



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF FINANCES

## HODNOCENÍ FINANČNÍHO ZDRAVÍ VYBRANÉHO PODNIKU A NÁVRHY NA JEHO ZLEPŠENÍ

EVALUATION OF THE FINANCIAL HEALTH OF THE SELECTED COMPANY AND  
SUGGESTIONS FOR IMPROVEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

RADKA NĚMCOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. LENKA ZEMÁNKOVÁ

BRNO 2013

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

## Němcová Radka

---

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Hodnocení finančního zdraví vybraného podniku a návrhy na jeho zlepšení**

v anglickém jazyce:

**Evaluation of the Financial Health of the Selected Company and Suggestions for Improvement**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení a jejich zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BAŘINOVÁ, D. a I. VOZŇÁKOVÁ. Vyhodnocení a využití účetních výkazů pro manažery, společníky a akcionáře. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 100 s. ISBN 80-247-1115-X.

ČERNÁ, A. a kol. Finanční analýza. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, 1997. 293 s. ISBN 8072650173.

KISLINGEROVÁ, E. a J. HNILICA. Finanční analýza – krok za krokem. 1. vyd. Praha: K.H.Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-247-1046-3.

LANDA, M. Jak číst finanční výkazy. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.

SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 212 s. ISBN 80-7226-562-8.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Lenka Zemánková

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 11.04.2013

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá finanční analýzou podniku FPO s.r.o. První část se věnuje teoretickým východiskům, kde jsou charakterizovány základní pojmy a představeny vybrané metody a ukazatele. Další část je praktická, ve které je zpracována finanční analýza za roky 2007 – 2011 a následně navržena opatření vedoucí k vyřešení nalezených problémů v tomto podniku.

## **Abstract**

This Bachelor thesis deals with the financial analysis of the company FPO s.r.o. The first part deals theoretical these where are characterised the basic concepts and presented the selected methods and indicators. The next part is practical in which it is processed the financial analysis for the years 2007 to 2011 and subsequently the proposed measures in order to solve problems found in this company.

## **Klíčová slova**

Finanční analýza, analýza konkurence podniku, rentabilita, likvidita, zadluženost, rozvaha, poměrové ukazatele.

## **Key words**

The financial analysis, analysis of the surroundings of the company, profitability, liquidity, indebtedness, the balance sheet, ratios.

## **Bibliografická citace**

NĚMCOVÁ, R. *Hodnocení finančního zdraví vybraného podniku a návrhy na jeho zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 83 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Lenka Zemánková.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů jsou úplné, a že jsem v práci neporušila autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským.

V Brně dne 31. května 2013

.....

Podpis

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala mé vedoucí bakalářské práce Ing. Lence Zemánkové, a to především za její vstřícnost, trpělivost a poskytnuté rady. Mé poděkování patří také Ing. Veronice Dobiáškové za její ochotu, obětovaný čas a poskytnutí všech potřebných materiálů.

## Obsah

ÚVOD .....	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE .....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	12
2.1 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU .....	12
2.1.1 SLEPTE analýza .....	12
2.1.2 Porterův model konkurenčního prostředí .....	14
2.1.3 Interní analýza.....	15
2.1.4 SWOT analýza.....	15
2.2 METODY FINANČNÍ ANALÝZY .....	16
2.2.1 Soustavy ukazatelů .....	16
2.2.2 Absolutní ukazatele.....	19
2.2.3 Rozdílové ukazatele .....	20
2.2.4 Poměrové ukazatele .....	21
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	28
3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....	28
3.1.1 Základní údaje.....	28
3.1.2 Vznik společnosti a její společníci.....	28
3.1.3 Činnosti podniku.....	29
3.1.4 Organizační struktura podniku.....	29
3.2 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU .....	30
3.2.1 SLEPTE analýza .....	30
3.2.2 Porterův model pěti sil.....	32
3.2.3 Interní analýza.....	35
3.2.4 SWOT analýza.....	36
3.3 FINANČNÍ ANALÝZA.....	37
3.3.1 Soustavy ukazatelů .....	37
3.3.2 Absolutní ukazatele.....	41
3.3.3 Rozdílové ukazatele .....	52
3.3.4 Poměrové ukazatele .....	55

3.3.5	Shrnutí finanční analýzy .....	67
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	70
4.1	EFEKTIVNÍ SNÍŽENÍ DLOUHODOBÉHO MAJETKU .....	70
4.2	ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK .....	70
4.2.1	Skonto .....	71
4.2.2	Penále.....	71
4.2.3	Zálohy .....	72
4.2.4	Faktoring.....	72
4.3	OSTATNÍ DOPORUČENÍ .....	74
4.4	SLEDOVÁNÍ JEDNOTLIVÝCH UKAZATELŮ .....	75
	ZÁVĚR .....	77
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	79
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	81
	SEZNAM GRAFŮ.....	81
	SEZNAM TABULEK.....	82
	SEZNAM PŘÍLOH.....	83
	PŘÍLOHY .....	84

## Úvod

Finanční analýza zkoumá a vyhodnocuje finanční a ekonomickou situaci podniku, a tím poukazuje nejen na silné stránky podniku, ale zároveň také pomáhá odhalit případná ohrožení a problémy ve finančním hospodaření.

Finanční analýza je nezbytný zdroj informací, který umožňuje vrcholovému vedení podniku správné budoucí rozhodování o finanční stránce podniku, o volbě vhodné strategie a případného rozvoje. Výsledky finanční analýzy slouží navíc i jiným subjektům, jimiž mohou být například věřitelé, investoři, státní orgány, banky a další.

Finanční analýza dokáže odpovědět na otázky, je-li podnik finančně zdravý, rentabilní, likvidní, jaké jsou jeho finanční možnosti, jak se jeví v porovnání s konkurenčními podniky v odvětví apod.

Tato bakalářská práce je zaměřena na provedení finanční analýzy podniku FPO s.r.o. k odhalení problémů, se kterými se tato společnost potýká. Práce také pojednává o vhodných opatření, která povedou ke zlepšení finanční situace tohoto podniku.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou část, která obsahuje teoretický koncept k finanční analýze, dále praktickou část, ve které je zpracována analýza vnějšího i vnitřního okolí podniku a finanční analýza podniku za roky 2007 až 2011. Poslední částí je část návrhová, ve které jsou vypracována navrhovaná řešení ke zjištěným problémům.

Jako podklad pro zpracování finanční analýzy jsou brány účetní výkazy společnosti za roky 2007 až 2011 a další interní materiály.

# 1 Vymezení problému a cíle práce

Finanční analýza je jak pro malé, tak i střední a velké podniky velice důležitá, zvláště v současné době, kdy se česká ekonomika stále potácí v recesi. Finanční analýza má zásadní vliv na finanční řízení, které je pro zajištění finančního zdraví podniku klíčové.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení finančního zdraví společnosti FPO s.r.o. v letech 2007 – 2011 pomocí metod finanční analýzy, odhalení potencionálních problémů a následné navržení vhodných řešení případných problémů.

Pro dosažení těchto cílů je potřebné stanovit dílčí cíle, kterými jsou:

- zpracování teoretického konceptu týkající ho se finanční analýzy,
- seznámení se s analyzovaným podnikem,
- analyzování externího i interního okolí podniku,
- provedení finanční analýzy podniku,
- nalezení příčin zjištěných problémů,
- navržení řešení pro jejich zlepšení.

## 2 Teoretická východiska práce

V současnosti se ekonomické prostředí stále mění a s tím dochází ke změnám rovněž v podnicích, které jsou součástí tohoto prostředí. Úspěšný podnik se při svém hospodaření bez rozboru finanční situace podniku již neobejde (RŮČKOVÁ, 2011, s. 9).

Finanční analýza zaujímá klíčové postavení při vyhodnocování nejen současného stavu společnosti, ale i při předvídání jejího budoucího vývoje, případně celého odvětví. Její hlavní úlohou je neustále vyhodnocovat ekonomickou situaci společnosti, která je výsledkem působení celé řady ekonomických i neekonomických faktorů, a jejich vliv zohlednit při interpretaci výsledků analýzy (FINANALYSIS, ©2000-2012).

### 2.1 Analýza okolí podniku

Analýza okolí podniku vychází z předpokladu, že každý podnik funguje v konkurenčním prostředí, a proto je nutné, aby vyhodnocovala svoji pozici nejen uvnitř, ale také navenek. Okolí podniku je velmi proměnlivé a frekvence změn se neustále zrychluje (RŮČKOVÁ, 2011, s. 91).

Základním úkolem této analýzy je vymezení okolí a identifikace jeho základních faktorů, vazeb a souvislostí mezi nimi. Na jedné straně okolí vymezuje podniku hranice jeho strategického prostoru a na straně druhé otevírá prostor novým příležitostem (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, s. 14).

#### 2.1.1 SLEPTE analýza

Vnější SLEPTE analýza by měla být především zaměřena na odhalení budoucího vývoje vnějšího prostředí firmy, v něm existujících vývojových trendů, které pro firmu mohou představovat buď hrozby, nebo příležitosti a jeho dopad na podnik (HANZELKOVÁ *et al.*, 2009, s. 96).

Při SLEPTE analýze se zkoumají:

#### **Sociální faktory**

U sociálních faktorů se hodnotí zejména oblast demografická (věk, pohlaví, fáze životního cyklu, a další) a sociální (příjem rodiny, povolání, vzdělání, životní styl, životní úroveň, a další) (HANZELKOVÁ *et al.*, 2009, s. 97).

### **Politické a legislativní faktory**

Politické a legislativní faktory, jako je stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU apod., představují pro podniky významné příležitosti, ale současně i ohrožení. Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností zaměřených na ochranu lidí, až již v roli zaměstnanců či spotřebitelů (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, s. 16-17).

Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje i samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, s. 17).

### **Ekonomické faktory**

K ekonomickým faktorům patří vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, inflace, koupěschopnost aj. (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 83).

Nízká úroveň úrokové míry představuje příležitosti pro realizaci podnikových záměrů. Vysoká míra inflace se může negativně odrážet v intenzitě investiční činnosti a bude tak limitovat ekonomický rozvoj. Dalším indikátorem je devizový kurz, který ovlivňuje konkurenceschopnost podniku na zahraničních trzích. Uvedené míry lze těžko prezentovat odděleně od sebe, neboť mezi nimi souvisejí blízké souvislosti (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, s. 17).

### **Technologické faktory**

K tomu, aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být informován o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, s. 18).

Technologické faktory (nebo také inovační faktory) představují trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační a informační technologie aj. (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 83).

### **Ekologické faktory**

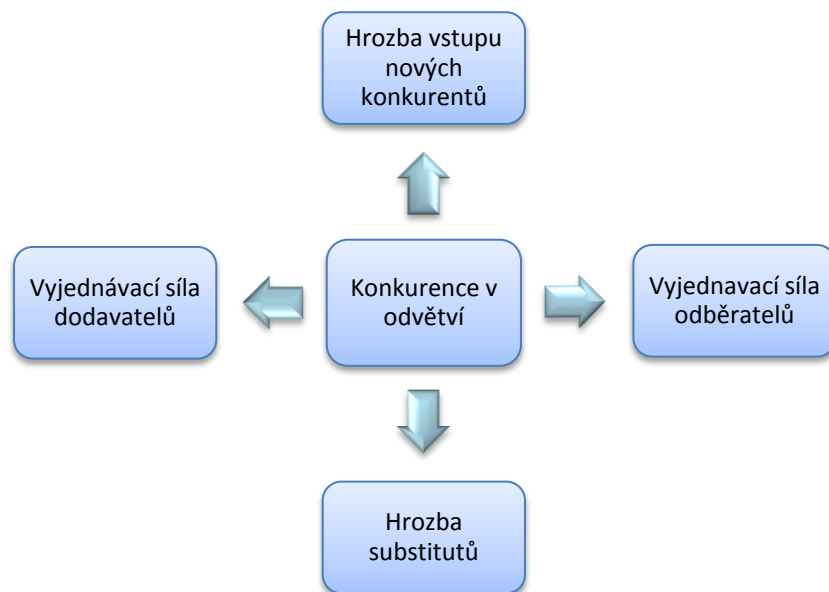
Strategická analýza se musí zabývat i ekologickými a klimatickými faktory, neboť pro určité podniky i tyto faktory mohou představovat hrozby, příp. příležitosti (KERKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006, s. 45).

Ekologické faktory významně ovlivňují výrobní technologie podniků, rozmístování výrobních jednotek, způsobují zákazy určitých výrob apod. Lze říci, že především vlivem ekologických faktorů, případně vyčerpáváním dosavadních přírodních zdrojů byl vyvinut tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívá přírodních zdrojů (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006, s. 45).

### 2.1.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Velmi užitečným a často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je Porterův pěti-faktorový model konkurenčního prostředí. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví je především určována působením pěti základních činitelů (faktorů):

1. vyjednávací silou odběratelů,
2. vyjednávací silou dodavatelů,
3. hrozbou vstupu nových konkurentů,
4. hrozbou substitutů,
5. rivalitou firem působících na daném trhu (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006, s. 53).



**Obr. č. 1: Porterův model pěti sil**

(Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 85)

Firma vyhodnocuje:

- jak velký vliv mají tyto faktory (síly) na její činnosti,
- jak se bránit vůči těmto silám (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 85).

### **2.1.3 Interní analýza**

Po analýze okolního prostředí se většinou provádí interní analýza, která se zaměřuje na analýzu zdrojů a schopností vlastního podniku, aby se dokázaly určit nejen silné a slabé stránky firmy, ale i klíčové kompetence a specifické přednosti podniku (STRATEG, ©2010).

Analýza 7S je určena k analýze vnitřního prostředí podniku. Skládá se ze sedmi elementů:

- strategie - jakým způsobem organizace získává konkurenční výhodu,
- struktura - jakým způsobem je firma organizovaná,
- systémy - jakým způsobem jsou prováděny každodenní činnosti a procesy,
- sdílené hodnoty – jakým způsobem jsou definované a sdílené firemní hodnoty,
- schopnosti - jakým způsobem získávají jednotliví pracovníci své kompetence,
- styl - jakým způsobem jsou zaměstnanci řízeni a jaká existuje firemní kultura,
- zaměstnanci - jaké jsou obecné schopnosti zaměstnanců (ICT-123.COM, ©2009-2013).

### **2.1.4 SWOT analýza**

SWOT analýza je zaměřená na identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Je vhodným nástrojem pro zpracování souhrnné analýzy, která by měla sumarizovat dílčí závěry všech strategických analýz (HANZELKOVÁ *et al.*, 2009, s. 139).

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

**Obr. č. 2: SWOT analýza**

(Zdroj: Upraveno dle JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 103)

## 2.2 Metody finanční analýzy

Metody finanční analýzy se uplatňují jako nástroj finančního managementu nebo ostatních uživatelů. Finanční analýza obsahuje dvě navzájem propojené části:

a) kvalitativní, tzv. fundamentální analýzu:

vychází z identifikace prostředí, ve kterém se podnik nachází;

b) kvantitativní, tzv. technickou analýzu:

používá matematické, statistické a další algoritmizované metody ke kvantitativnímu zpracování dat s následným (kvalitativním) posouzením výsledků (SEDLÁČEK, 2011, s. 7-9).

### 2.2.1 Soustavy ukazatelů

K posouzení celkové finanční situace podniku slouží soustavy ukazatelů označované jako analytické systémy nebo modely finanční analýzy. Rostoucí počet ukazatelů v souboru (modelu) umožňuje detailnější zobrazení finančně-ekonomické situace podniku, avšak současně velký počet ukazatelů ztěžuje orientaci a zejména výsledné hodnocení podniku. Z těchto důvodů existují jako modely založené na větším počtu ukazatelů (20 až 200), tak i modely ústící do jediného čísla (hodnoticího koeficientu, syntetického ukazatele) (SEDLÁČEK, 2011, s. 81).

Při vytváření soustav ukazatelů se rozlišují:

- a) Soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů, jejichž typickým příkladem jsou pyramidové soustavy, které slouží k identifikaci logických a ekonomických vazeb mezi ukazateli jejich rozkladem (SEDLÁČEK, 2011, s. 81).
- b) Účelově vybrané skupiny ukazatelů, jejichž cílem je kvalitně diagnostikovat finanční situaci podniku, respektive předpovědět její další vývoj na základě jednočíslné charakteristiky. Podle účelu použití se výběry člení na:
- **bankrotní (predikční) modely**
    - odpovídají na otázku, zda je podnik ohrožen bankrotem. Do této skupiny například patří Altmanovo Z-skóre, Tafflerův model, Model IN;
  - **bonitní (diagnostické) modely**
    - bodovým hodnocením se snaží stanovit bonitu hodnoceného podniku a zařadit ho z finančního hlediska při mezifirmním srovnávání. Patří sem například Kralickův rychlý test, Tamariho model atd. (RŮČKOVÁ, 2011, s. 71).

#### 2.2.1.1 Altmanova formule bankrotu

Záměrem původní Altmanovy formule bankrotu, nazývána i Z-skóre, bylo zjistit, jak by bylo možné odlišit velmi jednoduše firmy bankrotující od těch, u nichž je pravděpodobnost bankrotu minimální. Altman použil k předpovědi diskriminační metodu, což je přímá statistická metoda spočívající v třídění pozorovaných objektů do dvou nebo více definovaných skupin podle určitých charakteristik. Na základě této metody určil váhu jednotlivých poměrových ukazatelů, které jsou zahrnuty jako proměnné do tohoto modelu (RŮČKOVÁ, 2011, s. 73).

Model je stanoven jako součet hodnot pěti běžných poměrových ukazatelů, jimž je přiřazena různá váha, z nichž největší váhu má rentabilita:

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42 X_4 + 0,998 X_5,$$

kde  $X_1$ ... čistý provozní kapitál / celková aktiva,

$X_2$ ... nerozdělený zisk / celková aktiva,

$X_3$ ... zisk před zdaněním a úroky / celková aktiva,

$X_4$ ... tržní hodnota vlastního kapitálu / účetní hodnota celkových dluhů,

$X_5$ ... celkový obrat / celková aktiva (SEDLÁČEK, 2011, s. 110).

Hranice pro předvídání finanční situace:

- pokud  $Z > 2,9 \Rightarrow$  můžeme předvídat uspokojivou finanční situaci,
- pokud  $1,2 < Z \leq 2,9 \Rightarrow$  „šedá zóna“ nevyhraněných výsledků,
- pokud  $Z \leq 1,2 \Rightarrow$  podnik je ohrožen vážnými finančními problémy (SEDLÁČEK, 2011, s. 110).

