004**  
**MSA** **Čerpadla a servis armatur**  
**MSA Čerpadla a servis armatur**  
osamostatnění výroby čerpadel, náhradních dílů, servisu, oprav a montáží, dodávek investičních celků
- **2004**  
**ISH & MSA Čerpadla a.s.**  
spojení se společností ISH-Čerpadla a.s. Olomouc

### 4.4 Profil společnosti

Podnik měl zpočátku, těsně po privatizaci, existenční problémy, kvůli vysokým nákladům, které byly do té doby hrazeny v rámci plánu státem. Základním cílem podniku tak bylo zprvu co nejvíce snižovat náklady a chovat se daleko efektivněji než doposud a přizpůsobit se tak nově nastoleným podmínkám. Zprvu se to podnik snažil řešit propouštěním pracovníků. Nicméně propouštět nelze do nekonečna. Množství práce na jednoho pracovníka rostlo a tím rostly i nároky, což nebylo lineárně doprovázeno rostoucími mzdami. Proto se podnik vydal v roce 2001 cestou spolupráce a ta byla završena v roce 2004, kdy se kapitálově spojily podniky MSA Čerpadla a ISH-Čerpadla a vytvořili tak společný koncern na základě horizontální vazby mezi nimi. K dnešnímu datu má podnik 151 zaměstnanců ve čtyřech odděleních – technické, výrobní, ekonomické a obchodní. Podnik sídlí ve třech budovách – hlavní administrativní budova, výrobní hala a sklad. Dále vlastní 6 osobních a užitkových automobilů. Nákladní doprava je zajišťována externě, čili pomocí outsourcingu. Do roku

1997 byla doprava materiálu zajišťována i železničně, ale po rozdělení společnosti ISH na dvě části připadl železniční přístup společnosti ISH a.s., který nás však pro účely této práce nezajímá. Důležitým faktem je i to, že na rozdíl od svých největších konkurentů, podnik nevyrábí sériově, ale na zakázku. Nejvýznamnější zakázky jsou především ty z oblasti jaderné energetiky. O tu tuto oblast se společnost začala zajímat v roce 1992, kdy se jí podařilo realizovat blok ve slovenské jaderné elektrárně v Jaslovských Bohunicích. Tyto čerpadla nyní kvalitně fungují i v Dukovanech, Temelíně a Mochovicích. Podnik má i velké zkušenosti s exportem do zahraničí. Cíli těchto exportů bylo mimo Slovenska ještě Rakousko, Nizozemí, Itálie Francie a Velká Británie. Pro tuzemské zákazníky je podnikem provozována nepřetržitá havarijní služba PROFI-SERVIS, pro kterou bylo zřízeno i speciální oddělení. Toto oddělení nabízí kromě havarijní i konzultační a poradenskou službu, montáže vlastních čerpadel, provozní školení a pozáruční opravy.

#### **4.5 Cíle a vize společnosti**

Podnik usiluje dlouhodobě o maximalizaci zisku, získání lepší tržní pozice vůči svým konkurentům, snížením jednotkových nákladů, nicméně zároveň i o vysokou kvalitu, což se jí zatím mimořádně daří, což potvrzuje následující podkapitola.

#### **4.6 Oprávnění a certifikáty společnosti**

Společnost vlastní certifikát jakosti ISO 9001, který ověřuje vývoj, výrobu, prodej a servis strojírenské produkce. Společnost je také držitelem oprávnění Institutu technické inspekce Praha k výrobě čerpacích soustrojí pro jaderné elektrárny a řady výrobních certifikátů. Společnost byla také auditovaná společnostmi ČEZ a Moteurs-Leroy Somer a na základě kladných závěrů těchto auditů je zapsána do seznamu jejich prověřených dodavatelů a byla tak i oceněna certifikáty od společnosti ČEZ.

#### **4.7 Konkurence**

Konkurence v tomto odvětví je zvláštní tím, že zde neexistují dokonalé substituty, proto se zdá, že není tak vyostřená. Přesto se výrobní programy podniků navzájem překrývají a proto jako na každém jiném trhu se podniky snaží své největší protivníky z oboru vytlačovat z trhu nebo s nimi naopak spolupracovat. Proto uvedu největší konkurenty zkoumané společnosti, abych tento trh v oblasti vodohospodářství trochu přiblížil.

### **SIGMA pumpy Hranice, s.r.o.**

Další z potomků slavné SIGMY se soustřeďuje na výrobu různých druhů čerpadel, avšak výrobě armatur se nevěnuje. Svou produkci dodává do potravinářského, hutnického, chemického, petrochemického, strojírenského a těžebního průmyslu. Je to jeden z největších podniků na českém trhu a rovněž čerpá z letitých zkušeností tehdejší SIGMY. Jejich odbyt expanduje i na zahraniční trhy, především pak na východ do zemí bývalého SSSR a Asie.

### **Sigma group a.s.**

Je to zřejmě největší tuzemský konkurent na trhu. Nejen jeho velikostí, ale i polohou, neboť sídlí v asi 15 km vzdáleném Lutíně. Stejně jako v Hranicích a ISH&MSA ČERPADLA se zde čerpá z velkých zkušeností tehdejšího koncernu SIGMA. Patří současně i mezi světové špičky, takže mu může zkoumaný podnik jen těžko konkurovat. Jejich produkty putují do strojírenského, těžebního, vodního a energetického průmyslu. I v zahraničí má z tuzemských podniků největší sílu, a to také díky zastoupení, které má v Polsku, na Slovensku a Ukrajině.

### **Grundfos s.r.o.**

Je to největší zahraniční konkurent a jeho sílu ISH&MSA rovněž cítí ve vysoké míře, neboť má zastoupení právě v Olomouci. Velikost dceřinné společnosti je sice menší (má zhruba 50 zaměstnanců), ale jeho světová velikost je obrovská. Je to vůbec největší dodavatel pump na světě a dodává zhruba 50% celkové produkce. Jeho sídlo je v Dánsku, ale zastoupení má v 73 pobočkách ve 42 zemích. Samotná výroba je pak soustředěna do 14 zemí. Grundfos má i široký záběr, co se týče oborů, do kterých své produkty dodává.

Na trhu existuje řada dalších konkurentů, ale uvedl jsem jen 3 nejvýznamnější, jak z hlediska velikosti, tak z hlediska jejich polohy. Velká konkurence však panuje po celé ČR, především potom v Praze.

### **Shrnutí konkurence**

Přestože síla konkurentů je obrovská, podnik tvrdě bojuje o svou pozici, a to především vysokou kvalitou zakázkové výroby a diverzifikací svých produktů.

## **5 Sdružení podniků MSA Čerpadla a ISH-Čerpadla a vytvoření koncernu ISH & MSA Čerpadla a.s.**

### **5.1 Proces sdružování společnosti**

Jak již bylo zmíněno, podnik prošel řadou období a nevyhnula se mu ani transformace z centrálního plánu k tržnímu hospodářství. Proces vyústil v roce 1993, kdy byl podnik definitivně zprivatizován a obrovský koncern SIGMA se rozpadl na několik samostatných podniků. Těmi jsou např. SIGMA Hranice a SIGMA Lutín. V roce 1997 se ještě podnik ISH rozdělil na ISH-Čerpadla a ISH a.s., a to kvůli osamostatnění rozdílných výrob. Zatímco mnou zkoumaný podnik ISH - Čerpadla se specializoval na výrobu čerpací a závlahové techniky, ISH a.s. se dal na slévárství a konkrétně slévá hlavně odlitky. V roce 2001 spolu společností ISH-Čerpadla a MSA čerpadla a servis armatur s.r.o. Dolní Benešov, která byla zaměřena na výrobu obrovských čerpadel např. pro elektrárny (armatur), poprvé spolupracovali. V tomto roce totiž do těchto společností kapitálově vstoupila slovenská skupina Synecta. V roce 2004 se podniky ISH-Čerpadla a MSA Čerpadla v rámci skupiny Synecta spojily a vytvořily tak společný koncern ISH & MSA Čerpadla a.s. V tomto roce se podnik definitivně osamostatnil, protože podnik převzaly fyzické osoby, které skoupily akcie obou společností. Tímto spojením zanikla jejich hospodářská samostatnost, ale právní samostatnost zůstala zachována.

### **5.2 Příčiny sdružení**

Podniky spojovala podobnost produkce a tím se vyskytla možnost nějakého horizontálního spojení. Toto spojení vzniklo zejména kvůli racionalizaci výroby. Proto se celková výroba nedlouho po samotném sdružení začala postupně přesouvat do Olomouce a dnes je tento přesun v podstatě dokonán. V Benešovském podniku nyní pracuje již jen 9 konstruktérů. Sdružením se usnadnila vzájemná komunikace mezi podniky. Dalšími důvody je samozřejmě zvýšení kapitálové síly a tím i pojištění se proti riziku a možnost realizovat náročné investiční plány. V neposlední řadě je to také rozšíření výroby a tím využívat výhod úspor z rozsahu, ale jak si dále ukážeme, tento efekt nebyl zcela naplněn, a to zejména díky tomu, že podnik i po sdružení zůstal v kategorii středních podniků a tím jsou všechny výhodné efekty výrazně omezeny.



### **5.3 Efekty sdružení na jednotlivé oblasti**

#### **Zásobovací oblast**

V zásobovací oblasti jsou jen minimální změny. Podnik totiž nemůže uplatňovat např. množstevní slevu. Jsou pro to hned dva důvody.

- 1) Podnik i po sdružení má méně než 500 zaměstnanců. To znamená, že se i nadále řadí mezi podniky střední velikosti a tato výhoda nemůže být uplatněna. Nicméně částečný efekt lze sledovat, neboť síla podniku se přesto zvýšila, tudíž se i částečně zvýšila i jeho vyjednávací síla.
- 2) Podnik vyrábí pouze na zakázku, proto by i v případě větší velikosti podniku byl tento efekt pouze omezený, protože materiál se objednává nepravidelně a v různých množstvích.