#### 2.2.1.2 Model IN – Index důvěryhodnosti

Model IN byl zpracován manžely Neumaierovými a jeho snahou je vyhodnotit finanční zdraví českých firem v českém prostředí. Model IN je vyjádřen rovnicí, v níž jsou zařazeny poměrové ukazatele zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity. Každému z těchto ukazatelů je přiřazena váha, která je váženým průměrem hodnot ukazatele v odvětví (RŮČKOVÁ, 2011, s. 74).

$$IN05 = 0,13 A + 0,04 B + 3,92 C + 0,21 D + 0,09 E,$$

kde A... aktiva / cizí kapitál,

B... zisk před zdaněním a úroky / nákladové úroky,

C... zisk před zdaněním a úroky / celková aktiva,

D... celkové výnosy / celková aktiva,

E... oběžná aktiva /krátkodobé závazky a úvěry,

F... závazky po lhůtě splatnosti / výnosy (SEDLÁČEK, 2011, s. 111).

Hranice pro klasifikaci podniků:

- pokud  $IN > 1,6 \Rightarrow$  můžeme předvídat uspokojivou finanční situaci,
- pokud  $0,9 < IN \leq 1,6 \Rightarrow$  „šedá zóna“ nevyhraněných výsledků,
- pokud  $IN \leq 0,9 \Rightarrow$  podnik je ohrožen vážnými finančními problémy (SEDLÁČEK, 2011, s. 112).

#### 2.2.1.3 Kralickův rychlý test

Rychlý test (Quick test), který navrhl v roce 1990 P. Kralicek, poskytuje rychlou možnost, s poměrně velmi dobrou vypovídací schopností „oklasifikovat“ analyzovaný podnik (SEDLÁČEK, 2011, s. 105).

Skládá se ze čtyř rovnic, přičemž první dvě rovnice hodnotí finanční stabilitu podniku, druhé dvě hodnotí výnosovou situaci podniku:

$$R1 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}};$$

$$R2 = \frac{(\text{cizí zdroje} - \text{peníze} - \text{účty u bank})}{\text{provozní cash flow}};$$

$$R3 = \frac{\text{zisk před zdaněním a úroky}}{\text{aktiva celkem}};$$

$$R4 = \frac{\text{provozní cash flow}}{\text{výkony}} \text{ (RŮČKOVÁ, 2011, s. 81).}$$

Vypočteným výsledkům přiřadíme bodovou hodnotu dle tabulky.

**Tab. č. 1: Stupnice hodnocení ukazatelů Kralickova Quick testu**

	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
R1	< 0	0 – 0,1	0,1 – 0,2	0,2 – 0,3	> 0,3
R2	< 3	3 – 5	5 – 12	12 – 30	> 30
R3	< 0	0 – 0,08	0,08 – 0,12	0,12 – 0,15	> 0,15
R4	< 0	0 – 0,05	0,05 – 0,08	0,08 – 0,1	> 0,1

(Zdroj: RŮČKOVÁ, 2011, s. 81).

Hodnocení podniku je poté provedeno ve třech krocích:

**1) hodnocení finanční stability**

- součet bodové hodnoty R1 a R2 dělený dvěma,

**2) hodnocení výnosové situace**

- součet bodové hodnoty R3 a R4 dělený dvěma,

**3) hodnocení celkové situace**

- součet hodnoty finanční stability a výnosové situace dělený dvěma (RŮČKOVÁ, 2011, s. 81).

Výsledné hodnoty pohybující se nad úrovní 3 prezentují podnik, který je bonitní, hodnoty v intervalu 1 – 3 prezentují „šedou zónu“ a hodnoty nižší než 1 signalizují potíže ve finančním hospodaření podniku (RŮČKOVÁ, 2011, s. 81).

**2.2.2 Absolutní ukazatele**

Absolutní ukazatele se používají zejména k analýze vývojových trendů – horizontální analýze a k analýze komponent – vertikální analýze. Představují základní

východisko analýzy účetních výkazů a slouží k prvotní orientaci v hospodaření podniku. Cílem horizontální a vertikální analýzy je především rozbor minulého vývoje finanční situace a jeho příčin, s omezenými možnostmi učinit závěry o finančních vyhlídkách podniku (BUSINESSINFO, ©2013).

#### 2.2.2.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza zkoumá změny absolutních ukazatelů v čase. Vyjadřuje změnu v určité položce v procentech nebo indexem. Porovnání jednotlivých položek výkazů v čase se provádí po řádcích a je nutné mít k dispozici údaje za minimálně dvě po sobě jdoucí období. Tato analýza odpovídá na otázky: o kolik jednotek a o kolik procent se změnila příslušná položka v čase (BUSINESSINFO, ©2013)?

#### 2.2.2.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza pracuje s účetními výkazy v jednotlivých letech odshora dolů. Při analýze rozvahy jsou položky výkazu vyjádřeny jako procento z celkových aktiv, resp. z celkových pasiv, tedy z bilanční sumy. Ve výkazu zisku a ztráty se jako základ pro procentní vyjádření určité položky bere obvykle velikost celkových výnosů nebo tržeb (BUSINESSINFO, ©2013).

### 2.2.3 **Rozdílové ukazatele**

Rozdílové ukazatele, sloužící k analýze a řízení finanční situace podniku, bývají označovány jako fondy finančních prostředků. Mezi nejčastěji používané fondy patří:

- čistý pracovní kapitál,
- čisté pohotovostní prostředky,
- čistý peněžní majetek (SEDLÁČEK, 2011, s. 35).

#### 2.2.3.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál je nejčastěji užívaným rozdílovým ukazatelem vypočtený jako rozdíl mezi oběžnými aktivy (bez dlouhodobých pohledávek) a krátkodobými cizími zdroji. Poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými pasivy má významný vliv na platební schopnost podniku. Má-li být podnik likvidní, musí mít potřebnou výši relativně volného kapitálu – čistého pracovního kapitálu (BUSINESSINFO, ©2013).

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje} \text{ (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013, s. 83)}$$

### 2.2.3.2 Čistý peněžní majetek

Čistý peněžní majetek představuje střední cestu mezi čistým pracovním kapitálem a čistými pohotovými prostředky. Při výpočtu se vylučují z oběžných aktiv zásoby a nelikvidní pohledávky. Od takto upravených aktiv se odečtou krátkodobé závazky. Čím větší je čistý peněžní majetek, tím lépe, avšak jen do určité meze. Neměl by být však záporný. Z rozdílu čistého pracovního kapitálu a čistého peněžního majetku je vidět, kolik finančních prostředků je vázáno v zásobách (SEDLÁČEK, 2011, s. 38).

$$\text{ČPM} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky}) - \text{krátkodobá pasiva}$$

(SEDLÁČEK, 2011, s. 38).

### 2.2.3.1 Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky se vypočítají jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky, přičemž pohotovými peněžními prostředky se rozumí peníze v hotovosti a na běžných účtech, popřípadě i jejich ekvivalenty jako směnky, šeky, krátkodobé termínové vklady či krátkodobé cenné papíry. Čisté pohotové prostředky by měly být kladné. Čím větší, tím lepší, avšak do určité hranice. Z rozdílu čistého peněžního majetku a čistých pohotových prostředků je vidět, kolik finančních prostředků je vázáno v pohledávkách (SEDLÁČEK, 2011, s. 38).

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

(SEDLÁČEK, 2011, s. 38)

## 2.2.4 **Poměrové ukazatele**

Poměrové ukazatele jsou nejoblíbenější a také nejrozšířenější metodou finanční analýzy, neboť umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách podniku. Nejčastěji vychází z účetních dat (rozvahy a výkazu zisku a ztráty). Popisují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu (SEDLÁČEK, 2011, s. 55).

### 2.2.4.1 Rentabilita

Ukazatele rentability poměřují zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů podniku, které byly užity k jeho dosažení. K nejčastěji používaným ukazatelům patří:

- ukazatel rentability celkových vložených aktiv (ROA),
- ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE),
- ukazatel rentability tržeb (ROS) a

- ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů (ROCE) (SEDLÁČEK, 2011, s. 56).

V časové řadě by měly mít obecně rostoucí tendenci. Jiné doporučené hodnoty nebývají u většiny běžně používaných ukazatelů uváděny (RŮČKOVÁ, 2011, s. 52).

### **ROA (return on assets) – ukazatel rentability celkových vložených aktiv**

Ukazatel ROA poměří zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány. Vypočte se pomocí vzorce:

$$ROA = \frac{EBIT^1}{\text{celková aktiva}} \text{ (SEDLÁČEK, 2011, s. 57).}$$

### **ROE (return on equity) – ukazatel rentability vlastního kapitálu**

Ukazatel ROE vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku. Vypočte se podle vzorce:

$$ROE = \frac{EAT^2}{\text{vlastní kapitál}} \text{ (RŮČKOVÁ, 2011, s. 55).}$$

### **ROS (return on sales) – ukazatel rentability tržeb**

Tento ukazatel vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat zisku na jednu korunu tržeb. Vypočte se podle vzorce:

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}} \text{ (RŮČKOVÁ, 2011, s. 56).}$$

### **ROCE (return on capital employed) – ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů**

Tento ukazatel se používá k vyjádření významu dlouhodobého investování. Výnosnost zapojeného kapitálu by měla být vyšší než úroková míra z úvěrů podniku. Vypočte se podle vzorce:

$$ROCE = \frac{EAT + \text{nákladové úroky}}{\text{vlastní kapitál} + \text{dl. závazky}} \text{ (BARTOŠ, 2013)}$$

#### **2.2.4.2 Likvidita**

Likvidita je charakterizována jako schopnost podniku uhradit včas své platební závazky. Likvidnost je schopnost určité složky majetku se rychle a bez velké ztráty hodnoty přeměnit na peněžní hotovost (RŮČKOVÁ, 2011, s. 48).

---

<sup>1</sup> Zisk před zdaněním a nákladovými úroky.

<sup>2</sup> Zisk po zdanění neboli čistý zisk.

Ukazatele likvidity poměřují to, čím je možno platit a tím, co je nutno zaplatit. Zpravidla se používají tři základní ukazatele:

### **Okamžitá likvidita („cash ratio“)**

Okamžitá likvidita bývá označována jako likvidita prvního stupně a představuje to nejužší vymezení likvidity. Vstupují do ní jen ty nejlikvidnější položky z rozvahy, tedy pohotové platební prostředky jako například peníze v pokladně a na běžném účtu. Likvidita je zajištěna při hodnotě ukazatele alespoň 0,2 (RŮČKOVÁ, 2011, s. 49).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{okamžitě splatné závazky}} \text{ (RŮČKOVÁ, 2011, s. 49).}$$

### **Pohotová likvidita („acid test“)**

Pohotová likvidita bývá označována jako likvidita druhé stupně. Vstupují do ní navíc krátkodobé cenné papíry a krátkodobé pohledávky. Pro pohotovou likviditu platí doporučená hodnota v rozmezí 1 – 1,5 (RŮČKOVÁ, 2011, s. 50).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva-zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \text{ (SEDLÁČEK, 2011, s. 67).}$$

### **Běžná likvidita („current ratio“)**

Běžná likvidita je likviditou třetího stupně. Ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Pro běžnou likviditu platí doporučená hodnota v rozmezí 1,5 – 2,5 (RŮČKOVÁ, 2011, s. 50).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \text{ (SEDLÁČEK, 2011, s. 66).}$$

### **Platební neschopnost**

Platební neschopnost je neschopnost dostat svým závazkům i přes snahu dlužníka splácet svůj dluh věřiteli (BARTOŠ, 2013).

Druhotná platební neschopnost představuje situaci, kdy dlužník není schopen hradit své závazky z důvodu neuhrazených pohledávek od odběratelů, tedy:

$$\text{Krátkodobé závazky} > \text{Krátkodobý finanční majetek, a zároveň}$$

$$\text{Krátkodobé závazky} < \text{Krátkodobý finanční majetek} + \text{Pohledávky} \text{ (BARTOŠ, 2013).}$$

Prvotní platební neschopnost představuje situaci, kdy dlužník není schopen pokryt své závazky z krátkodobého finančního majetku a pohledávek, tedy:

$$\text{Krátkodobé závazky} > \text{Krátkodobý finanční majetek} + \text{Pohledávky} \text{ (BARTOŠ, 2013).}$$

### 2.2.4.3 Zadluženost

Ukazatele zadluženosti udávají vztah mezi vlastními a cizími zdroji financování podniku. Měří rozsah, v jakém podnik používá k financování dluhy. Zadluženost ale není pouze negativní charakteristikou podniku. Pokud je kladná finanční páka, její růst může přispět k celkové rentabilitě a tím i k vyšší tržní hodnotě podniku. Na druhou stranu zvyšuje riziko finanční nestability (SEDLÁČEK, 2011, s. 63).

K analýze zadluženosti slouží řada ukazatelů:

#### **Celková zadluženost (ukazatel věřitelského rizika)**

Ukazatel celkové zadluženosti vyjadřuje poměr mezi cizím kapitálem a celkovými aktivy. Obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů (RŮČKOVÁ, 2011, s. 58).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \text{ (SEDLÁČEK, 2011, s. 64).}$$

#### **Koeficient samofinancování**

Koeficient samofinancování je opakem k celkové zadluženosti (jejich součet je většinou roven 1). Udává, do jaké míry je firma schopna pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. Je vyjádřením finanční stability a samostatnosti firmy (JADVIŠČÁK, ©2011).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \text{ (JADVIŠČÁK, ©2011).}$$

#### **Míra zadluženosti**

Míra zadluženosti je poměrně významným ukazatelem pro banku z hlediska poskytnutí úvěru. Optimální stav je nižší hodnota cizích zdrojů než vlastního jmění (JADVIŠČÁK, ©2011).

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \text{ (JADVIŠČÁK, ©2011).}$$

#### **Úrokové krytí**

Tento poměrový ukazatel říká, kolikrát jsou úroky s poskytnutých úvěrů kryty výsledkem hospodaření firmy za dané účetní období. Čím vyšší je tento ukazatel, tím vyšší je úroveň finanční situace ve firmě (JADVIŠČÁK, ©2011).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} \text{ (RŮČKOVÁ, 2011, s. 58).}$$

### **Doba splácení dluhu z Cash Flow**

Doba splácení dluhu z Cash Flow vyjadřuje, za jak dlouho je firma schopna uhradit své závazky pomocí peněžních toků. Za příznivou hodnotu se považuje ukazatel do 3 let (JADVIŠČÁK, ©2011).

$$Doba\ splácení\ dluhu = \frac{závazky - finanční\ majetek}{bilanční\ Cash\ Flow} \text{ (JADVIŠČÁK, ©2011).}$$

#### **2.2.4.4 Aktivita**

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Má-li jich více, než je účelné, vznikají mu tím přebytečné náklady a tím i nízký zisk. Má-li jich nedostatek, pak se musí vzdát mnoha potencionálně výhodných podnikatelských příležitostí a přichází o výnosy, které by mohl získat (SEDLÁČEK, 2011, s. 60).

K ukazatelům aktivity patří:

#### **Obrat celkových aktiv**

Obrat celkových aktiv udává počet obrátek (tj. kolikrát se aktiva obrátí) za daný časový interval (za rok). Pokud je intenzita využívání aktiv podniku nižší než počet obrátek celkových aktiv zjištěný jako oborový průměr, měly by být zvýšeny tržby nebo odprodána některá aktiva (SEDLÁČEK, 2011, s. 61).

$$Obrat\ celkových\ aktiv = \frac{tržby}{celková\ aktiva} \text{ (SEDLÁČEK, 2011, s. 61).}$$

#### **Doba obratu zásob**

Udává průměrný počet dnů, po nichž jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby nebo do doby jejich prodeje. Doba obratu zásob by se měla v čase snižovat (JADVIŠČÁK, ©2011).

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby}{denní\ tržby} \text{ (JADVIŠČÁK, ©2011).}$$

#### **Doba obratu pohledávek**

Tento ukazatel vypovídá o tom, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek, respektive za jak dlouho jsou pohledávky v průměru splaceny (RŮČKOVÁ, 2011, s. 60).

Doba obratu pohledávek se srovnává s dobou splatnosti pohledávek. Je-li doba obratu pohledávek delší než doba jejich splatnosti, znamená to, že dlužníci neplatí své dluhy včas (SEDLÁČEK, 2001, s. 63).

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky}{denní\ tržby} \text{ (JADVIŠČÁK, ©2011).}$$

### **Doba obratu závazků**

Tento ukazatel vypovídá o tom, za jakou dobu jsou spláceny závazky firmy, tedy o platební morálce vůči věřitelům. Doba obratu závazků by měla být větší než doba obratu pohledávek (RŮČKOVÁ, 2011, s. 61).

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky}{denní\ tržby} \text{ (JADVIŠČÁK, ©2011).}$$

#### **2.2.4.5 Provozní ukazatele**

Provozní ukazatele se uplatňují ve vnitřním řízení podniku. Napomáhají managementu sledovat a analyzovat vývoj základní aktivity podniku. Opírají se o tokové veličiny, především o náklady, jejichž řízení má za následek hospodárné vynakládání jednotlivých druhů nákladů, a tím i dosažení vyššího konečného efektu (SEDLÁČEK, 2011, s. 71).

Mezi provozní ukazatele patří především:

### **Mzdová produktivita**

Mzdová produktivita udává, kolik výnosů připadá na 1 Kč vyplacených mezd. Při trendové analýze by měl ukazatel vykazovat rostoucí tendenci. K vyloučení vlivu nakupovaných surovin, energií a služeb se do čitatele dosadí přidaná hodnota (SEDLÁČEK, 2011, s. 71).

$$Mzdová\ produktivita = \frac{přidaná\ hodnota}{mzdy} \text{ (SEDLÁČEK, 2011, s. 71).}$$

### **Nákladovost výnosů (tržeb)**

Nákladovost výnosů ukazuje zatížení výnosů podniku celkovými náklady. Hodnota ukazatele by měla klesat (SEDLÁČEK, 2011, s. 71).

$$Nákladovost\ výnosů = \frac{náklady}{výnosy\ (bez\ mimořádných)} \text{ (SEDLÁČEK, 2011, s. 71).}$$

### **Vázanost zásob na výnosy**

Tento ukazatel udává, jaký objem zásob je vázán na 1 Kč výnosů. Hodnota by měla být minimální (SEDLÁČEK, 2011, s. 71).

$$Vázanost\ zásob\ na\ výnosy = \frac{zásoby}{výnosy\ (bez\ mimořádných)} \text{ (SEDLÁČEK, 2011, s. 71).}$$

## **Struktura nákladů**

Struktura nákladů vyjadřuje, jak se daný druh nákladů podílí na celkových nákladech (např. materiálové náklady, energie, odpisy, osobní náklady, finanční náklady apod.) (SEDLÁČEK, 2011, s. 71).

$$\textit{Struktura nákladů} = \frac{\textit{druh nákladů}}{\textit{celkové náklady}} \text{ (SEDLÁČEK, 2011, s. 71).}$$

### 3 Analýza současného stavu

Kapitola Analýza současného stavu obsahuje představení analyzované společnosti, analýzu jejího okolí a finanční analýzu této společnosti.