#### **Výrobní oblast**

V oblasti výroby je efekt sdružení také rozporuplný, neboť právě zakázková výroba neumožňuje ani úspory z rozsahu. Ani již zmíněná velikost podniku tomu příliš nepomáhá. Avšak velká změna přišla v oblasti racionalizace výroby, kde se podniku podařilo kompletně přestěhovat výrobu z Dolního Benešova do Olomouce a tím snížit komunikační i výrobní náklady. Navíc soustředění výroby do Olomouce přineslo i další přínos v podobě atraktivnější tržní lokace.

#### **Finanční oblast**

Ve finanční oblasti nedocházelo k výrazným změnám ve vlastním kapitálu, ale došlo k nárůstu cizích finančních zdrojů a od roku 2004 si podnik vypomáhá i bankovními úvěry. Došlo i k vyšší investiční aktivitě v oblasti modernizace výrobních technologií. Podnik investoval např. i do zateplení budovy. Podrobněji se s výsledky ve finanční oblasti seznámíme ve finanční analýze podniku.

#### **Odbytová oblast**

Jelikož jsou podniky propojeny horizontální vazbou, mohou uskutečňovat odbyt pomocí společného syndikátu a prodávat tak svou produkci pod společnou značkou. Tato výhoda je

umocněna faktem, že dnes je už celková výroba soustředěna na jednom, místě, čímž se výrazně sníží dopravní náklady.

### **Ostatní oblasti**

Zde zmíním především snížené náklady na společnou reklamu a spolupráci v oblasti výzkumu a vývoje. Přestěhovaná výroba do Olomouce zajišťuje společnosti společný odbyt ve formě syndikátu. S tím souvisí i společná reklama, neboť produkce je prodávána pod společnou značkou. O výzkum a vývoj v oblasti čerpadel se nyní starají především v Dolním Benešově.

## 6 Finanční analýza zkoumaného podniku

V této kapitole se budu věnovat již exaktnějším metodám vyjádření úspěšnosti podniku a zkoumat vliv sdružení pomocí ekonomických ukazatelů. K tomu mi budou sloužit data získaná z účetních výkazů podniku z let 1999-2005. Konkrétně jsem využil čísel z rozvahy, a to jak z aktiv, tak z pasiv. Druhým důležitým zdrojem dat je výkaz zisků a ztrát, který je podnikatelské subjekty jistě daleko zajímavější. Pro účely této práce jsem vybral následující ukazatele:

### 1) Rentabilita

- a) *rentabilita tržeb*
- b) *ukazatel nákladovosti tržeb*

### 2) Aktivita

- a) *obrat celkových aktiv*
- b) *obrat zásob*
- c) *doba obratu pohledávek*
- d) *doba obratu závazků*

### 3) Zadluženost

- a) *celková zadluženost*
- b) *koeficient zadluženosti*

### 4) Likvidita

- a) *běžná likvidita*
- b) *Pohotová likvidita*

### 6.1 Rentabilita

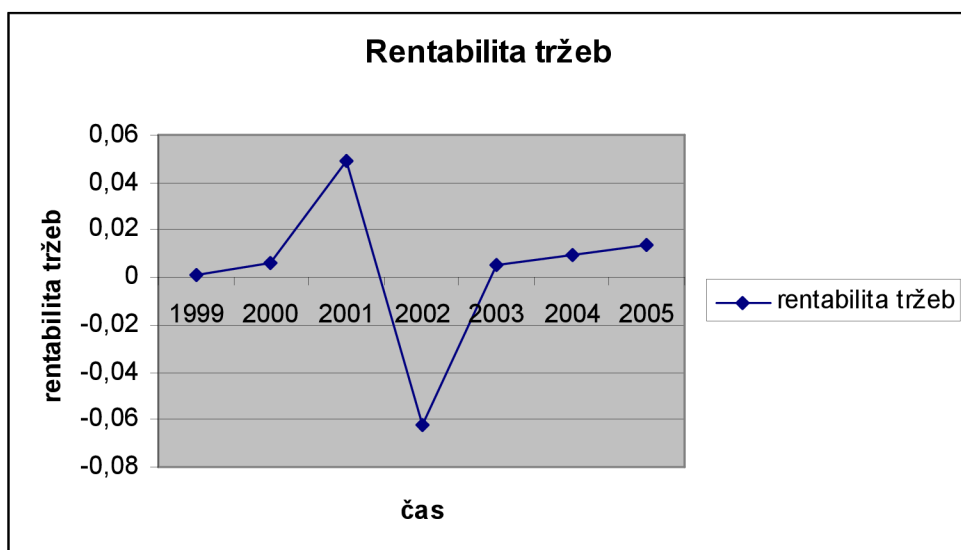
#### a) *rentabilita tržeb*

vypočítá se ze vztahu:  $ROS = \text{zisk} / \text{tržby}$  a vyjadřuje poměr zisku na 1Kč získaných tržeb

**Tabulka 5: Rentabilita tržeb**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
rentabilita tržeb	0,000705	0,006343	0,049321	-0,06259	0,004922	0,009259	0,013484

**Graf 4: Rentabilita tržeb**



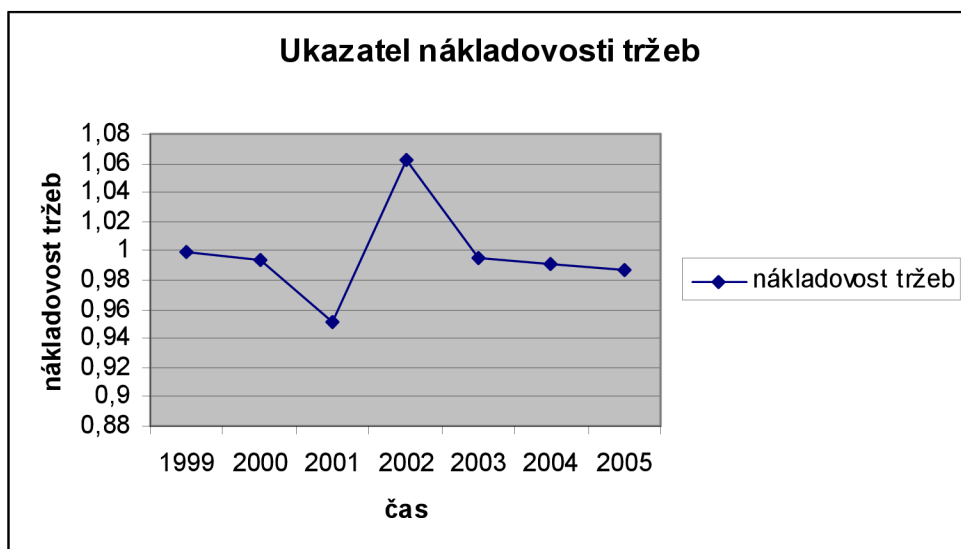
b) ukazatel nákladovosti tržeb

vypočítá se ze vztahu (tržby-zisk)/tržby. Graf v podstatě kopíruje ten předchozí, ale vzhůru nohama.

**Tabulka 6: Nákladovost tržeb**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
ukazatel nákladovosti tržeb	0,999295	0,993657	0,950679	1,062587	0,995078	0,990741	0,986516

**Graf 5: Nákladovost tržeb**

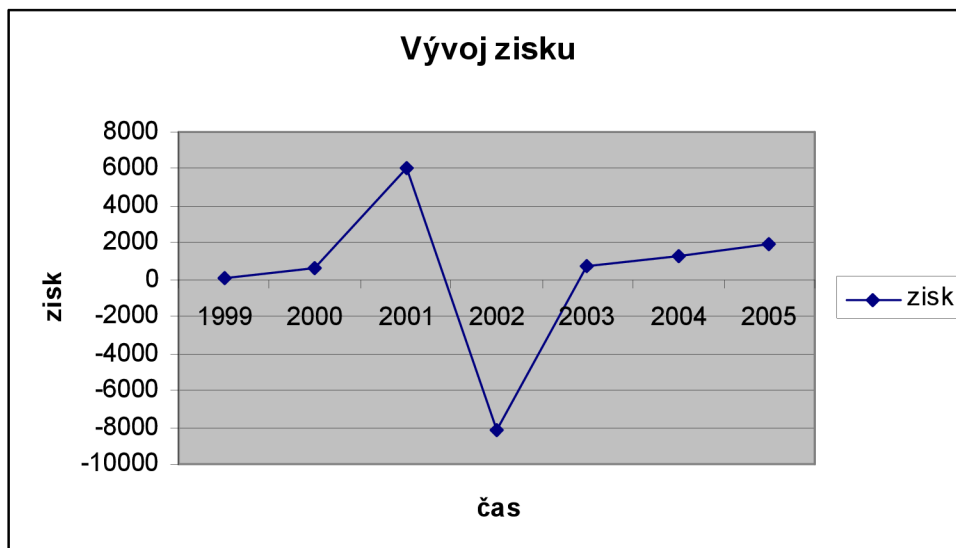


Z grafů vyplývá, že úspěšný rok 2001, vystřídal velmi neúspěšný rok 2002, který nákladovost výroby evidentně zvýšil. Proto ještě přidávám graf vývoje zisku, který to jasně potvrzuje.

**Tabulka 7: Vývoj zisku**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>zisk</b>	78	661	6094	-8148	687	1318	1921

**Graf 6: Vývoj zisku**



Jeden z důvodů tohoto neúspěchu v roce 2002 a naopak úspěchu v roce 2001 tvoří výrazný rozdíl v položce „Zúčtování opravných položek do provozních nákladů“ ve výkazu zisků a ztrát v těchto letech.

## 6.2 Aktivita

Zde se zjišťuje, jestli podnik drží podnik aktiv zbytečně moc a nevznikají mu zbytečné náklady nebo jestli jich nemá naopak málo a přichází o možné výnosy.