#### 3.1 Představení společnosti

Podkapitola Představení společnosti seznamuje se základními informacemi o společnosti.

##### 3.1.1 Základní údaje

Obchodní firma: FPO s.r.o.

Sídlo: Smetanova 4, 678 01 Blansko

IČ: 25319931

DIČ: CZ25319931

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Obory činnosti: komunikační činnosti

- veřejná pevná síť elektronických komunikací,
- služby přístupu k síti Internet,
- ostatní hlasové služby,
- služby přenosu dat.

Obrat: 27 mil. Kč za rok 2011

Počet zaměstnanců: 24

Základní kapitál: 900 000 Kč

##### 3.1.2 Vznik společnosti a její společníci

Společnost FPO s.r.o. vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 9. prosince 1996, na trhu již tedy působí 16 let. Tato společnost má pouze jediného společníka se

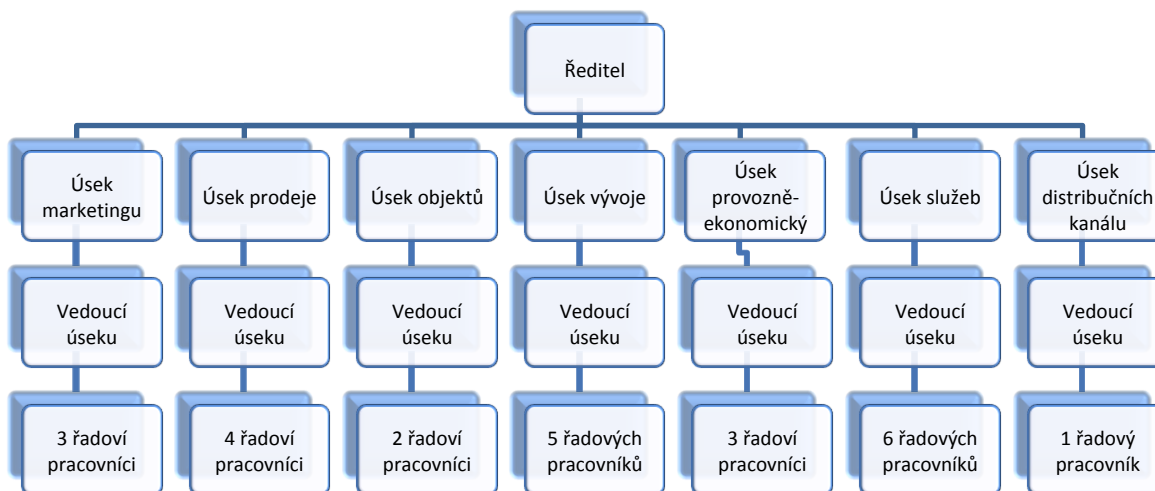
100% podílem, jehož vklad činil 900 000 Kč a byl kompletně splacen. Základní kapitál společnosti se tedy rovná 900 000 Kč.

### 3.1.3 Činnosti podniku

Mezi hlavní činnosti podniku patří prodej výpočetní techniky, poradenství a správa hardwarového a softwarového vybavení ostatních firem. Společnost také organizuje IT školení pro firmy, státní správu i pro veřejnost. Zajišťuje bezdrátové připojení k internetu pro domácnosti a firmy, distribuuje software GORDIC pro státní správu, samosprávu a bankovníctví a informační systém QI pro komerční organizace. Software GORDIC je ekonomický software, který je určen například ke zpracování účetnictví či rozpočtu. Informační systém QI je software určený například pro zpracování účetnictví, personalistiky, výroby apod. a je vhodný do všech různých odvětví (FPO S.R.O., © 2012).

### 3.1.4 Organizační struktura podniku

Organizační struktura podniku byla sestavena kvůli jednoznačnému vymezení působnosti, kompetencí, odpovědnosti a vzájemných vazeb.



**Obr. č. 3: Schéma organizační struktury**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vrcholovým orgánem je ředitel (jednatel) společnosti, pod kterým je několik úseků. Každý úsek má svého vedoucího a ostatní řadové pracovníky. Nejdůležitějším

úsekem je úsek služeb. Jak již bylo řečeno, jednou z hlavních činností společnosti FPO s.r.o. je distribuce softwaru GORDIC pro veřejnou správu, jako jsou města, obce, rozpočtové, příspěvkové i neziskové organizace a správa hardwarového a softwarového vybavení. Snaha je i o poskytování těchto služeb v soukromém sektoru, ale není o ně příliš velký zájem. Tyto činnosti tvoří přibližně 80 % z celkových tržeb společnosti, ale podílí se na nich pouze 20 % zákazníků.

Úsek prodeje představuje prodej výpočetní techniky a zajišťování připojení k internetové síti. Tento úsek se na celkových tržbách podílí asi 20 %, ale tyto tržby jsou představovány 80 % zákazníky.

Provozně-ekonomický úsek zajišťuje bezproblémový provoz podniku a stará se o finanční stránku, jako jsou správné odvody finančním institucím.

Úsek vývoje je také jeden z předních úseků. Jeho úkolem je uspokojit nové požadavky a přání zákazníků na určitý software.

Úkolem úseku distribučních kanálů je odbavovat faktury včas a vedoucí úseku objektů je správce budov, které společnost vlastní.

## 3.2 Analýza okolí podniku

Podkapitola Analýza okolí podniku obsahuje SLEPTE analýzu, Porterův model pěti sil, interní analýzu a SWOT analýzu.

### 3.2.1 SLEPTE analýza

Tato analýza rozebírá vnější okolí podniku z hlediska několika faktorů.

#### **Sociální faktory**

Analyzovaná společnost FPO s.r.o. leží v severní části Jihomoravského kraje v městě Blansko. Poloha sídla i prodejny výpočetní techniky podniku je situována strategicky v blízkosti centra města. Součástí je i soukromé parkoviště. Výhodou je tedy snadná dopravní i pěší dostupnost pro zákazníky.

Průměrná nominální mzda v roce 2012 dosáhla v Jihomoravském kraji výše 24 181 Kč oproti roku 2011 vzrostla o 704 Kč, tedy o 3,0 %. Spotřebitelské ceny se však v roce 2012 zvýšily o 3,3 %, reálná mzda tak v kraji oproti roku 2011 poklesla o 0,3 % (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2013). To se v podniku projevuje zmenšováním

počtu zákazníků prodejny a tím snižováním tržeb za prodej zboží přibližně o 18 % za rok.

Společnost opětovně přijímá studenty na praxi, kteří jí nepřinášejí žádné náklady navíc. Studentům umožňuje získat velmi důležité praktické zkušenosti, a tím i lepší budoucí uplatnění v zaměstnání. Každý rok se v podniku vystřídají asi 3 studenti z Blanska a okolních obcí. Na blanenském okrese je přibližně 20 středních škol, včetně gymnázií a učilišť, takže studentů je tam dostatek.

### **Legislativní faktory**

Společnost se řídí zákony a vyhláškami dané země. V roce 2013 došlo ke změně zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Jednalo se především o zvýšení obou sazeb o 1 %. To však ke konci roku 2012 ještě nebylo jisté, a proto se společnost musela připravit na dvě možnosti daně z přidané hodnoty. Změna sazeb DPH měla vliv na přidanou hodnotu. Podnik se rozhodl nezvyšovat ceny svých produktů a služeb, proto zvýšení DPH na 21 % bylo na úkor marže (DOBIÁŠKOVÁ, 2013).

Podnik zaměstnává celkem 3 brigádníky, se kterými má podepsanou Dohodu o provedení práce. V zákoníku práce proběhly změny s účinností od 1. 1. 2012, konkrétně v dohodách o provedení práce v placení pojistného. Pokud bude zaměstnanci vyplacena měsíční odměna vyšší než 10 000 Kč, je nutné tohoto zaměstnance registrovat na České správě sociálního zabezpečení, na příslušné zdravotní pojišťovně a bude se tak účastnit nemocenského, a tím i důchodového a zdravotního pojištění. Podnik si tuto částku hlídá a nepřevyšuje ji (ZÁKON Č. 65/1965 SB., ZÁKONÍK PRÁCE, 2012).

### **Ekonomické faktory**

V roce 2012 poklesl hrubý domácí produkt meziročně o 1,2 %. Hlavní příčinou nepříznivého vývoje byla klesající tuzemská poptávka domácností po zboží a službách pro konečnou spotřebu (KURZY.CZ, ©2000 – 2013).

V podniku byl v roce 2010 vlivem hospodářské krize zaznamenán úbytek zákazníků nakupujících v prodejně a došlo tak ke snížení tržeb za prodané zboží, což se projevuje i v roce 2011 a 2012. Rozpočtový deficit a hospodářská krize se mírně projevila i ve snížení počtu zakázek v distribuci softwaru. Z toho je patrné, že se stát snaží šetřit. Společnost FPO s.r.o. cítí určitý tlak na ceny, nicméně má spíše stále zákazníky.

### **Politické faktory**

Rok 2013 přinesl České republice nového prezidenta, který byl poprvé zvolen přímou volbou. Hlavní vliv na politickou situaci má však vláda, která se často obměňuje a tím přináší politickou nestabilitu. Podnikatelé jsou ohrožováni například zvyšováním daně z přidané hodnoty a omezováním uplatňování slev na dani z příjmů.

V roce 2014 se budou konat parlamentní volby. Pokud po těchto volbách vyhraje strana ČSSD a následně sestaví vládu, budou podnikatelé ohroženi zvýšením daně z příjmů fyzických osob z 15 % na 21 %, z příjmu právnických osob z 19 % na 21 % a zavedením progresivní daně nad příjmem 100 000 Kč (MIKULKA, 2013).

### **Technologické faktory**

Rychlost technologických změn v oblasti informačních technologií je neúprosná. Stále jsou zákazníci podniku kladeny nové požadavky na hardwarové i softwarové vybavení, pokrytí internetové sítě a přenosu dat. Metodičtí poradci podniku musí sledovat, jaká nařízení byla schválena a posléze je nutné okamžité zavedení změny podle dané legislativy. Obecně ale technologické změny sleduje 80 % lidí v podniku a tím podnik dokáže rychle reagovat na nové změny v technologiích i na čím dál vyšší požadavky zákazníků.

### **Ekologické faktory**

Ekologie dopadá i na analyzovanou společnost. Podnik ekologicky likviduje staré elektrospotřebiče, k čemuž vede zjednodušenou evidenci o převezení do sběrný, z přijatého zboží má nadbytečné obaly, které patřičně třídí. Pro podnik ekologická likvidace představuje minimální náklady.

#### **3.2.2 Porterův model pěti sil**

Porterův model analyzuje pět sil působící na podnik.

#### **Vyjednávací síla odběratelů**

Veřejná správa a samospráva tvoří 20 % odběratelů, kteří přináší 80 % tržeb. Tato sféra disponuje s penězi, které jí případnou od státu, a nemůže si samozřejmě dovolit vše, proto středně tlačí na cenu. Společnost FPO s.r.o. je však jejím dlouholetým důvěryhodným dodavatelem pro ni s kvalitním servisem a nechce o ni přijít. Proto je síla v rukou podniku FPO s.r.o.

Dalších 80 % odběratelů představují koneční spotřebitelé, kteří nakupují výpočetní techniku a internetové připojení. Jejich tlak na cenu je velmi silný. Hospodářská krize udělala své. I když se na této společnosti projevila až v roce 2010, bylo patrné, že do prodejny výpočetní techniky chodí méně zákazníků, což se projevuje dodnes. Síla je tedy v rukou konečných odběratelů. Ti však na druhou stranu podniku přináší jen 20 % tržeb.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Nejvýznamnějším dodavatelem je společnost GORDIC spol. s r. o., která v letošním roce oslavila 20. výročí od svého založení a stala se význačným tvůrcem a dodavatelem specializovaných informačních systémů pro veřejnou správu. Společnost FPO s.r.o. udržuje s touto společností velmi dobré vzájemné partnerské vztahy vázané na dlouholeté tradici, proto má i jisté bonusové a věrnostní výhody. Podniky jsou svoji silou na stejné úrovni.

Dalším dodavatelem, který poskytuje připojení k síti internet, jsou České Radiokomunikace. Ty nevyvíjejí tlak na cenu, naopak obě společnosti se snaží dohodnout vždy na nejnižší možné ceně, proto je větší síla u společnosti FPO s.r.o.

Dodavateli výpočetní techniky jsou společnosti AGEM.CZ s.r.o. a AT Computers a.s. S prvně jmenovanou společností není žádný problém, ale ve společnosti AT Computers a.s. se změnil její vlastník a její celkový přístup se zhoršil. Nejvýznamnějšími změnami bylo zkrácení data splatnosti závazků na 10 dní a dále odmítání zaslání objednaného zboží, když společnost FPO s.r.o. nemá zaplacené včas. Průměrná doba splatnosti byla předtím 14 dní až 1 měsíc, dle povahy zboží a služeb. Společnost FPO s.r.o. už proto navazuje kontakty s jiným dodavatelem, v tomto ohledu není nijak svázána.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Společnost provozuje pouze volné živnosti, které lze vykonávat na základě ohlášení. Stačí tedy, když subjekt splňuje všeobecné podmínky provozování živnosti, žádná odborná způsobilost není vyžadována.

K poskytování připojení k internetové síti musí mít patřičné osvědčení, které jí udělil Český telekomunikační úřad. Udělení osvědčení se řídí podle zákona č. 127/2005 Sb., o elektronických komunikacích. K získání osvědčení je pouze nutné splnění obecných podmínek uvedených v tomto zákoně a živnostenské oprávnění

k provozování této činnosti (ZÁKON Č. 127/2005 SB., O ELEKTRONICKÝCH KOMUNIKACÍCH, 2013).

Co se týče distribuce softwaru a jeho vývoje a správy, je hrozba vstupu nových konkurentů na trh minimální. Ke vstupu na trh je nutné mít určitý počáteční kapitál, know-how, dodržovat právní normy, ale nejdůležitější roli hrají reference od zákazníků. V tomto ohledu se společnost neobává vstupu nových konkurentů.

Prodejnou výpočetní techniky však ohrožují internetové obchody, jejichž počet se zvyšuje, ve kterých si koneční spotřebitelé mohou nakoupit v pohodlí jejich domova a navíc tím ušetří cenný čas.

### **Hrozba substitutů**

Společnost není ohrožena substitucí výrobků, protože v oblasti zavádění internetu, poskytování softwaru a prodeji výpočetní techniky substitut neexistuje.

### **Konkurence v odvětví**

Konkurence na trhu byla rozdělena na tři odvětví. Hlavním odvětvím je poskytování softwaru pro veřejnou správu, popřípadě pro obchodní společnosti, dalším odvětvím je prodej výpočetní techniky a posledním poskytování připojení k internetové síti.

V oblasti poskytování internetu je konkurence vymezena okresem. Na blanenském okrese existuje řada živnostníků poskytujících internetové připojení. Ze společností je to například Alf servis, s.r.o., která poskytuje připojení k internetu a telefonní služby.

V oblasti prodeje výpočetní techniky je konkurence vymezena rovněž okresem. Poradenstvím, prodejem a servisem počítačové techniky se zabývá také mnoho živnostníků. Ze společností je to například AGcomp spol. s r.o., která prodává výpočetní techniku a navíc se zabývá i zvýšením výkonu počítače, prodejem počítačové literatury a prodejem klávesových hudebních nástrojů.

Dále společnost FialaNet, s.r.o., která se věnuje prodeji, montáži a servisu satelitní a výpočetní techniky a zároveň poskytuje bezdrátové připojení k internetu a volání po internetu.

Česká informatika s.r.o. je společnost zaměřená na komplexní služby v oblasti informačních systémů, výpočetní techniky i internetu.

Konkurenci může představovat také maloobchod K+B Expert, s.r.o., který nabízí široký sortiment spotřebičů a elektroniky včetně výpočetní techniky a jejího příslušenství.

Konkurence společnosti FPO s.r.o. spočívá i v internetovém prodeji. Internetový prodej, neboli e-shop, nabízí řada prodejců výpočetní techniky a jejího příslušenství. Například již zmiňované společnosti AGcomp spol. s r.o., K+B Expert, s.r.o., dále GIGACOMPUTER s.r.o., ale i internetové obchody Kasa.cz, Mall.cz a Alza.cz, které jsou v posledních letech velmi populární. Společnost FPO s.r.o. má taktéž e-shop, ale oproti jmenovaným společnostem je v grafice a struktuře stránek slabší.

V oblasti poskytování softwaru pro veřejnou správu a komerční subjekty je konkurence vymezena celorepublikově. Z vybraných společností to jsou společnosti VERA, spol. s r.o., GEOVAP, spol. s r.o. a Asseco Solutions, a.s.

Společnost FPO s.r.o. je nepovažuje za silné konkurenty. Na rozdíl od konkurence udržuje vztah se zákazníkem, žije na doprovodných službách zákazníkům a flexibilně se jim přizpůsobuje. Jmenované konkurenční společnosti prodají pouze software, po jeho instalaci už dále nedochází ke kontaktu se zákazníkem.

Výběrová řízení na možnost distribuce softwaru probíhají pouze nad určité částky peněz, kterých podnik nedosahuje, proto nejsou potřeba. Podnik má ve veřejné sféře spíše stálé odběratele.

Hrozba konkurence na trhu je tedy co se týče prodeje počítačové techniky obrovská. Na druhé straně se však společnost FPO s.r.o. zaměřuje spíše na dodávku softwaru pro veřejnou správu, ve které je konkurence menší.

### **3.2.3 Interní analýza**

Interní analýza podniku je provedena na základě 7 S.

#### **Strategie**

Jedním z faktorů analýzy 7 S je strategie. Strategie podniku je uspokojit zákazníka a udržet si ho. Veřejné správě i konečným spotřebitelům se snaží prodávat zboží za co nejlepší cenu pro obě strany. Snaží se především o minimalizaci nákladů a tím i prodejní ceny za připojení k internetové síti. U zboží totéž, ale to závisí zejména na ceně dodavatelů.

## **Struktura a systém**

Struktura i systém jsou v podniku v podstatě prosté. Na prodejnu výpočetní techniky chodí nakupovat většinou konečný spotřebitel a jedná se zde o obvyklý pultový prodej. U služeb, jako servis softwaru či internetu, zákazníci zavolají, pracovník s nimi domluví termín a pak už jen v konkrétní den buď nahraje software či něco opraví. Provozně-ekonomický úsek řídí provozní a finanční záležitosti, úsek vývoje se snaží dostat daným požadavkům od zákazníků na vývoj softwaru a správce objektů straží vlastní budovy.

Momentálně vedení podniku nemá povědomí o žádném slabém článku ve struktuře, avšak kolem roku 2008 tomu tak nebylo. Naneštěstí zaměstnávali pracovníka, který převáděl zákazníky a poté si založil svoji vlastní firmu.

## **Zaměstnanci a schopnosti**

Při nástupu nového pracovníka probíhá tzv. adaptační program, mimoto se pro rozvoj zaměstnanců pravidelně dvakrát ročně konají školení obchodních zástupců a referentské zkoušky kvůli rozvoji jejich odbornosti. Jinak je to na individuálním přístupu jednotlivých zaměstnanců.

## **Styl**

V podniku je uplatňován direktivní i participativní styl řízení. Ředitel a současně jednatel společnosti přímo řídí jednotlivé vedoucí úseků, každý vedoucí se pak snaží o vzájemnou spolupráci a dohodu se svými podřízenými.

## **Sdílené hodnoty**

Společnost FPO s.r.o. sponzoruje malou kopanou a futsal, pohár středních škol ve florbale, půlmaratón Moravským krasem, filmařský kroužek Zlaté Slunce a další sportovní i kulturní aktivity v regionu. Ročně ji to přijde přibližně na 150 000 Kč. Pro společnost tyto výdaje za sponzoring znamenají daňově uznatelné náklady, které si může odečíst od základu daně z příjmů.

### **3.2.4 SWOT analýza**

Ve SWOT analýze lze vidět silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti i hrozby vycházející z předchozích analýz okolí podniku.

**Tab. č. 2: SWOT analýza**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
participativní styl řízení	potřeba pravidelného školení a rozvoje odbornosti pracovníků
žádné slabé články v podniku	
sponzoring a dobrý vztah s okolím	grafika a struktura e-shopu
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
rychlá reakce na změny v technologiích	snadné získání oprávnění k poskytování internetu
schopnost dostat novým požadavkům zákazníků	
síla podniku u odběratelů ve veř. sféře	zvyšování DPH na úkor marže
síla podniku u Českých Radiokomunikací v tvorbě ceny	zvýšení daně z příjmu
síla nad dodavateli výpočetní techniky	síla konečných zákazníků v prodeji výpočetní techniky
konkurenceschopnost v distribuci SW pro státní sféru	nová konkurence v prodeji výpočetní techniky
	stálá konkurence v prodeji výpočetní techniky
	internetové obchody

(Zdroj: vlastní zpracování)

### 3.3 Finanční analýza

Podkapitola Finanční analýza obsahuje zpracování finanční analýzy za roky 2007 – 2011 pomocí vybraných ukazatelů a srovnání s oborovými průměry či konkurencí ve stejném odvětví, popřípadě s doporučenými hodnotami. Podnik prozatím nezpracoval účetní výkazy za rok 2012.

#### 3.3.1 Soustavy ukazatelů

Ke zjištění finanční situace podniku se v této části analýzy použijí dva bankrotní modely (Altmanův model, Index IN) a jeden bonitní model (Kralickův rychlý test).

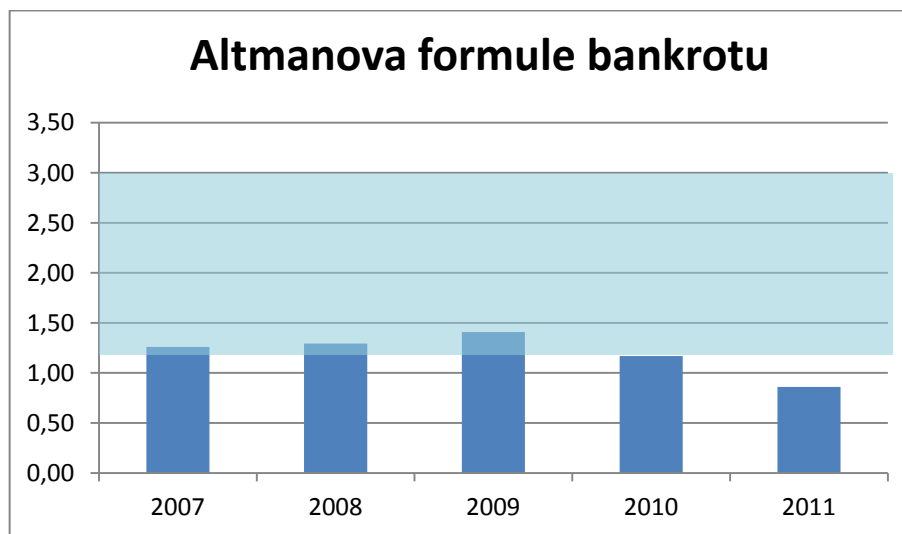
##### 3.3.1.1 Altmanova formule bankrotu

Ukazatel Altmanovy formule bankrotu ukáže, zda je podnik ohrožen bankrotem.

**Tab. č. 3: Altmanova formule bankrotu**

	2007	2008	2009	2010	2011
X1	-0,04	-0,07	-0,10	-0,17	-0,13
X2	0,48	0,48	0,48	0,45	0,32
X3	0,06	0,14	0,20	0,18	0,21
X4	0,03	0,03	0,03	0,02	0,01
X5	0,73	0,72	0,79	0,68	0,46
Z	1,26	1,29	1,41	1,17	0,86

(Zdroj: vlastní zpracování)



**Graf č. 1: Altmanova formule bankrotu**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu Altmanovy formule bankrotu vyplývá, že se podnik od roku 2007 až 2009 pohyboval v tzv. šedé zóně. Nevytvářel tedy hodnotu pro majitele, měl určité menší finanční problémy, ale prozatím nebyl přímo ohrožen bankrotem. Tak tomu však nebylo v roce 2010, kdy spadl mírně pod šedou zónu, následně v roce 2011 a byl tak bankrotem bezprostředně ohrožen důsledkem vážnějších finančních problémů.

Z uvedených hodnot nejhorší výsledky vykazuje ukazatel X1, který dosahuje ve všech pěti letech záporných hodnot. Tento ukazatel je závislý na čistém pracovním kapitálu, který má také ve všech letech zápornou hodnotu a navíc se čím dál více snižuje. To poukazuje na problémy v oblasti likvidity. Vedle ukazatele X1 má nízké hodnoty ukazatel X4, který je ovlivňován kapitálovou strukturou podniku, a ukazatel X5, který značí možné problémy s rentabilitou.

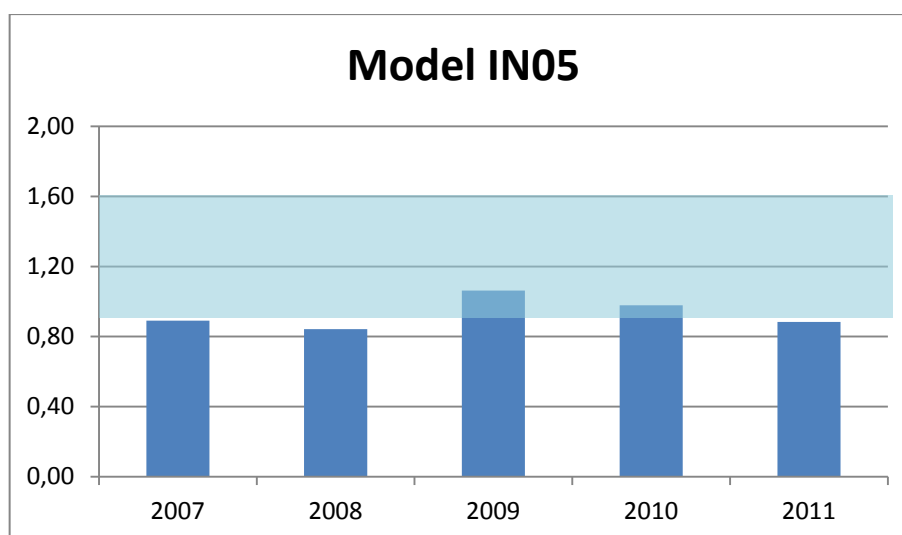
### 3.3.1.2 Model IN05 – Index důvěryhodnosti

Ukazatel Index IN05 ukáže, zda je podnik ohrožen bankrotem

**Tab. č. 4: Model IN05**

	2007	2008	2009	2010	2011
A	0,33	0,32	0,33	0,30	0,22
B	0,25	0,12	0,24	0,27	0,26
C	0,08	0,17	0,26	0,22	0,26
D	0,16	0,16	0,18	0,14	0,10
E	0,08	0,07	0,06	0,04	0,05
IN05	0,89	0,84	1,06	0,98	0,88

(Zdroj: vlastní zpracování)



**Graf č. 2: Model IN05**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf modelu IN05 ukazuje, že podnik mírně kolísá okolo spodní hranice šedé zóny. Mimo rok 2009 a 2010 se podnik dostal mírně pod hranici šedé zóny, byl tak ohrožen bankrotem, čímž se stal pro věřitele nedůvěryhodným. V roce 2009, překvapivě přes hospodářskou krizi, byla hodnota indexu nejvyšší, a to 1,06. To byl důsledek rostoucí rentability celkových aktiv. V následujícím roce 2010 se hodnota indexu snížila na 0,98, ale stále přetrvával v šedé zóně. Nicméně v roce 2011 opět klesl pod šedou zónu.

Nejnižších hodnot dosahuje ukazatel E, který naznačuje, že má společnost problémy s likviditou. Jak v Altmanově modelu, tak i u modelu IN05 ukazatel C poukazuje na možné problémy s rentabilitou.

### 3.3.1.3 Kralickův rychlý test

Kralickův rychlý test ukáže, zda je podnik bonitní a jaká je jeho celková situace.

**Tab. č. 5: Výpočet ukazatelů Kralickova rychlého testu**

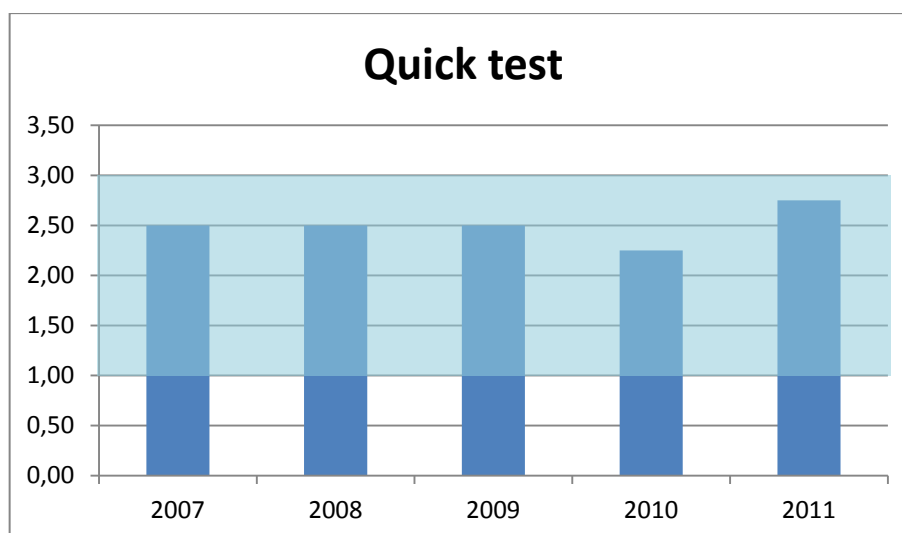
	2007	2008	2009	2010	2011
R1	0,60	0,60	0,60	0,57	0,40
R2	3,04	4,33	3,68	2,10	5,15
R3	0,02	0,04	0,07	0,06	0,07
R4	0,23	0,17	0,19	0,37	0,30

(Zdroj: vlastní zpracování)

**Tab. č. 6: Bodové ohodnocení Kralickova rychlého testu**

	2007	2008	2009	2010	2011
R1	4	4	4	4	4
R2	1	1	1	0	2
R3	1	1	1	1	1
R4	4	4	4	4	4
Finanční stabilita	2,50	2,50	2,50	2,00	3,00
Výnosová situace	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
Celková situace	2,50	2,50	2,50	2,25	2,75

(Zdroj: vlastní zpracování)



**Graf č. 3: Kralickův rychlý test**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Kralickův rychlý test výrazně prokazuje, že analyzovaný podnik se ve všech pěti letech stále nachází nedaleko pod horní hranicí šedé zóny. Jeho výnosová i finanční situace je dle tohoto testu stabilní, nicméně ukazatel R3 opět ukazuje na možné problémy s rentabilitou.

### 3.3.2 Absolutní ukazatele

V tomto úseku analýzy je řešen rozbor výkazu rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

#### 3.3.2.1 Horizontální analýza

##### Horizontální analýza aktiv

Horizontální analýza aktiv obsahuje pouze vybrané položky z rozvahy, které jsou v analyzované společnosti významné.

Tab. č. 7: Horizontální analýza aktiv v tisících Kč

Název položky	2007 - 2008	2008 - 2009	2009 - 2010	2010 - 2011
Aktiva celkem	1 612	1 283	4 423	22 355
Dlouhodobý majetek	2 744	1 477	5 283	15 499
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	865
Dlouhodobý hmotný majetek	2 744	1 477	5 283	14 634
Oběžná aktiva	-1 107	-169	-851	6 832
Zásoby	106	134	-51	317
Krátkodobé pohledávky	-286	-238	-1 067	6 760
Krátkodobý finanční majetek	-927	-65	267	-245
Časové rozlišení	-25	-25	-9	24

(Zdroj: vlastní zpracování)

**Tab. č. 8: Horizontální analýza aktiv v procentech**

Název položky	2007 - 2008	2008 - 2009	2009 - 2010	2010 - 2011
Aktiva celkem	5,57	4,20	13,90	61,67
Dlouhodobý majetek	13,97	6,60	22,13	53,16
Dlouhodobý nehmotný majetek	-	-	-	-
Dlouhodobý hmotný majetek	13,97	6,60	22,13	50,20
Oběžná aktiva	-12,00	-2,08	-10,71	96,28
Zásoby	16,26	17,68	-5,72	37,69
Krátkodobé pohledávky	-3,84	-3,32	-15,39	115,28
Krátkodobý finanční majetek	-83,06	-34,39	215,32	-62,66
Časové rozlišení	-42,37	-73,53	-100,00	-

(Zdroj: vlastní zpracování)

V roce 2008 vzrostla celková aktiva pouze o 5,57 %. Výrazný byl ovšem pokles oběžných aktiv, který byl zapříčiněn zejména snížením krátkodobého finančního majetku o 83,06 %, který představuje peníze v hotovosti a na bankovním účtu. V roce 2007 byla prodána část dlouhodobého majetku, konkrétně dva osobní automobily, celkem za téměř 450 000 Kč, a plynová přípojka. V důsledku toho byl navýšen krátkodobý finanční majetek, nicméně jednalo se o okamžitou hodnotu, která byla prodejem zkreslena. V roce 2008 se tedy nejedná o snížení krátkodobého finančního majetku v důsledku jeho úbytku. V roce 2008 byly krátkodobé finanční prostředky vloženy do osobního automobilu, dále do rekonstrukce nevyužitých kancelářských prostor a nové zeleně kolem budovy sídla, což bylo zaznamenáno v nedokončeném dlouhodobém hmotném majetku.

V roce 2009 nedochází z pohledu celkových aktiv k žádným výrazným změnám. Celková aktiva tentokrát vzrostla o 4,20 %, krátkodobý finanční majetek se snížil o 65 000 Kč. V tomto roce podnik pořídil budovu, kterou se chystá v budoucnu zrekonstruovat a pronajímat. V roce 2009 na to nemá dostatek finančních prostředků.

Nejvyšší nárůst krátkodobého finančního majetku byl v roce 2010, a to až o 215,32 %, tedy o 267 000 Kč. Tento jev způsobilo čerpání krátkodobého úvěru na provozní činnost podniku. Krátkodobé pohledávky se snížily kvůli odpisu nedobytné pohledávky téměř za 300 000 Kč v důsledku nezaplacení pohledávky odběratelem.

Z roku 2010 na rok 2011 došlo k nejvýraznějšímu nárůstu celkových aktiv o 22 355 000 Kč, což je růst o 61,67 %. Hlavním důvodem byl jak nárůst dlouhodobého

majetku, přesně o 15 499 000 Kč, tak i oběžných aktiv o 6 823 000 Kč. Dlouhodobý majetek podniku se zvýšil kvůli rozsáhlé rekonstrukci nově pořízené budovy a do ní následného nákupu hmotného majetku. V tomto roce společnost FPO s.r.o. zakoupila licenci na software QI, což bylo příčinou navýšení dlouhodobého nehmotného majetku o 865 000 Kč. Růst oběžných aktiv zapříčinil růst krátkodobých pohledávek o 6 760 000 Kč. Vzrostly krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů díky nové zakázce pro města, navíc byla i daňová pohledávka za státem za 2 694 000 Kč díky přeplatku na dani z příjmů a především dotaci na pořízení softwaru pro CRM<sup>1</sup> a ERP<sup>2</sup> systémů.

Společnost měla v analyzovaném období jeden osobní automobil na leasing a platí za reklamní služby, což se promítlo v časovém rozlišení.

### Horizontální analýza pasiv

Horizontální analýza pasiv obsahuje pouze vybrané položky z rozvahy, které jsou v analyzované společnosti významné.

**Tab. č. 9: Horizontální analýza pasiv v tisících Kč**

Název položky	2007 - 2008	2008 - 2009	2009 - 2010	2010 - 2011
<b>Pasiva celkem</b>	<b>1 612</b>	<b>1 283</b>	<b>4 423</b>	<b>22 355</b>
Vlastní kapitál	834	952	1 508	2 719
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	-12	158	84	15
Výsledek hospodaření minulých let	343	223	1 419	1 423
Výsledek hospodaření běžného účetního období	503	571	5	1 281
<b>Cizí zdroje</b>	<b>613</b>	<b>319</b>	<b>3 120</b>	<b>19 478</b>
Rezervy	455	-910	0	0
Krátkodobé závazky	-342	1 099	3 000	9 229
Bankovní úvěry a výpomoci	500	130	120	10 249
<b>Časové rozlišení</b>	<b>165</b>	<b>12</b>	<b>-205</b>	<b>158</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

<sup>1</sup> CRM (Customer Relationship Management) je podniková strategie pro aktivní řízení vztahů se zákazníky.

<sup>2</sup> ERP (Enterprise Resource Planning) je systém pro určení a plánování podnikových zdrojů.