### a) obrat celkových aktiv

udává počet obrátek za jeden rok a vyplývá ze vztahu: roční tržby/aktiva

**Tabulka 8: Obrat celkových aktiv**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>obrat celkových aktiv</b>	1,051443	0,875536	0,948207	1,060725	0,963668	0,915072	0,960985

Z tabulky jsou patrné minimální výkyvy. Snad pouze v roce 2000 byla rychlost obratu o něco nižší.

*b) obrat zásob*

udává kolikrát budou zásoby prodány a znovu uskladněny za 1 rok. Výsledky jsou ze vztahu:  $\text{tržby/zásoby}$

**Tabulka 9: Obrat zásob**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>obrat zásob</b>	2,191562	1,971956	2,142446	2,556476	2,573346	2,662794	2,454187

I zde můžeme sledovat jen menší výkyv v roce 2000

*c) doba obratu pohledávek*

ukazuje, za kolik dní jsou průměrně pohledávky spláceny a zjistíme ji ze vztahu:  $\text{pohledávky}/(\text{tržby}/365)$

**Tabulka 10: Doba obratu pohledávek**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>doba obratu pohledávek</b>	95,7656	117,5196	118,9056	113,3893	115,4119	114,8989	91,46264

V tabulce č. 10 můžeme vidět, že po sdružení se rychlost splácení pohledávek mírně zvýšila

*d) doba obratu závazků*

ukazuje, za jak dlouho je analyzovaný podnik schopný dostat svým závazkům a je vypočtena ze vztahu:  $\text{závazky}/(\text{tržby}/365)$

**Tabulka 11: Doba obratu závazků**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>doba obratu závazků</b>	317,2128	99,10285	93,15466	71,28639	125,7211	140,0024	113,0319

Z tohoto hlediska vidíme, že nejkritičtější hodnota se zdá být v roce 1999, ale není tomu zcela tak, neboť jak si dále ukážeme, v tomto roce ještě podnik hodně spoléhal na cizí zdroje.

### 6.3 Zadluženost

Udává vztah cizích a vlastních zdrojů financování, tedy nakolik si podnik vystačí se svými zdroji a nakolik je závislý na financování zvenčí.

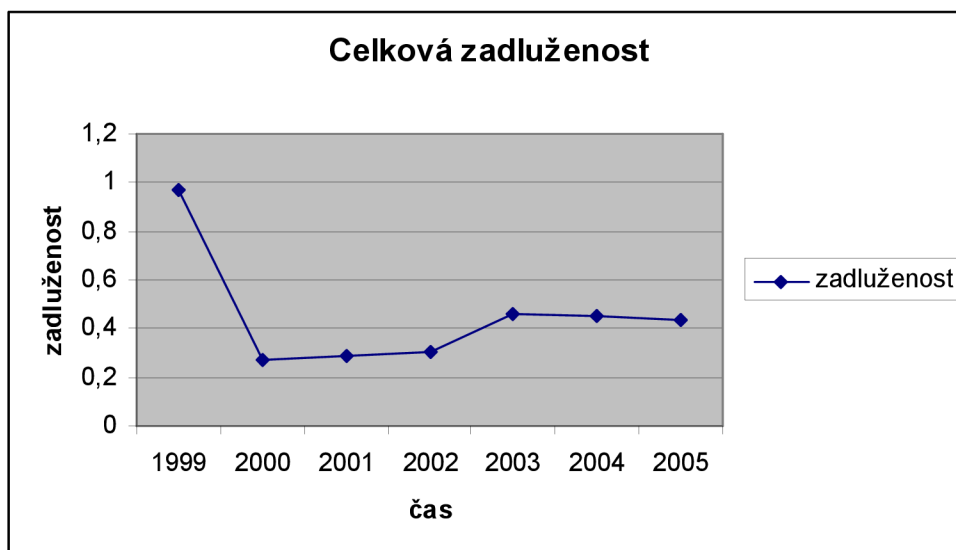
### a) celková zadluženost

zjistíme ji ze vztahu: cizí kapitál/celková aktiva, kde cizí kapitál v podstatě vyjadřuje výši celkového dluhu.

**Tabulka 12: Celková zadluženost**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>celková zadluženost</b>	0,966139	0,268337	0,285428	0,303423	0,457854	0,449382	0,43362

**Graf 7: Celková zadluženost**



Z tabulky i grafu vyplývá to, co už jsem zmínil výše, že celková zadluženost byla nejvyšší v roce 1999, kdy podnik spoléhal hlavně na cizí zdroje (96,6% financování bylo z cizích zdrojů), což nám potvrdí i následující tabulka a graf koeficientu zadluženosti.

### b) koeficient zadluženosti

= míra zadluženosti. Je vyjádřena vztahem: Cizí kapitál/vlastní kapitál a hodnota 1 by znamenala, že podnik čerpá z poloviny z vlastních zdrojů a z poloviny ze zdrojů cizích.