**Tab. č. 10: Horizontální analýza pasiv v procentech**

Název položky	2007 – 2008	2008 – 2009	2009 – 2010	2010 – 2011
<b>Pasiva celkem</b>	<b>5,57</b>	<b>4,20</b>	<b>13,90</b>	<b>61,67</b>
Vlastní kapitál	4,78	5,20	7,83	13,10
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	-5,69	79,40	23,53	3,40
Výsledek hospodaření minulých let	2,14	1,36	8,56	7,91
Výsledek hospodaření běžného účetního období	146,22	67,41	0,35	90,02
Cizí zdroje	5,36	2,65	25,24	125,81
Rezervy	100,00	-100,00	-	-
Krátkodobé závazky	-3,12	10,34	25,57	62,65
Bankovní úvěry a výpomoci	-	26,00	19,05	1366,53
Časové rozlišení	445,95	5,94	-95,79	1755,56

(Zdroj: vlastní zpracování)

Změna celkových pasiv v letech 2007 až 2011 probíhala shodně jako u celkových aktiv. V roce 2008 se celková pasiva zvýšila o 5,57 %, což způsobil výsledek hospodaření za běžné účetní období, který vzrostl o 146,22 %, respektive o 503 000 Kč a zvýšení ostatních rezerv o 100 %. Společnost tvořila rezervy na pořízení nového objektu. Vytvořený zisk se nerozděluje mezi společníky, ale zanechává se v podniku. Podniku byl poskytnut krátkodobý bankovní úvěr v částce 500 000 Kč na provozní činnost, kvůli větší zakázce. Krátkodobé závazky jsou navíc tvořeny závazky za ovládající a řídicí osobou, které se rovnají téměř 6 000 000 Kč. Do těchto závazků spadá půjčka poskytnutá jednatelem společnosti, která je od roku 2009 přeúčtována v závazcích ke společníkům.

V roce 2009 společnost dosáhla opět kladného výsledku hospodaření, který vzrostl o 571 000 Kč. Do zvýšení vlastního kapitálu se také promítlo zvýšení rezervního fondu o 79,40 %, resp. o 158 000 Kč. Zároveň došlo k rozpuštění rezerv, které přispěly k pořízení nového objektu. Krátkodobé bankovní úvěry opět narostly, prozatím o 130 000 Kč a opět na provozní činnost v důsledku nedostatku finančních prostředků.

Z roku 2009 na rok 2010 už nedošlo k takovému nárůstu výsledku hospodaření za běžné účetní období jako v předešlých letech. I přesto dosáhla společnost zisku 1 423 000 Kč. Zvýšení závazků mělo za následek zvýšení cizích zdrojů o 25,24 %. Podíl na tom ale nemají závazky z obchodních vztahů, nýbrž závazky ke společníkům. Kvůli pořízení a nezbytné rekonstrukci nového objektu byla podniku jednatelem poskytnuta další půjčka, celkově již ve výši 10 000 000 Kč. Půjčka je zapsána

v krátkodobých závazcích, pravděpodobně však bude podniku poskytnuta na delší dobu, protože ji do jednoho roku nestačí splatit. Krátkodobé bankovní úvěry znovu vzrostly, prozatím o 120 000 Kč.

V roce 2011 došlo, tak jako u aktiv, k nejvýraznějšímu nárůstu celkových pasiv, a to o 61,67 %. Příčinou byl výsledek hospodaření za běžné účetní období, který se zvýšil o 90,02 % na částku 2 704 000 Kč. Nebyl však hlavním důvodem. Největší podíl na zvýšení pasiv připadá bankovním úvěrům. Krátkodobé bankovní úvěry se opět zvýšily, tentokrát už o 250 000 Kč, jenže navíc si podnik v tomto roce vzal i dlouhodobý bankovní úvěr ve výši 9 999 000 Kč. Potřeboval ho na rozsáhlou rekonstrukci nově pořízené budovy, která byla v dezolátním stavu. Bankovní úvěry tedy vzrostly o 1 366,53 %. Cizí zdroje podniku se dále zvýšily kvůli nárůstu krátkodobých závazků o 9 229 000 Kč. Krátkodobé závazky vzrostly jednak kvůli investici do rekonstrukce nově pořízené budovy, ale bylo to způsobeno i tím, že se v tomto roce zvedly i pohledávky za odběrateli, tím pádem nebyl dostatek finančních prostředků na úhradu závazků z obchodních vztahů a podnik se tak dostává do prvotní platební neschopnosti.

V časovém rozlišení se projevují výdaje příštích období za energie, plyn a vodu.

### **Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty**

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty obsahuje pouze vybrané položky z tohoto výkazu, které jsou v analyzované společnosti významné.

**Tab. č. 11: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v tisících Kč**

Název položky	2007 - 2008	2008 - 2009	2009 - 2010	2010 - 2011
Tržby za prodej zboží	-1 092	1 798	-1 949	-860
Náklady vynaložené na prodané zboží	-1 489	1 199	-1 193	-613
Obchodní marže	397	599	-756	-247
Výkony	1 886	1 588	1 317	3 012
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 886	1 588	1 317	3 012
Výkonová spotřeba	1 337	1 673	-2 911	437
Spotřeba materiálu a energie	745	-29	37	-212
Služby	592	1 702	-2 948	649
Přidaná hodnota	946	514	3 472	2 328
Osobní náklady	850	1 084	1 063	340
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	-733	38	-47	145
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	-291	-123	0	124
Provozní výsledek hospodaření	-475	2 096	-84	1 914
Finanční výsledek hospodaření	-422	73	86	-360
Daň z příjmů za běžnou činnost	-78	282	-15	273
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>-819</b>	<b>1 887</b>	<b>17</b>	<b>1 281</b>
Mimořádný výsledek hospodaření	1 322	-1 316	-12	0
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>503</b>	<b>571</b>	<b>5</b>	<b>1 281</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>425</b>	<b>853</b>	<b>-10</b>	<b>1 554</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

**Tab. č. 12: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v procentech**

Název položky	2007 - 2008	2008 - 2009	2009 - 2010	2010 - 2011
Tržby za prodej zboží	-16,41	32,33	-26,48	-15,90
Náklady vynaložené na prodané zboží	-24,65	26,34	-20,74	-13,45
Obchodní marže	64,87	59,37	-47,01	-28,99
Výkony	12,99	9,68	7,32	15,60
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	12,99	9,68	7,32	15,60
Výkonová spotřeba	16,08	17,33	-25,71	5,19
Spotřeba materiálu a energie	52,87	-1,35	1,74	-9,81
Služby	8,57	22,70	-32,05	10,38
Přidaná hodnota	13,88	6,62	41,95	19,81
Osobní náklady	19,79	21,07	17,07	4,66
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	-98,79	422,22	-100,00	0,00
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	-70,29	-100,00	0,00	0,00
Provozní výsledek hospodaření	-88,45	3380,65	-3,89	92,29
Finanční výsledek hospodaření	-594,37	14,81	20,48	-107,78
Daň z příjmů za běžnou činnost	-60,94	564,00	-4,52	86,12
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>-242,31</b>	<b>-392,31</b>	<b>1,21</b>	<b>90,02</b>
Mimořádný výsledek hospodaření	22033,33	-99,10	-100,00	0,00
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>146,22</b>	<b>67,41</b>	<b>0,35</b>	<b>90,02</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>90,04</b>	<b>95,09</b>	<b>-0,57</b>	<b>89,31</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Horizontální analýza ukazuje, že tržby za prodej zboží v letech 2007 až 2011 klesaly v průměru o 20 %, kromě roku 2009, kdy vzrostly o 32 %. Přímo úměrně s tržbami za prodej zboží se vyvíjely i vynaložené náklady na prodané zboží a tedy i marže. Marže měla v letech 2007 až 2009 rostoucí tendenci, avšak z roku 2009 na rok 2010 se snížila téměř o 50 % a dále rovněž klesala. Právě až v roce 2010 společnost zaznamenala hospodářskou krizi. Nejvyšší marže byla v roce 2009, kdy činila 1 608 000 Kč.

Tržby za prodej výrobků a služeb na rozdíl od tržeb za prodej zboží celé analyzované období rostly v průměru o 12 %. Největší změna proběhla z roku 2010 na rok 2011, kdy se tyto tržby zvýšily o 15,60 % v důsledku nové zakázky pro města.

Výkonová spotřeba se měnila odpovídajícím způsobem k tržbám za prodej výrobků a služeb, až na rok 2010, kdy se jí podařilo snížit až o 25,71 %. V roce 2009 podnik investoval do oprav budovy, takže výkonovou spotřebu zvyšovaly náklady na služby externích pracovníků.

Přidaná hodnota v celém období rostla, z roku 2009 na rok 2010 to bylo dokonce až o 41,95 %. To bylo způsobeno zejména snížením výkonové spotřeby v roce 2010 a podpořeno zvýšením tržeb za prodané výrobky a služby.

Osobní náklady také v celém analyzovaném období rostly. Největší změna proběhla v roce 2009 a 2010, kdy vzrostly o více než 1 000 000 Kč. Důvodem bylo zvyšování počtu zaměstnanců zajišťujících práce na nových zakázkách.

V roce 2007 podnik prodal dva osobní automobily a plynovou přípojku, což se projevilo v tržbách za prodej dlouhodobého majetku.

Provozní výsledek hospodaření se vyvíjel každý rok odlišně. V roce 2008 klesl o 88,45 % vlivem zvýšení provozních nákladů, v roce 2009 naopak vzrostl o 3 380,65 % vlivem rozpuštění rezerv na pořízení nového objektu. Z roku 2009 na rok 2010 klesl o 3,89 % v důsledku vývoje výkonové spotřeby a mzdových nákladů, v roce 2011 znovu vzrostl o 92,29 %. Vždy byl ale kladný.

Výsledek hospodaření za účetní období byl stále kladný. Největší změna byla zaznamenaná v roce 2008, kdy vzrostl o 146,22 %, čili těsně před hospodářskou krizí. Nicméně za kladný hospodářský výsledek v tomto roce mohou mimořádné výnosy, za které mohou dotace z Evropské unie na vzdělávání pracovníků. Výsledek hospodaření za běžnou činnost činil -481 000 Kč.

### 3.3.2.2 Vertikální analýza

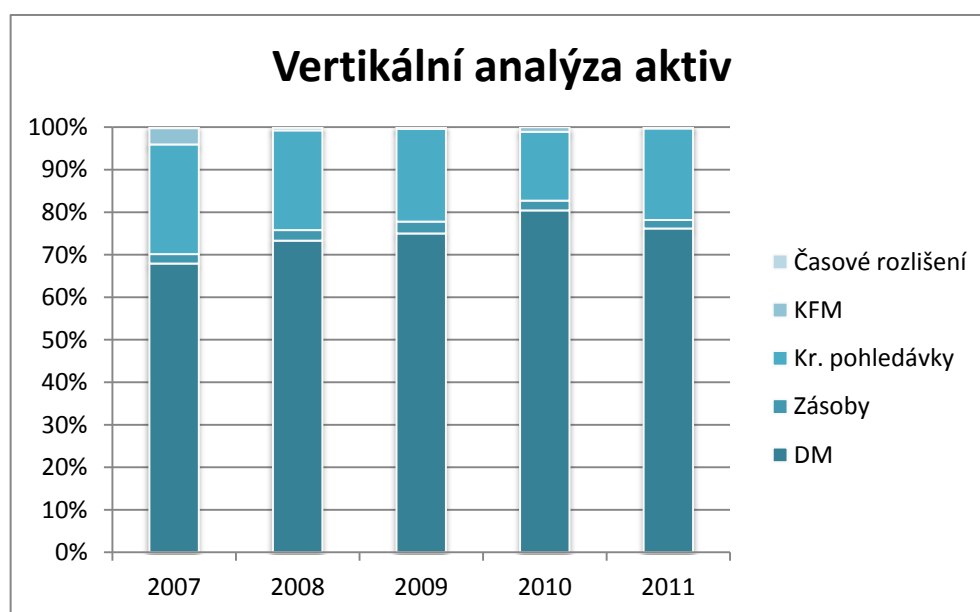
#### Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza aktiv obsahuje pouze vybrané položky z rozvahy, které jsou v analyzované společnosti významné.

**Tab. č. 13: Vertikální analýza aktiv v procentech**

Název položky	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Aktiva celkem</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Dlouhodobý majetek	67,92%	73,32%	75,00%	80,42%	76,19%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,48%
Dlouhodobý hmotný majetek	67,92%	73,32%	75,00%	80,42%	74,72%
Oběžná aktiva	31,88%	26,57%	24,97%	19,58%	23,77%
Zásoby	2,25%	2,48%	2,80%	2,32%	1,98%
Krátkodobé pohledávky	25,77%	23,47%	21,78%	16,18%	21,54%
Krátkodobý finanční majetek	3,86%	0,62%	0,39%	1,08%	0,25%
Časové rozlišení	0,20%	0,11%	0,03%	0,00%	0,04%

(Zdroj: vlastní zpracování)



**Graf č. 4: Vertikální analýza aktiv**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vertikální analýza aktiv ukazuje, že dlouhodobý majetek v analyzovaném období představuje v průměru asi 75 % z celkových aktiv, jedná se tedy o kapitálově těžkou společnost. Na dlouhodobém majetku se podílí pouze dlouhodobý hmotný

majetek, mimo rok 2011, kdy podnik zakoupil licenci na software QI a dlouhodobý nehmotný majetek tak činil 1,48 % z celkových aktiv. Dlouhodobý hmotný majetek podniku tvoří především budova, která představuje sídlo společnosti, zbylé nevyužité kancelářské prostory pronajímá.

Stav zásob tvoří poměrně stabilní položku. Jeho podíl na celkových aktivech se pohybuje od 1,98 % - 2,80 %, přičemž nejvyšší byl v roce 2009, nejmenší v roce 2011.

Vývoj krátkodobých pohledávek se odráží na jeho podílu na celkových aktivech, který se pohybuje od 16,18 % v roce 2010, do 25,77 % v roce 2007. V letech 2007 až 2010 se tento podíl snižuje, což je pozitivní jev, v roce 2011 se zvýšil o 5,36 %.

Krátkodobý finanční majetek tvoří jen necelé 4 % z celkových aktiv v roce 2007, v dalších letech se podíl snižuje a pohybuje se kolem 0,5 %.

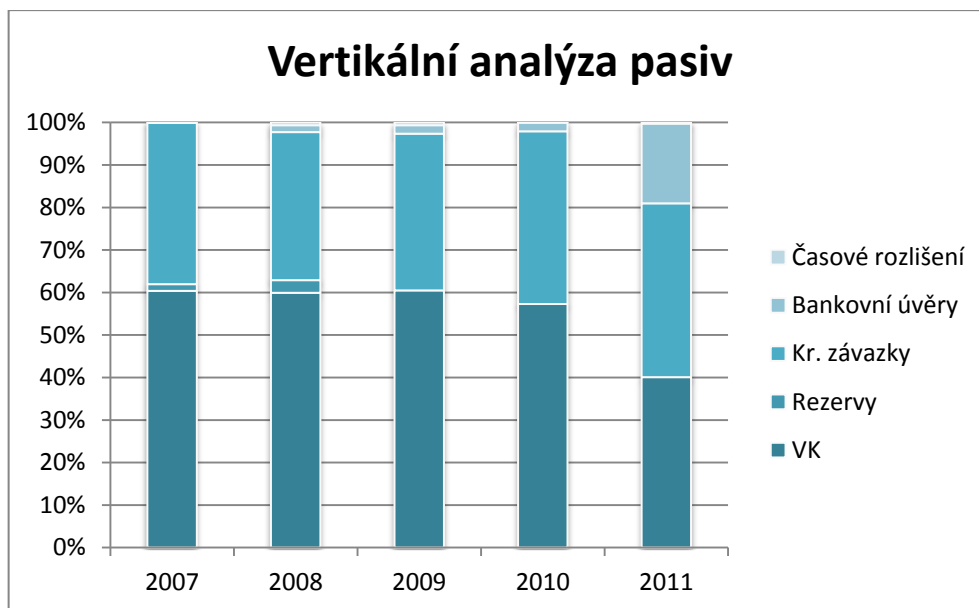
### **Vertikální analýza pasiv**

Vertikální analýza pasiv obsahuje pouze vybrané položky z rozvahy, které jsou v analyzované společnosti významné.

**Tab. č. 14: Vertikální analýza pasiv v procentech**

Název položky	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Pasiva celkem</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Vlastní kapitál	60,36%	59,91%	60,49%	57,27%	40,06%
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0,73%	0,65%	1,12%	1,22%	0,78%
Výsledek hospodaření minulých let	55,34%	53,54%	52,08%	49,64%	33,13%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	1,19%	2,77%	4,46%	3,93%	4,61%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>39,51%</b>	<b>39,43%</b>	<b>38,84%</b>	<b>42,71%</b>	<b>59,65%</b>
Rezervy	1,57%	2,98%	0,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobé závazky	37,94%	34,81%	36,86%	40,64%	40,89%
Bankovní úvěry a výpomoci	0,00%	1,64%	1,98%	2,07%	18,77%
Časové rozlišení	0,13%	0,66%	0,67%	0,02%	0,28%

(Zdroj: vlastní zpracování)



**Graf č. 5: Vertikální analýza pasiv**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Určitá výše zadlužení bývá pro podnik užitečná z důvodu, že cizí kapitál je levnější než vlastní. Doporučená hodnota zadluženosti se pohybuje mezi 30 – 60 % (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013, s. 85).

Ve vertikální analýze se ukázalo, že celková zadluženost podniku se od roku 2007 do roku 2009 pohybuje kolem 39 %, v roce 2010 je to 42,71 %. V roce 2011 byl podniku poskytnut dlouhodobý bankovní úvěr na rekonstrukci nově pořízené budovy, což mělo za následek zvýšení podílu cizího kapitálu na celkovém kapitálu na 59,65 %.

Na grafu vertikální analýzy lze vidět, že společnost v letech 2007 a 2008 tvořila rezervy na pořízení nového objektu, které v následujícím roce 2009 rozpustila.

#### **Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty**

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty obsahuje pouze vybrané položky z tohoto výkazu, které jsou v analyzované společnosti významné.

**Tab. č. 15: Vertikální analýza výnosů v procentech**

Název položky	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Tržby celkem</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Tržby za prodej zboží	30,14%	23,85%	27,66%	21,81%	16,83%
Výkony	65,77%	70,35%	67,62%	77,86%	82,55%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	3,36%	0,04%	0,18%	0,00%	0,54%
Ostatní provozní výnosy	0,06%	0,00%	4,50%	0,11%	0,08%
Výnosové úroky	0,01%	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%
Ostatní finanční výnosy	0,63%	0,00%	0,00%	0,22%	0,00%
Mimořádné výnosy	0,03%	5,76%	0,05%	0,00%	0,00%

(Zdroj: vlastní zpracování)

Přibližně 75 % tržeb tvoří výkony, konkrétně tržby za poskytnuté služby, které patří mezi hlavní činnosti podniku. Zbývajících 25 % tvoří tržby za prodej zboží. Podíl tržeb za prodané zboží na celkových tržbách má klesající tendenci, naproti tomu tržby za poskytnuté služby rostou a v roce 2011 dosahuje až 82,55 %, avšak to částečně způsobil i pronájem nevyužitých kancelářských prostor. V roce 2008 získal podnik dotaci z Evropské unie na vzdělávání pracovníků, důsledkem toho bylo zvýšení podílu mimořádných výnosů na 5,76 %.