**Tabulka 13: Koeficient zadluženosti**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>koeficient zadluženosti</b>	72,96772	0,372681	0,405188	0,445295	0,786244	0,816149	0,770942

Zde se je potvrzují předcházející závěry. Je zřejmé že v roce 1999 podnik využíval cizích zdrojů až 73x více než zdrojů vlastních. V dalších letech se po navýšení základního jmění z 1mil Kč na 84,6 mil podnik začal více spoléhat na vlastní zdroje.

## 6.4 Likvidita

Vyjadřuje jak podnik dokáže dostát svým závazkům. Je to poměr mezi čím můžu zaplatit a co je nutno zaplatit.

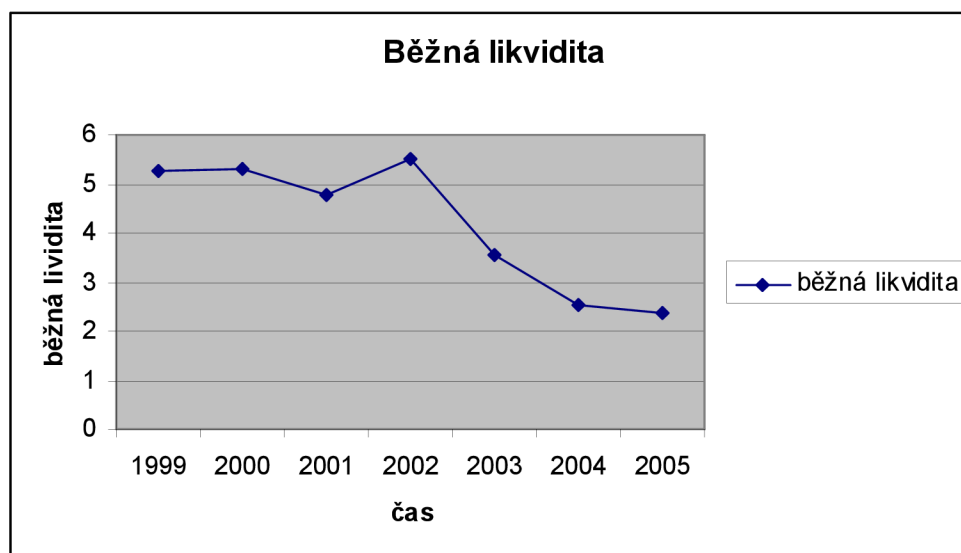
*a) běžná likvidita*

= celková likvidita vyjádřena poměrem: oběžná aktiva/krátkodobé závazky.

**Tabulka 14. Běžná likvidita**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>běžná likvidita</b>	5,271892	5,324608	4,757918	5,514657	3,549883	2,541216	2,378585

**Graf 8: Běžná likvidita**



Literatura uvádí, že poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků dosahuje optima zhruba v hodnotě 2, které se podnik výrazně přibližuje. To znamená, že v tomto kritériu podnik obstává velmi dobře.

*b) pohotová likvidita*

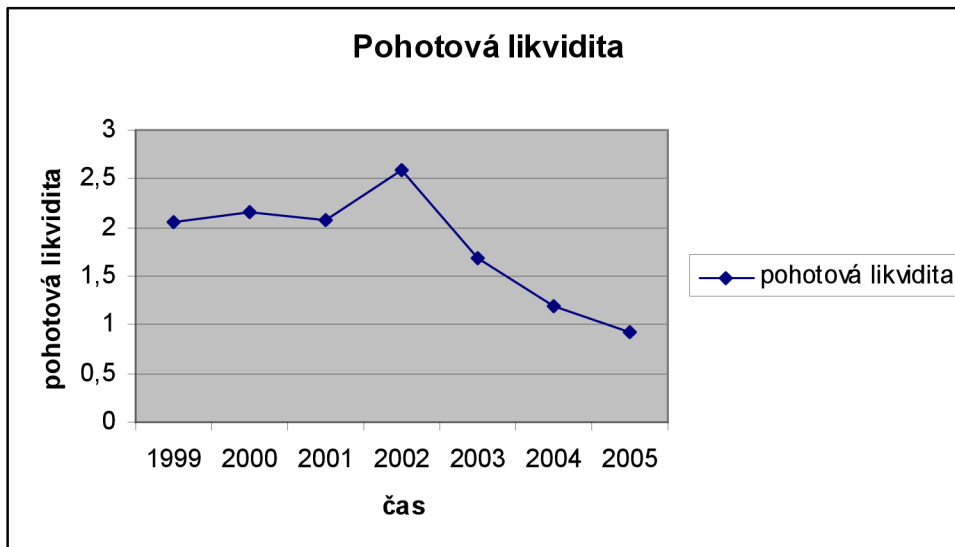
nebo-li rychlý test, vylučující ze vztahu zásoby, tzn.: (oběžná aktiva-zásoby)/krátkodobé závazky, a to proto, aby v čitateli zůstaly jen peněžní prostředky a krátkodobé pohledávky a cenné papíry.

**Tabulka 15: Pohotová likvidita**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>pohotová likvidita</b>	2,050322	2,159099	2,079781	2,59905	1,682766	1,183681	0,919467



**Graf 9: Pohotová likvidita**



Ideální hodnota dle literatury by se měla pohybovat kolem 1, což se podniku v posledních také velmi daří. Z toho jasně vyplývá, že v oblasti likvidity si podnik vede velmi dobře.

## **7 SWOT analýza**

### **7.1 Silné stránky (strengths)**

Silné stránky můžeme hledat především ve zkušenostech. Díky bohaté a dlouhé historii společnosti má podnik obrovské zkušenosti v oboru, které využívá ve svých technologiích, což se potom projevuje ve vysoké kvalitě výrobků a spokojenosti zákazníků. Další silnou stránkou je zkušenost se zahraničním trhem. Dřívější podnik SIGMA dodával své výrobky po celé Evropě, ale i třeba do Afriky nebo Asie.

### **7.2 Slabé stránky (weaknesses)**

Handicapem pro společnost jsou některé zastaralé technologické postupy, které jsou zapříčiněny i letitými stroji, které podnik vlastní. Podnik má potíže s hledáním peněžních prostředků pro nové stroje. Stále je kladen obrovský důraz na lidskou pracovní sílu. Další slabinou je relativně malá kapitálová síla. Podnik působí na trhu, který je finančně a investičně velmi náročný, zpravidla se zde projevuje velká provozní páka, tzn. že zisk je realizován při relativně vysokém množství výroby. Jelikož podnik velké množství výrobků neprodukuje, nevyužívá výhod úspor z rozsahu, což se projevuje v relativně vysoké nákladovosti výroby. Nicméně tento handicap podnik kompenzuje zakázkovou výrobou, kde je provozní páka daleko menší a tím jsou i menší finanční nároky.

### **7.3 Příležitosti (opportunities)**

Příležitosti vidím jednoznačně v kvalitě výroby. Podnik si na trhu vypracoval poměrně silné renomé právě díky kvalitě, kterou proklamuje. Tento cíl mu může pomoci realizovat již speciálně zřízené oddělení PROFISERVIS, které poskytuje havarijní a poradenské služby. Další příležitost se nabízí na zahraničním trhu, kde si už podnik také udělal dobré jméno a nyní z toho může těžit. Navíc by mu měly být ku prospěchu i zkušenosti z minulých let.

### **7.4 Hrozby (threats)**

Nebezpečí vytváří podniku především stále zaplňující se trh a expandující společnosti ze zahraničních trhů, které mají silnou kapitálovou základnu. Nemalým problémem pro podnik mohou být již zmíněné zastaralé stroje a s tím spojené zastaralé technologie. Jelikož časem bude takto zastaralých strojů přibývat, bude v budoucnu velmi investičně náročné tuto techniku nahradit novými stroji, které v konkurenci daleko lépe obstojí.

## Závěr

V teoretické části jsem vymezil základní pojmy *malé a střední podniky, sdružování podniků a finanční analýzu*, nezbytné pro tuto práci.

V praktické části jsem se snažil aplikovat získané teoretické znalosti na zkoumaný podnik, v tomto případě podnik ISH&MSA ČERPADLA a.s., abych zjistil, jaké efekty a konkrétní výsledky tato změna podniku přinesla.

Klíčovým rokem pro podnik byl rok 2001, kdy do podniku kapitálově vstoupila skupina Synecta a vznikl tak velký koncern. Po spojení podniků ISH Čerpadla a MSA Čerpadla v roce 2004 a tím i vzniku koncernu ISH&MSA ČERPADLA a.s. se rozrostla produkce podniku o výrobu armatur. Jelikož tato výroba je velmi blízká výrobě čerpadel produkovaných do té doby společností ISH Čerpadla, vzniklo tak spojení na horizontální bázi. Nedošlo však k fúzi, proto si podnik MSA zachoval svou právní samostatnost a funguje v Dolním Benešově dál pod názvem MSA ČERPADLA A SERVIS ARMATUR, s.r.o.

Důležitým krokem ke snižování nákladů bylo postupné přestěhování výroby z Dolního Benešova do Olomouce. Došlo tak ke snížení nejen výrobních, ale i komunikačních a dopravních. V Dolním Benešově už se výroba neprovádí, pracuje tam již jen 9 konstruktérů provádějících vývojovou práci.

Výsledky sdružení jsou však rozporuplné, a to hned ze dvou důvodů. Prvním je velikost podniku, neboť spojení společností nevedlo k výraznému zvětšení. Je to způsobeno především velikostí podniku MSA, který se do té doby řadil mezi podniky malé. Druhým důvodem je, že podnik pro to, aby obstál v silné konkurenci velkých podniků, vyrábí pouze na zakázku. V zásobovací oblasti můžeme efekt sdružení vidět jen stěží, nicméně ve výrobní oblasti došlo k racionalizaci výroby jejím přestěhováním do Olomouce a výsledkem je snížení výrobních nákladů. To dosvědčuje i fakt, že i když tržby téměř totožné, zisk se zvětšil zhruba o 600 000 Kč. Každopádně vzhledem k zakázkové výrobě se podnik nemůže chlubit úsporami z rozsahu, kterých dosahují jeho konkurenti. Určitou úlevou je pro podniky společná značka, která ušetří podniku finance díky společnému odbytu a společné reklamě. Ve finanční oblasti je vidět určitá stabilizace důležitých ukazatelů. Rentabilita tržeb se zvyšuje, tím se snižuje nákladovost a díky tomu se postupně zvyšuje i zisk společnosti. V oblasti aktivity se žádných výrazných změn podnik nedočkal. Co se týče zadluženosti, podnik si neustále udržuje