**Tab. č. 16: Vertikální analýza nákladů v procentech**

Název položky	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Náklady celkem</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	27,80%	20,26%	22,83%	19,50%	16,21%
Výkonová spotřeba	38,26%	42,94%	44,95%	35,99%	36,37%
Osobní náklady	19,76%	22,89%	24,73%	31,19%	31,36%
Daně a poplatky	0,38%	0,20%	0,25%	0,24%	0,30%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	6,83%	6,47%	6,49%	7,82%	7,43%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1,90%	0,55%	0,00%	0,00%	0,51%
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	2,37%	2,02%	-3,61%	1,15%	1,43%
Ostatní provozní náklady	1,13%	2,18%	1,38%	1,10%	1,11%
Nákladové úroky	0,41%	2,06%	1,38%	1,30%	2,47%
Ostatní finanční náklady	0,57%	0,15%	0,29%	0,36%	0,38%
Daň z příjmů za běžnou činnost	0,59%	0,22%	1,32%	1,36%	2,42%
Mimořádné náklady	0,00%	0,07%	0,00%	0,00%	0,00%

(Zdroj: vlastní zpracování)

Nejvyšší položku na celkových nákladech představuje výkonová spotřeba, která souvisí s výkony, které jsou ve vertikální analýze výnosů také nejvyšší položkou. Nejvyšší podíl výkonové spotřeby na celkových nákladech byl v roce 2009, kdy dosahoval 44,95 %. To bylo způsobeno tím, že v roce 2009 podnik investoval do oprav budovy, takže výkonovou spotřebu zvýšily náklady na služby externích pracovníků.

Náklady vynaložené na prodané zboží a osobní náklady jsou dalšími významnými položkami. Náklady na prodané zboží, tak jako tržby za prodané zboží, se postupně snižují, naproti tomu osobní náklady se vlivem přijímání zaměstnanců zvyšují a z roku 2007, kdy představovaly 19,76 % z celkových nákladů, se v roce 2011 zvýšily až na 31,36 %. Podnik přijímal nové zaměstnance do úseku služeb.

Díky tomu, že se jedná o kapitálově těžkou společnost, většina majetku je tedy vázána v dlouhodobém majetku, položka odpisů na celkových nákladech v roce 2007 činí 6,83 % a roste s menšími výkyvy až do roku 2011 na 7,43 %.

### 3.3.3 Rozdílové ukazatele

V této části je provedena analýza čistého pracovního kapitálu, čistých pohotových prostředků a čistého peněžního majetku.

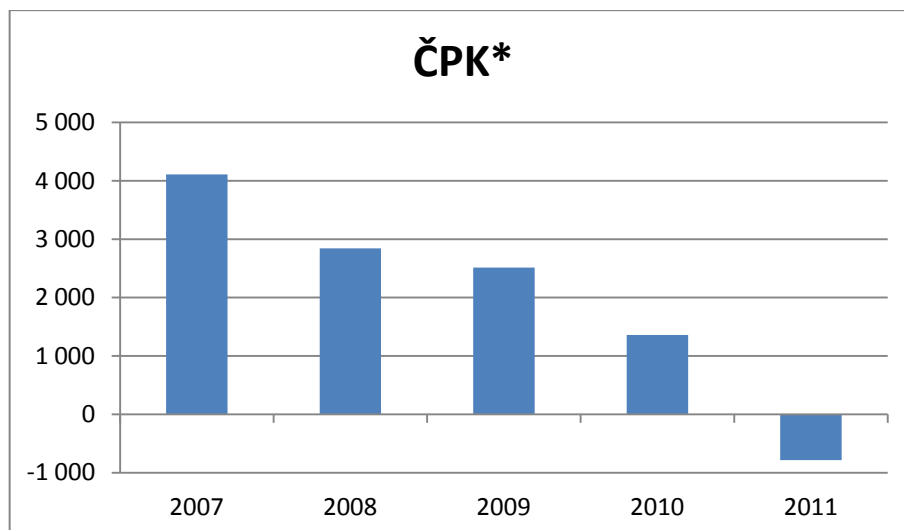
#### 3.3.3.1 Čistý pracovní kapitál

V této části je vypočten ukazatel čistý pracovní kapitál. Ve výpočtu ČPK\* byly z oběžných aktiv vyloučeny nedobytné pohledávky za odběrateli a z krátkodobých závazků byl vyřazen závazek za společníky, jelikož jde o půjčku společníka podniku, jedná se spíše o dlouhodobý závazek než krátkodobý.

Tab. č. 17: Čistý pracovní kapitál v tisících Kč

	2007	2008	2009	2010	2011
ČPK	-1 752	-3 017	-4 415	-8 386	-11 033
ČPK*	4 109	2 843	2 514	1 360	-785

(Zdroj: vlastní zpracování)



**Graf č. 6: Čistý pracovní kapitál v tisících Kč**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Čistý pracovní kapitál má poměrně rychle klesající tendenci a ve všech letech je záporný. Oběžná aktiva jsou tedy menší než krátkodobé cizí zdroje a společnost tedy nedisponuje tzv. finančním polštářem. V případě, kdy by byl podnik nucen dostát veškerým svým závazkům, měl by s jejich úhradou značné problémy.

Nejnižšího čistého pracovního kapitálu dosáhla společnost v roce 2011, a to -11 033 000 Kč, za 5 let se celkově snížil téměř o 10 000 000 Kč. To způsobilo především postupné zvyšování krátkodobých závazků a navyšování bankovních úvěrů. Aby podnik stačil pokrýt všechny svoje závazky, musel by prodat dlouhodobý majetek, což značí, že se podnik potýká s prvotní platební neschopností.

Po vyloučení nedobytných pohledávek a dlouhodobých závazků za společníky se čistý pracovní kapitál zvýšil, nicméně má rychle klesající charakter a v roce 2011 již vykazuje záporné hodnoty.

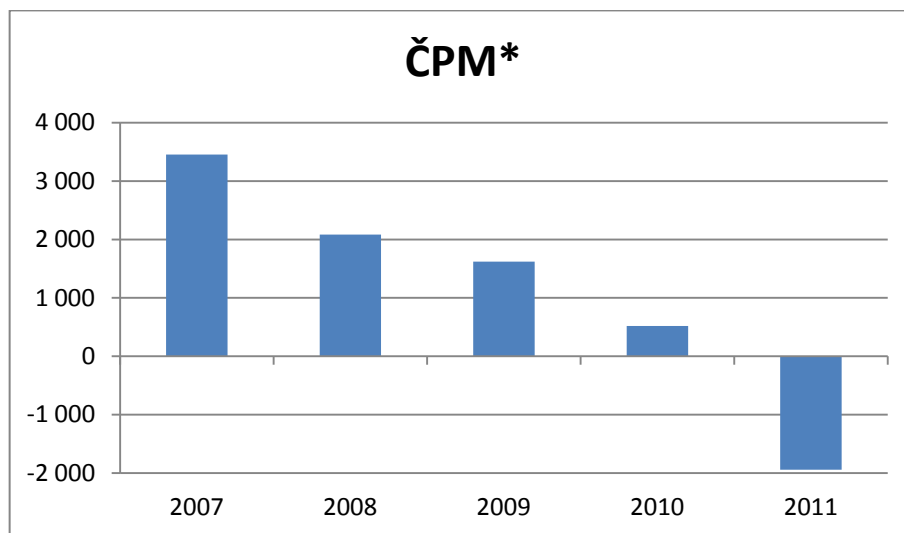
### 3.3.3.2 Čistý peněžní majetek

V této části je vypočten ukazatel čistý peněžní majetek. Ve výpočtu ČPM\* byly z oběžných aktiv vyloučeny nedobytné pohledávky za odběrateli a z krátkodobých závazků byl vyřazen závazek za společníky, jelikož jde o půjčku společníka podniku, jedná se spíše o dlouhodobý závazek než krátkodobý.

**Tab. č. 18: Čistý peněžní majetek v tisících Kč**

	2007	2008	2009	2010	2011
ČPM	-2 404	-3 775	-5 307	-9 227	-12 191
ČPM*	3 457	2 085	1 622	519	-1 943

(Zdroj: vlastní zpracování)



**Graf č. 7: Čistý peněžní majetek v tisících Kč**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z uvedené tabulky čistého peněžního majetku lze vidět, že krátkodobé závazky jsou vyšší než krátkodobý finanční majetek a krátkodobé pohledávky, což značí, že se společnost potýká s prvotní platební neschopností. Čistý peněžní majetek má opět klesající charakter, který je zapříčiněn již zmiňovanými zvyšujícími se krátkodobými cizími zdroji. V roce 2011 klesl až na -12 191 000 Kč.

Po vyloučení nedobytných pohledávek a dlouhodobých závazků za společníky se čistý peněžní majetek zvýšil, nicméně má rychle klesající trend a v roce 2011 již vykazuje záporné hodnoty.

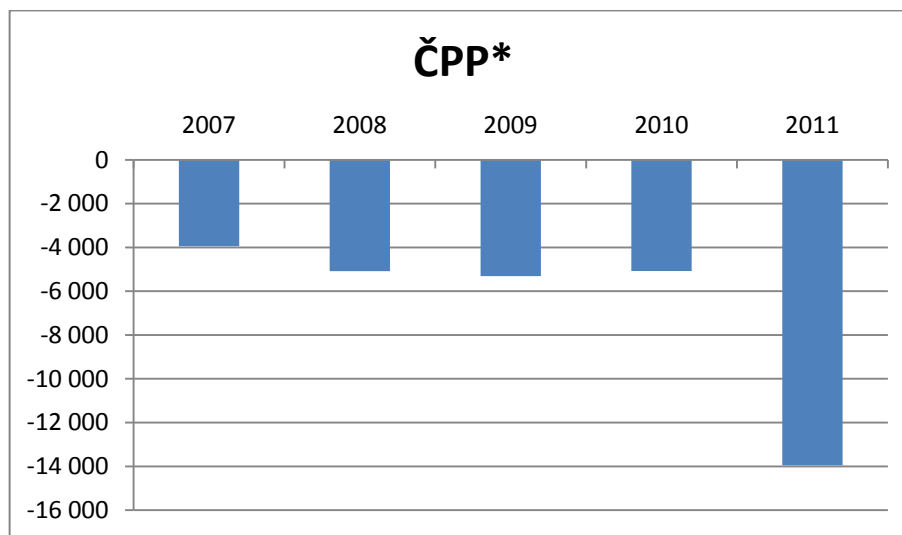
### 3.3.3.3 Čisté pohotové prostředky

V této části je vypočten ukazatel čisté pohotové prostředky. Ve výpočtu ČPP\* byl z krátkodobých závazků opět vyřazen závazek za společníky z důvodu jeho dlouhodobého charakteru.

**Tab. č. 19: Čisté pohotové prostředky v tisících Kč**

	2007	2008	2009	2010	2011
ČPP	-9 859	-10 944	-12 238	-15 091	-24 815
ČPP*	-3 939	-5 084	-5 308	-5 076	-13 950

(Zdroj: vlastní zpracování)



**Graf č. 8: Čisté pohotové prostředky v tisících Kč**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z uvedené tabulky rovněž vyplývá, že čisté pohotové prostředky mají taktéž klesající tendenci. V roce 2011 klesly dokonce až na -24 815 000 Kč. Krátkodobé závazky jsou vyšší než krátkodobý finanční majetek i vyšší než krátkodobý finanční majetek s pohledávkami, společnost se tedy nepotýká s druhotnou platební neschopností, ale s prvotní. Za snižování mohou opět zvyšující se krátkodobé závazky a bankovní úvěry.

Na grafu lze vidět, že po vyloučení dlouhodobých závazků za společníky se čisté pohotové prostředky zvýšily, nicméně ve všech letech stále dosahují záporných hodnot.

### **3.3.4 Poměrové ukazatele**

V této části analýzy jsou propočteny ukazatelé rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity a provozní ukazatele.

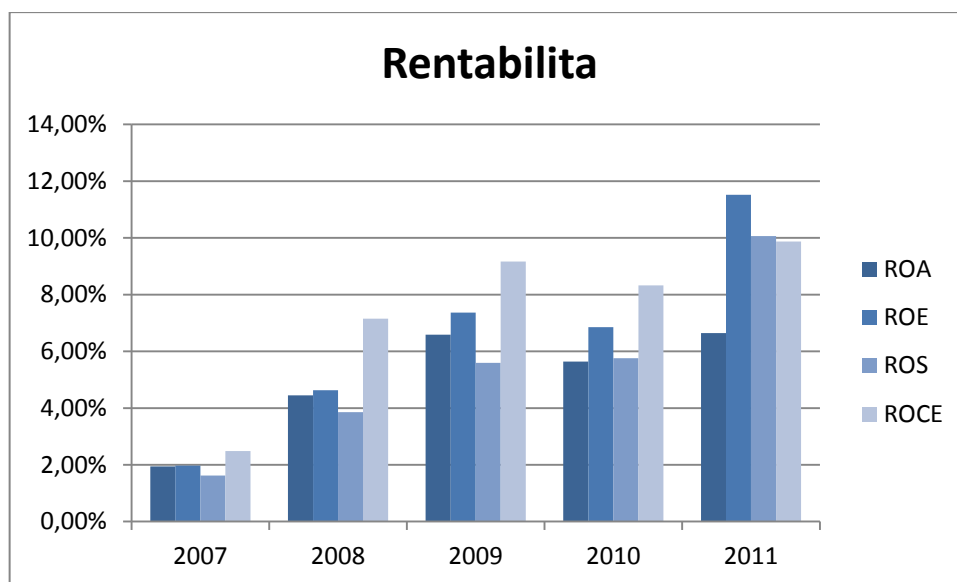
#### **3.3.4.1 Rentabilita**

V této části je vypočtena rentabilita celkového kapitálu, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb a rentabilita dlouhodobého majetku.

**Tab. č. 20: Ukazatelé rentability**

	2007	2008	2009	2010	2011
ROA	1,94%	4,45%	6,59%	5,64%	6,65%
ROE	1,97%	4,63%	7,37%	6,86%	11,52%
ROS	1,62%	3,86%	5,59%	5,76%	10,06%
ROCE	2,49%	7,15%	9,17%	8,32%	9,87%

(Zdroj: vlastní zpracování)

**Graf č. 9: Ukazatelé rentability v procentech**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu rentability analyzované společnosti plyne a je pozitivní, že všichni tři ukazatelé mají vesměs rostoucí povahu. Menší výkyvy jsou zaznamenány v roce 2010. Až v té době totiž na společnost dolehla hospodářská krize. V roce 2011 se však rentabilita znovu pozvedla, rentabilita tržeb na 10,06 % a rentabilita vlastního kapitálu až na 11,52 % a to díky růstu zisku.

**Tab. č. 21: Ukazatelé rentability v porovnání s konkurencí v roce 2011**

Podnik	ROA	ROE	ROS	ROCE
Liberecká IS, a.s.	-2,79%	-4,00%	-3,96%	-3,47%
ASD Solutions, s.r.o.	15,58%	17,09%	20,83%	17,09%
VERA spol. s r.o.	21,09%	52,16%	5,18%	52,16%
GEOVAP spol. s r.o.	0,53%	0,56%	0,70%	0,55%
Asseco Solutions, a.s.	19,43%	37,92%	8,39%	37,92%
Průměr	10,77%	20,74%	6,23%	20,85%
FPO s.r.o.	6,65%	11,52%	10,06%	9,87%

(Zdroj: vlastní zpracování)

Jako konkurenční podniky jsou zvoleny společnosti, které podnikají s distribucí softwaru pro veřejnou správu a komerční subjekty. Společnost FPO s.r.o. je v roce 2011 v porovnání s konkurenčními podniky výnosově podprůměrná, kromě rentability tržeb, ve které dosahuje zhodnocení 1 Kč tržeb o 10,06 %.

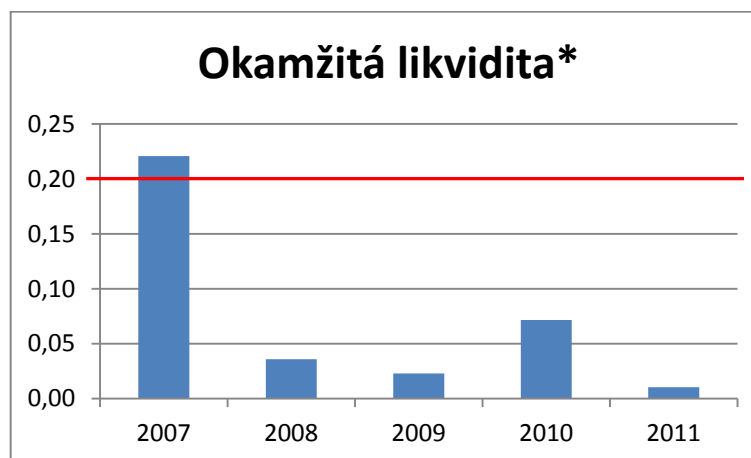
### 3.3.4.2 Likvidita

V této části je vypočtena okamžitá, pohotová a běžná likvidita. Ve výpočtu Okamžité likvidity\*, Pohotové likvidity\* a Běžné likvidity\* byly z oběžných aktiv vyloučeny nedobytné pohledávky za odběrateli a z krátkodobých závazků byl vyřazen závazek za společníky, jelikož jde o půjčku společníka podniku, jedná se spíše o dlouhodobý závazek než krátkodobý.

**Tab. č. 22: Ukazatelé likvidity**

	2007	2008	2009	2010	2011	Doporučené hodnoty
Okamžitá likvidita	0,10	0,02	0,01	0,03	0,01	0,2 – 0,5
Okamžitá likvidita*	0,22	0,04	0,02	0,07	0,01	
Pohotová likvidita	0,78	0,66	0,57	0,40	0,51	1,0 – 1,5
Pohotová likvidita*	1,68	1,40	1,30	1,09	0,86	
Běžná likvidita	0,84	0,73	0,64	0,46	0,56	1,5 – 2,5
Běžná likvidita*	1,82	1,16	1,09	0,93	0,85	

(Zdroj: vlastní zpracování)



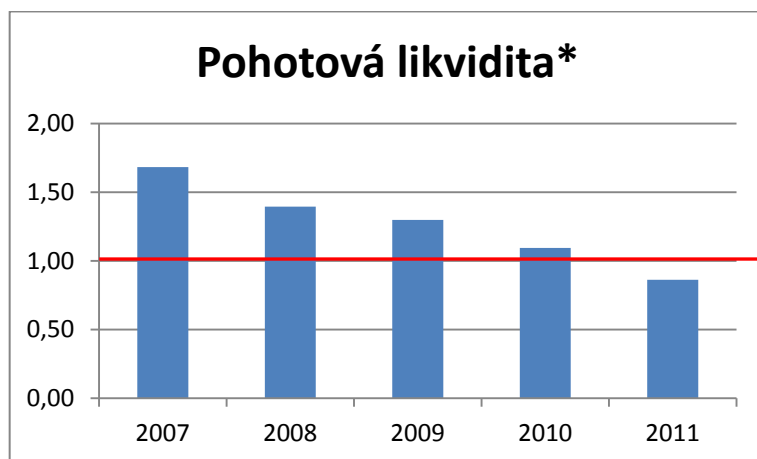
**Graf č. 10: Okamžitá likvidita**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel okamžité likvidity nenabývá ani v jednom roce doporučené hodnoty. Nejvyšší hodnota okamžité likvidity je v roce 2007, a to 0,22. Nejnižší hodnota 0,01

v roce 2009 a 2011. Z toho vyplývá, že společnost není schopna ze svého krátkodobého finančního majetku uhradit včas své závazky.

Po vyloučení dlouhodobých závazků za společníky se okamžitá likvidita podniku zvýšila, nicméně i tak nedosahuje doporučených hodnot až na rok 2007, kdy se rovnala 0,22.

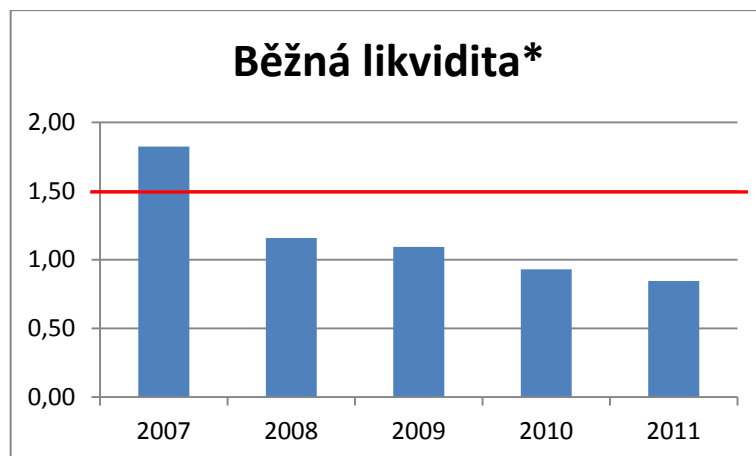


**Graf č. 11: Pohotová likvidita**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pohotová likvidita taktéž nedosahuje hranice doporučené hodnoty, naopak se jí postupem času čím dál více oddaluje. V roce 2007 pokrýval krátkodobý finanční majetek s pohledávkami 0,78 krát krátkodobé cizí zdroje, v roce 2011 už pouze 0,37 krát. Ve všech letech se společnost potýká s prvotní platební neschopností.

Po vyloučení nedobytných pohledávek a dlouhodobých závazků za společníky se pohotová likvidita podniku zvýšila a dosahuje doporučených hodnot, nicméně má klesající trend a v roce 2011 je už pod hranicí doporučených hodnot.



**Graf č. 12: Běžná likvidita**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Běžná likvidita společnosti také nedosahuje doporučených hodnot a negativní je i její klesající charakter. Společnost ani z celkových oběžných aktiv nedokáže včas uhradit své závazky. Z roku 2007, kdy se běžná likvidita rovnala 0,84, klesla na rok 2011 asi o 50 % na hodnotu 0,40.

Po vyloučení nedobytných pohledávek a dlouhodobých závazků za společníky se běžná likvidita podniku zvýšila, nicméně i tak nedosahuje doporučených hodnot až na rok 2007, kdy se rovnala 1,82.

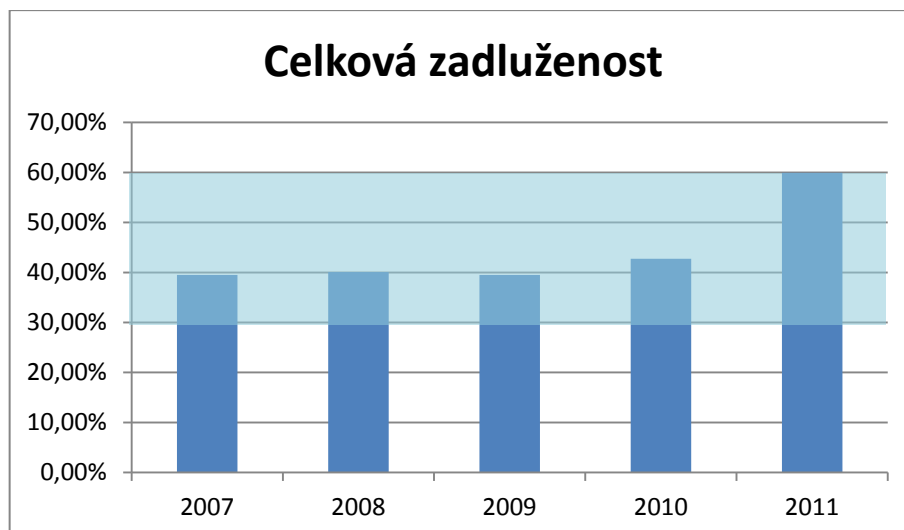
#### 3.3.4.3 Zadluženost

Tato část obsahuje výpočty ukazatelů celkové zadluženosti, koeficientu samofinancování, úrokového krytí a doby splácení dluhu z Cash flow.

**Tab. č. 23: Ukazatelé zadluženosti**

	2007	2008	2009	2010	2011
Celková zadluženost	39,51%	40,09%	39,51%	42,73%	59,94%
Koeficient samofinancování	60,36%	59,91%	60,49%	57,27%	40,06%
Úrokové krytí	6,24	2,94	6,04	6,70	6,48
Doba splácení dluhu z Cash flow	-23,23	-13,01	-191,57	56,55	-142,78

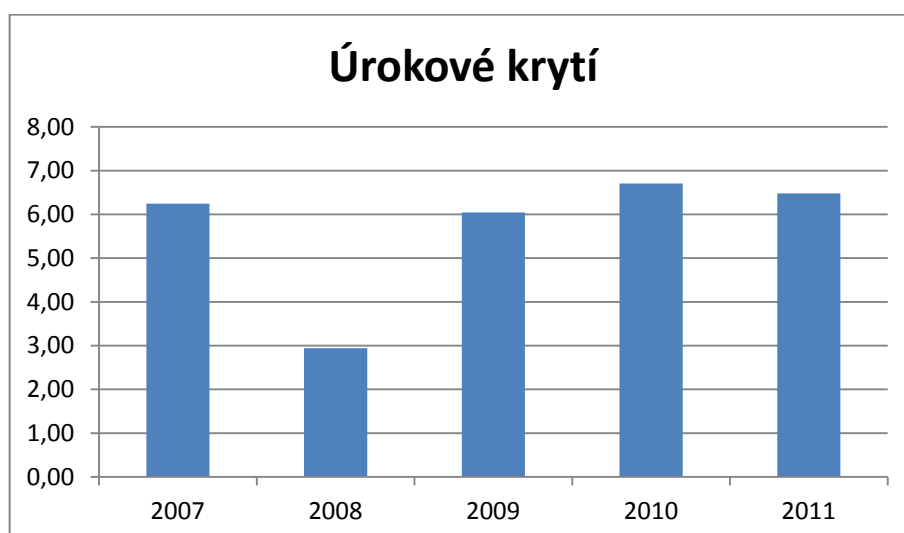
(Zdroj: vlastní zpracování)



**Graf č. 13: Celková zadluženost v procentech**

(Zdroj: vlastní zpracování)

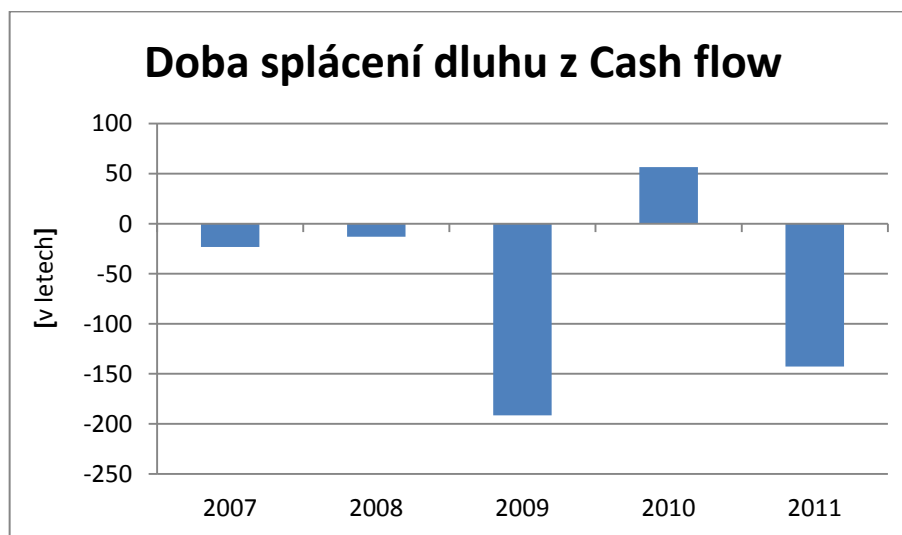
Celková zadluženost podniku by se měla pohybovat kolem 30 % až 60 % (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013, s. 85). Velmi pozitivní je, že se zadluženost pohybuje kolem 40 %, což je signál stability, který věřitele zajímá. Zadluženost se však vychyluje od stability v roce 2011 na 59,94 %, kdy cizí zdroje narostly kvůli dlouhodobému bankovnímu úvěru, který byl podniku poskytnut na rozsáhlou rekonstrukci nově pořízené budovy. Riziko věřitelů se tedy zvýšilo, na druhou stranu úvěr je zajištěn budovou a cizí kapitál je levnější než vlastní.



**Graf č. 14: Úrokové krytí**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka a graf úrokového krytí, kromě roku 2008, ukazují, že náklady na cizí kapitál převyšují zisk více než 6 krát. V roce 2008 se hodnota úrokové krytí rovnala necelým 3 %. Společnost si v tomto roce vzala krátkodobý bankovní úvěr na provozní činnost, a to mělo za následek náhlé zvýšení nákladových úroků a tím pádem snížení úrokové krytí.



**Graf č. 15: Doba splácení z Cash flow v letech**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Doba splácení dluhu z Cash flow vykazuje velice kolísavé hodnoty. Kvůli zápornému peněžnímu toku jsou kromě roku 2010 hodnoty stále záporné. Minusové hodnoty výsledného Cash flow zapříčinila především investiční činnost podniku. Konkrétně v roce 2009 podnik pořídil budovu, kterou v roce 2011 začal rekonstruovat. Jediný rok, kdy by byl podnik schopen splácet svůj dluh, je rok 2010, a to 57 let.

#### 3.3.4.4 Aktivita

Tato část obsahuje výpočty ukazatelů aktivity.

**Tab. č. 24: Ukazatelé aktivity**

	2007	2008	2009	2010	2011
Obrat celkových aktiv	0,73	0,72	0,80	0,68	0,46
Obrat stálých aktiv	1,08	0,98	1,06	0,85	0,60
Doba obratu zásob ve dnech	11,09	12,42	12,67	12,25	15,51
Doba obratu pohledávek ve dnech	122,05	112,69	93,54	75,79	119,85
Doba obratu závazků ve dnech	59,60	59,66	47,12	42,20	147,24

(Zdroj: vlastní zpracování)



**Graf č. 16: Obrat celkových aktiv**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Hodnoty obratu celkových aktiv jsou kolísavé, ale v posledních třech letech mají klesající trend. V roce 2009 dosáhl ukazatel nejvyšší hodnoty 0,8, nejnižší hodnoty 0,46 dosáhl v roce 2011. Tyto hodnoty jsou negativní, značí, že podnik ne hospodaří efektivně se svým majetkem.

**Tab. č. 25: Ukazatel obratu celkových aktiv v porovnání s konkurencí v roce 2011**

Podnik	obrat CA
Liberecká IS, a.s.	0,80
ASD Solutions, s.r.o.	0,74
VERA spol. s r.o.	3,22
GEOVAP spol. s r.o.	0,60
Asseco Solutions, a.s.	1,85
Průměr	1,44
FPO s.r.o.	0,46

(Zdroj: vlastní zpracování)

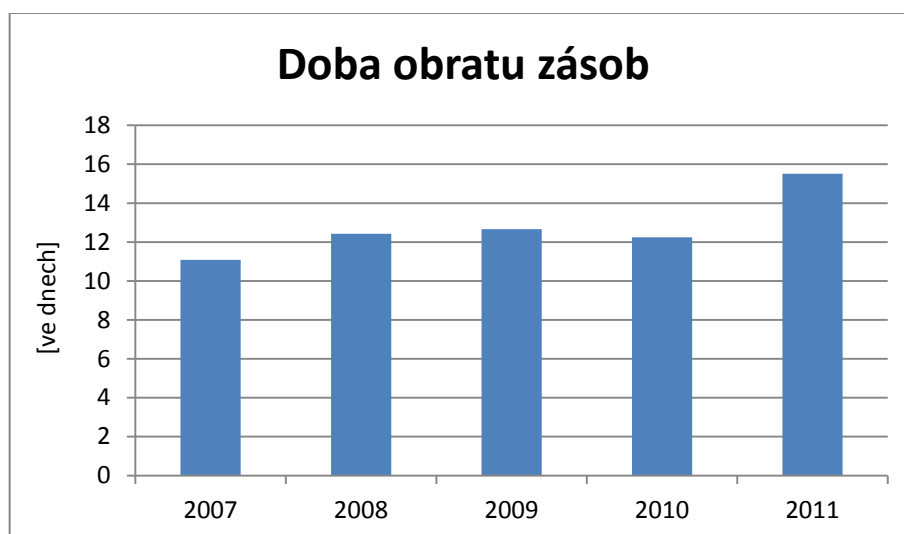
V porovnání s konkurenčními podniky je na tom společnost FPO s.r.o. nejhůře.



**Graf č. 17: Obrat stálých aktiv**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Hodnoty ukazatele obratu stálých aktiv by měly být vyšší než u obratu celkových aktiv. To v tomto případě platí. Na druhou stranu jsou tyto hodnoty nízké a značí, že podnik neefektivně využívá svůj dlouhodobý majetek.

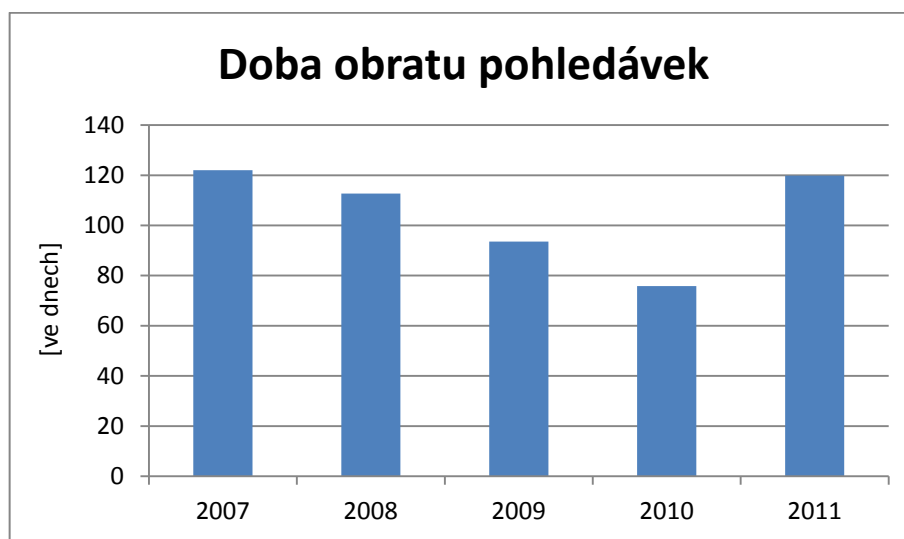


**Graf č. 18: Doba obratu zásob ve dnech**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu doby obratu zásob vyplývá, že mezi nákupem a prodejem zásob uplyne poměrně málo dní. To je jednoznačně pozitivní jev. Na druhou stranu počet dnů

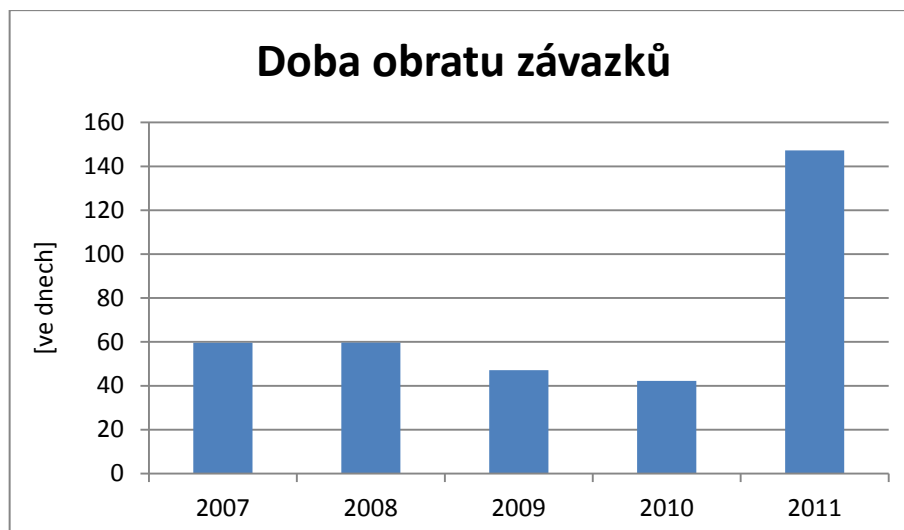
postupem času mírně roste, což je negativní. V roce 2007 byla doba obratu zásob přibližně 11 dnů, během pěti let se zvýšila až na 15 a půl dne.



**Graf č. 19: Doba obratu pohledávek ve dnech**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Doba obratu pohledávek má do roku 2010 jednoznačně klesající trend, což je pozitivní. Avšak počty dnů jsou i tak příliš vysoké. V roce 2011 se opět doba obratu vrátila na hodnotu přibližně stejnou jako v roce 2007, kvůli neúměrnému navýšení pohledávek z obchodních vztahů vůči tržbám. V roce 2011 tedy podnik čeká v průměru téměř 120 dnů na inkaso pohledávek, přitom průměrná splatnost pohledávek je 14 dní až 1 měsíc podle povahy zboží a služeb. To značí, že odběratelé neplatí včas, a to především podnikatelské subjekty a koneční spotřebitelé.