stabilitu ve větší důvěře ve vlastní kapitál, kterou si drží od roku 2000, kdy byl základní kapitál navýšen. Oblast likvidity přinesla zřejmě nejlepší výsledky, neboť se podniku podařilo v průběhu sledovaných 6 let dostat tyto hodnoty velmi blízko hodnotám optimálním.

Podnik by měl pokračovat v nastoleném trendu s využitím svých letitých zkušeností a především dbát na vysokou kvalitu, kterou proklamuje, neboť kvalita je důležitým nástrojem k získání zákazníků v zakázkové výrobě. Možnosti se mu naskýtají i na zahraničním trhu, především v oblasti jaderné, ale i klasické energetiky. I zde může podnik využít svých zkušeností z minulosti. Zvýšenou pozornost by si ale podnik měl dát na používané technologie, které jsou díky letitým strojům proti své konkurenci poněkud zastaralé.

## **Použitá literatura**

WÖHE, G.: *Úvod do podnikového hospodářství*; přel. Jiří Dvořák 1. vydání Praha: C. H. Beck, 1995. 748 str. ISBN 80-7179-014-1

SYNEK, M. *Podniková ekonomika*; 1. vydání Praha: C. H. Beck, 1999. 456 str. ISBN 80-7179-228-4

NOVOTNÝ, J. *Nauka o podniku*; 1. dotisk 1. vydání Brno: MU ESF Brno, 2004. 208 str. ISBN 80-210-3090-9

MUGLER, J. *Podnikové hospodářství malých a středních podniků 1*; 1. vydání Plzeň: Západočeská univerzita, 1997. 99 str. ISBN 80-7082-340-2

MUGLER, J. *Podnikové hospodářství malých a středních podniků 2*; 1. vydání Plzeň: Západočeská univerzita, 1997. 90 str. ISBN 80-7082-374-7

MUGLER, J. *Podnikové hospodářství malých a středních podniků 3*; 1. vydání Plzeň: Západočeská univerzita, 1998. 105 str. ISBN 80-7082-417-4

GRUBLOVÁ, E. a kolektiv *Podniková ekonomika*; Ostrava: Nepromis Ostrava, 2001. 438 str. ISBN 80-86122-75-1

KLÍMOVÁ, V. *Rozvoj malého a středního podnikání*; 1. vydání Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2007. 133 str. ISBN 978-80-210-4239-1

## **Internetové zdroje**

Oficiální server českého soudnictví  
URL: <[www.justice.cz](http://www.justice.cz)>

Stránky podniku ISH&MSA ČERPADLA a.s.  
URL: <[www.cerpadla.cz](http://www.cerpadla.cz)>

Stránky Českého statistického úřadu  
URL: <[www.czso.cz](http://www.czso.cz)>

## **Další zdroje**

Účetní výkazy společnosti ISH&MSA ČERPADLA a.s. z let 1999-2005

Výroční zprávy z let 2001-2003 a 2005

Bulletín z roku 2007 k výročí 100 let tradice ISH&MSA ČERPADLA a.s.

## Seznam grafů a tabulek

### Seznam tabulek:

Tabulka 1: Určení velikosti podniku dle EU.....	12
Tabulka 2: Určení velikosti podniku dle Muglera.....	12
Tabulka 3: Počet zaměstnanců v malých a středních podnicích.....	14
Tabulka 4: Přehled forem sdružování podniků.....	23
Tabulka 5: Rentabilita tržeb.....	35
Tabulka 6: Nákladovost tržeb.....	36
Tabulka 7: Vývoj zisku.....	37
Tabulka 8: Obrat celkových aktiv.....	37
Tabulka 9: Obrat zásob.....	38
Tabulka 10: Doba obratu pohledávek.....	38
Tabulka 11: Doba obratu pohledávek.....	38
Tabulka 12: Celková zadluženost.....	39
Tabulka 13: Koefficient zadluženosti.....	39
Tabulka 14: Běžná likvidita.....	40
Tabulka 15: Pohotová likvidita.....	40

### Seznam grafů:

Graf 1: Odvětvová struktura MSP – počty podniků.....	13
Graf 2: MSP a počet zaměstnaných.....	14
Graf 3: Odvětvová struktura MSP – zaměstnaní.....	15
Graf 4: Rentabilita tržeb.....	36
Graf 5: Nákladovost tržeb.....	36
Graf 6: Vývoj zisku.....	37
Graf 7: Celková zadluženost.....	39
Graf 8: Běžná likvidita.....	40
Graf 9: Pohotová likvidita.....	41