**Graf č. 20: Doba obratu závazků ve dnech**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Doba obratu závazků se stejně jako doba obratu pohledávek do roku 2010 snižovala až na přibližně 42 dnů. V roce 2011 počet dnů rapidně vzrostl, svoje dodavatele nechá podnik čekat na úhradu závazků v průměru téměř 150 dnů. Tento stav způsobil obrovský nárůst závazků z obchodních vztahů, kvůli investici do rozsáhlé rekonstrukce pořízené budovy. Toto číslo je závratné, pro podnik však znamená, že využívá tzv. levný úvěr. Dodavatelé po podniku vyžadují zálohy, v roce 2011 jsou to zálohy ve výši nad 1 milion Kč, to je však v případě rekonstrukce očekávané.

Pozitivní věcí je, že v roce 2011 je doba obratu pohledávek na rozdíl od předchozích let menší než doba obratu závazků.

#### 3.3.4.5 Provozní ukazatele

**Tab. č. 26: Provozní ukazatele**

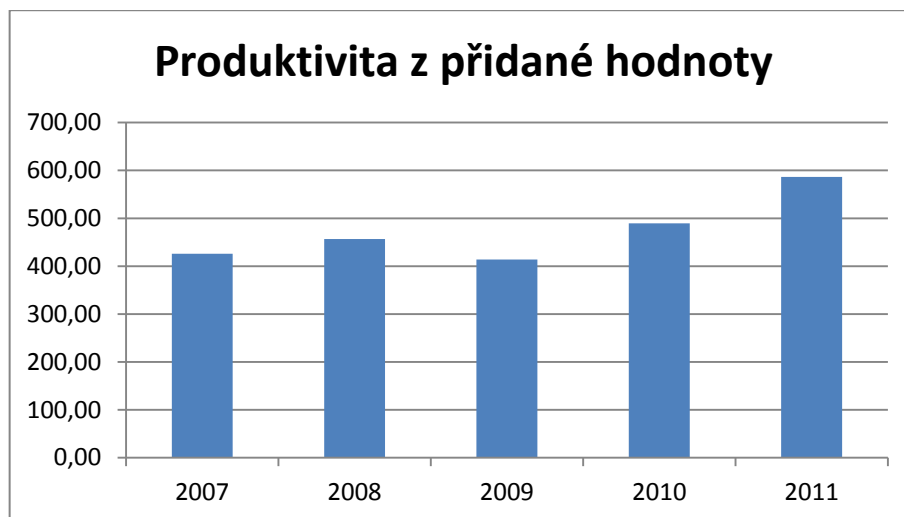
	2007	2008	2009	2010	2011
Nákladovost výnosů (tržeb)	0,98	1,02	0,95	0,94	0,90
Vázanost zásob na výnosy	0,03	0,03	0,03	0,03	0,04
Produktivita z přidané hodnoty	426,06	456,65	413,85	489,54	586,54
Mzdová produktivita	2,20	2,12	1,83	2,24	2,55

(Zdroj: vlastní zpracování)

Nákladovost výnosů se pohybuje pod hodnotou 1, což značí, že výnosy (bez mimořádných) jsou v letech 2007 až 2011 vyšší než celkové náklady. Tento fakt platí

kromě roku 2008, kdy se nákladovost výnosů dostala na 1,02. Toto navýšení se stalo kvůli nárůstu mimořádných výnosů, proto není velmi významné. Celkově je nákladovost výnosů pozitivní díky klesající tendenci.

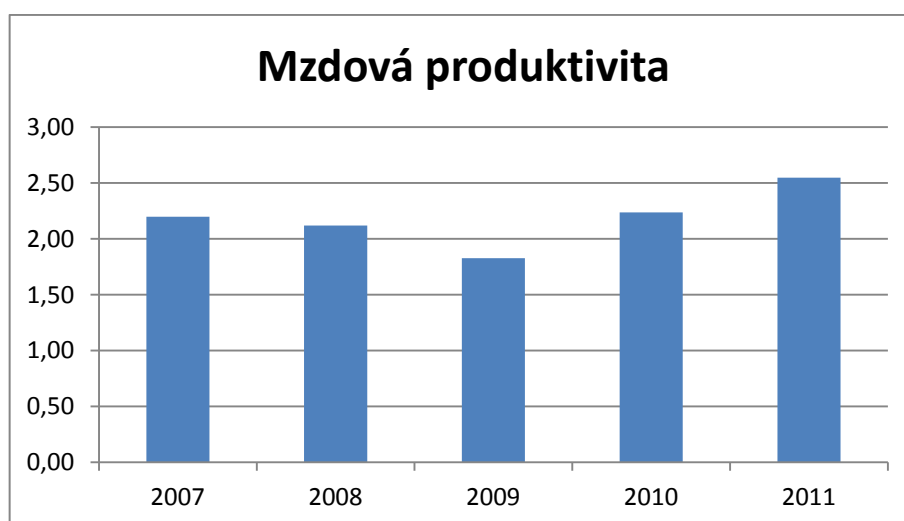
Vázanost zásob na výnosy dosahuje minimálních hodnot, což je pozitivní.



**Graf č. 21: Produktivita z přidané hodnoty**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf produktivity z přidané hodnoty vykazuje velice pozitivní hodnoty. V roce 2009 se produktivita sice mírně snížila, v dalších letech ale dále roste až na hodnotu 586,54 i přes rostoucí počet zaměstnanců.



**Graf č. 22: Mzdová produktivita**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf ukazuje mírně klesající trend mzdové produktivity do roku 2009, avšak od roku 2009 je trend rostoucí, což je žádoucí. Tento pozitivní jev měl příčinu v růstu přidané hodnoty v roce 2010 a následně v roce 2011 při zachování stejného počtu zaměstnanců. Přidaná hodnota vzrostla díky snížení výkonové spotřeby, což bylo způsobeno tím, že v roce 2009 podnik investoval do oprav budovy, takže výkonovou spotřebu zvýšily náklady na služby externích pracovníků.

### **3.3.5 Shrnutí finanční analýzy**

Zpracováním finanční analýzy společnosti FPO s.r.o. pomocí jednotlivých ukazatelů vyšlo najevo mnoho důležitých faktů a skutečností.

Soustavy ukazatelů ukázaly hned zpočátku několik problémů, se kterými se podnik potýká. Altmanův model a Index IN05 upozornily na problémy v oblasti likvidity, rentability a kapitálové struktury podniku, z které poté vyplynul problém ve vysoké zadluženosti podniku. Dle Kralickova rychlého testu je celková finanční a výnosová situace podniku stabilní, ovšem současně naznačil problémy v oblasti rentability. Podrobnější analýza těchto skutečností vyplývá z dalších dílčích analýz.

Z analýzy absolutních ukazatelů, výkazů rozvahy a zisku a ztráty, lze vidět, že se v průběhu let 2007 až 2011 podnik stává kapitálově těžkou společností. V roce 2007 a 2008 tvořil rezervy, které posléze v roce 2009 rozpustil kvůli pořízení nové budovy. Na rekonstrukci této budovy v roce 2011, kterou v budoucnu hodlá pronajímat, získal další finanční prostředky z téměř desetimilionové půjčky od jednatele společnosti a z dlouhodobého bankovního úvěru bezmála ve stejné částce. Mimoto v letech 2008 a 2009 rekonstruoval i budovu sídla společnosti a v letech 2008 až 2011 byl podniku poskytnut krátkodobý bankovní úvěr v celkové výši 1 mil. Kč na svou provozní činnost. Tyto skutečnosti se tak staly základem rostoucí vysoké zadluženosti podniku.

Z analýzy výkazů zisku a ztráty lze pozorovat, že podnik dosahoval v celém analyzovaném období kladného výsledku hospodaření, který měl rostoucí charakter, avšak za kladný výsledek hospodaření v roce 2008 mohou mimořádné výnosy za dotaci. Výsledek hospodaření za běžnou činnost v tomto roce činil -481 000 Kč. V ostatních letech je kladný a má rostoucí trend. Vývoj tržeb za prodej zboží byl nepřímě úměrný k tržbám za prodej vlastních výrobků a služeb, poněvadž se společnost zaměřila na distribuci softwaru ve veřejné sféře. Přidaná hodnota v celém období rostla, z roku 2009

na rok 2010 to bylo dokonce až o 41,95 %. To bylo způsobeno zejména snížením výkonové spotřeby díky eliminaci externích pracovníků a podpořeno zvýšením tržeb za prodané výrobky a služby.

Z analýzy rozdílových ukazatelů byly zjištěny klesající hodnoty volných finančních fondů, které se dostávaly až do záporných čísel a byla tak odhalena prvotní platební neschopnost podniku. Aby podnik mohl uhradit všechny své závazky, musel by rozprodat část svého dlouhodobého majetku. Navíc byly vypočteny rozdílové ukazatele bez nedobytných pohledávek. Výsledky byly lepší, ale též vykazovaly celkově negativní trend vývoje ukazatelů.

Analýza rentability ukázala vesměs rostoucí povahu ziskovosti podniku. Menší výkyv byl zaznamenán v roce 2010, kdy na podnik dolehla hospodářská krize v důsledku šetření odběratelů. V porovnání s konkurenčními podniky je výnosově podprůměrná. Nejhorší hodnoty vykazuje rentabilita celkového kapitálu a rentabilita dlouhodobého majetku podpořená nákupem budovy v roce 2009. To potvrzuje problém se ziskovostí, který naznačoval Altmanův model a Index IN05.

Analýza likvidity potvrdila prvotní platební neschopnost podniku. Žádný ukazatel nedosahuje hranice doporučených hodnot. Po vyřazení nedobytné pohledávky za odběrateli a závazku za společníky, který byl brán jako dlouhodobý, i tak vykazovala klesající trend a spadla pod doporučenou hranici hodnot.

Z analýzy zadluženosti lze vidět, že se celková zadluženost podniku zpočátku pohybovala okolo hranice 40%, narůstající závazky za společníky a bankovní úvěry kvůli nákupu a rekonstrukcím dlouhodobého majetku však způsobily zvýšení zadluženosti až na 60 % a podnik se stává pro věřitele rizikovým. Úrokové krytí nabývá velice nízkých hodnot, doba splácení dluhu je velmi kolísavá, mimo rok 2010 by podnik nebyl schopen své dluhy zaplatit.

Z pohledu analýzy aktivity vyplynulo, že podnik hospodaří neefektivně se svým majetkem, zvláště dlouhodobým. I v porovnání s konkurenčními podniky je na tom nejhůře. Negativní je i doba obratu pohledávek a závazků. V roce 2011 podnik čeká v průměru 120 dnů na inkaso od odběratelů, přitom splatnost pohledávek je od 14 dnů do 1 měsíce dle povahy zboží a služeb. To značí, že odběratelé neplatí včas, a to především podnikatelské subjekty a koneční spotřebitelé. Doba obratu závazků je do

roku 2010 navíc nižší než doba obratu pohledávek, takže podnik ani nevyužíval tzv. levný úvěr.

Analýza provozních ukazatelů ukázala minimální vázanost zásob na výnosy, přes rostoucí počet zaměstnanců pozitivní hodnoty produktivity z přidané hodnoty a od roku 2009 rostoucí mzdovou produktivitu.

V analyzovaném období měl podnik finanční potíže v důsledku vysoké zadluženosti a nízké likvidity. Dosahoval nízkých hodnot rentability, efektivnosti využívání svého majetku a záporných hodnot peněžních toků.

## 4 Vlastní návrhy řešení

Po zpracování finanční analýzy byly hlavní problémy nalezeny v oblasti likvidity, rozdílových ukazatelů, rentability, objemu dlouhodobému majetku a s tím související zadluženosti.

### 4.1 Efektivní snížení dlouhodobého majetku

Ke zlepšení finanční situace podniku, zejména rentability a zadluženosti, by měl podnik v první řadě snížit svá stálá aktiva. Jednoznačně vykazuje neefektivní hospodaření se svým dlouhodobým majetkem a měl by skutečně zvážit, zda by nebylo vhodnější část svého dlouhodobého majetku rozprodat. Toto rozhodnutí je velice závažné a závisí na mnoha faktorech.

Kvůli pořízení nové budovy v roce 2009 a následné rozsáhlé rekonstrukci v roce 2011 se podnik nadmíru zadlužil. Podniku byl poskytnut dlouhodobý bankovní úvěr ve výši téměř 10 mil. Kč, dalších více než 10 mil. Kč získal formou půjčky od jednatele společnosti, rovněž na rekonstrukci budovy. Bankovní úvěr má podnik navíc splatit do pěti let, což se jeví jako nereálné s ohledem na záporný ukazatel čistých pohotových prostředků a nízkou likviditu podniku.

Na druhou stranu již společnost do budovy investovala miliony korun, spoustu práce a pravděpodobně by podnik prodejem budovy prodělal v důsledku vývoje cen na trhu s realitami. Proto musí zvážit, zda je ochoten se srovnat s jistým prodělkem, nicméně zároveň s výrazným zlepšením finanční situace, což je podniku doporučeno, či si budovu ponechat, najít její nejlepší využití a doufat, že své dluhy zvládne splatit. Pokud by se podnik rozhodl budovu ponechat, měl by ji co nejrychleji začít využívat pronájmem.

### 4.2 Řízení pohledávek

Další doporučení spočívá ve vyjednání lepších platebních a dodacích podmínek u svých odběratelů. V posledních letech se platební morálka odběratelů výrazně zhoršila. Podniku se i stává, že jeho zákazníci, zejména podnikatelské subjekty, mu nezaplatí nikdy. Pokud je pohledávka za odběratelem po době splatnosti 10 dní, pošle mu první upomínku, další posílá přibližně 30 dnů po splatnosti pohledávky a po půl

roce až 1 roce po splatnosti ji začne vymáhat soudní cestou. I když společnost poskytuje zálohy svým dodavatelům, zálohovou platbu po svých odběratelích nepožaduje.

Společnosti je doporučeno, aby těm odběratelům, kteří neplatí vůbec, své zboží neprodávala. Odběratelům, kteří s placením nemívají problémy a hradí své závazky ke společnosti před dobou jejich splatnosti, poskytovala slevu z ceny neboli skonto. Dále je doporučeno, aby po zbylých odběratelích požadovala předem zálohy a v případě nezaplacení pohledávky do doby její splatnosti i penále.

Společnosti je také doporučeno, aby upomínky za neplacení zasílala, jakmile vyprší doba splatnosti pohledávky, následující upomínky zasílat po týdenních intervalech a po třech měsících po splatnosti vymáhat pohledávky právní cestou a neprodleně ukončit obchodní styk.

K faktoringu pohledávek by měl podnik přistoupit až k jako poslední možnosti.

#### 4.2.1 Skonto

Společnost by měla poskytovat skonto odběratelům, kteří hradí své závazky ke společnosti včas. Skonto je dobrý motivující prostředek k urychlení plateb. V tabulce níže lze vidět doporučené hodnoty skonta za jednotlivé počty dnů před splatností pohledávky. Jedná se o pohledávky s měsíční lhůtou splatnosti.

Tab. č. 27: Návrh skonta za včasnou platbu

DNY PŘED SPLATNOSTÍ	VÝŠE SKONTA
31 - 26	8%
25 - 16	5%
15 - 10	3%

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pokud by všichni odběratelé, kteří měli k podniku závazek na konci roku 2011, zaplatili o 31 dní dříve a podnik by jim poskytnul skonto ve výši 8 % z celkové ceny, tržby podniku by se snížily o 2 149 760 Kč, výsledek hospodaření by se tak rovnal 554 240 Kč a podnik by se nedostal do ztráty. Doporučený návrh skonta je tedy reálný.

#### 4.2.2 Penále

Společnosti je doporučeno, aby za pozdní platby odběratelů požadovala určité penále. V tabulce níže lze vidět návrh penále za konkrétní dny po splatnosti pohledávky.

**Tab. č. 28: Návrh penále za platbu po splatnosti pohledávky**

DNY PO SPLATNOSTI	VÝŠE PENÁLE
7 - 14	5 % z ceny
15 - 21	10 % z ceny
22 - 28	15 % z ceny
29 - 56	20 % z ceny
57 - 84	25 % z ceny
89 - 112	30 % z ceny
113 a více	40 % z ceny

(Zdroj: vlastní zpracování)

#### 4.2.3 Zálohy

Společnost poskytuje zálohy svým dodavatelům, přitom zálohovou platbu po svých odběratelích nepožaduje. Společnosti je doporučeno vyžadovat zálohu u zákazníků, u kterých se stane, že občas zaplatí po době splatnosti a také v případech, kdy se jedná o větší zakázku. V následující tabulce lze vidět návrh záloh dle typu zákazníka.

**Tab. č. 29: Návrh záloh dle typu zákazníka**

TYP ZÁKAZNÍKA	VÝŠE ZÁLOHY
Pravidelně neplací včas	70 - 80 %
Většinou neplací včas	40 - 60 %
Plací většinou včas	20 - 30 %
Plací vždy včas	0 - 10 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

#### 4.2.4 Faktoring

Jak již bylo řečeno, k faktoringu pohledávek by společnost měla přistoupit až jako poslední možností. Odkup pohledávek má pozitivní vliv na likviditu a čisté pohotové prostředky, nicméně nese s sebou náklady faktoringu. V následující tabulce je uvedeno srovnání tří vybraných faktoringových společností.

**Tab. č. 30: Srovnání některých vybraných faktoringových společností**

	<b>ČSOB faktoring</b>	<b>KB faktoring</b>	<b>Faktoring České spořitelny</b>
Předfinancování	až 90 % nominální hodnoty pohledávky	70 - 90 % nominální hodnoty pohledávky	až 90 % nominální hodnoty pohledávky
Úroková sazba	úroková sazba se pohybuje na úrovni běžně úročeného kontokorentního financování	úroková sazba krátkodobých bankovních úvěrů	úroková sazba krátkodobých bankovních úvěrů
Poplatek za faktoring	v rozmezí 0,2 - 1,4 % z hodnoty pohledávky	v rozmezí 0,3 – 1,0 % z hodnoty pohledávky	v rozmezí 0,3 - 1,5 % z hodnoty pohledávky
Roční objem dodávek odběratelům prostřednictvím faktoringu	zpravidla více než 20 mil. Kč	zpravidla více než 10 mil. Kč	alespoň 15 mil. Kč
Maximální doba po splatnosti pohledávky	90 dnů	90 dnů	90 dnů

(Zdroj: Upraveno dle Finance media a.s., ©2000-2013)

Z uvedené tabulky lze vidět, že ČSOB faktoring a Faktoring České spořitelny nabízí možnost okamžitě čerpat peněžní prostředky až do výše 90 % nominální hodnoty pohledávky, na druhou stranu KB faktoring požaduje poplatek maximálně 1,0 % z hodnoty pohledávky.

V následující tabulce je uveden příklad postoupení krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů za rok 2011 ve výši 8 946 000 Kč. V tabulce jsou uvedeny částky, které by společnost okamžitě získala postoupením pohledávky faktoringové společnosti a poplatek za faktoring.

**Tab. č. 31: Srovnání faktoringových společností na konkrétním případě v tisících Kč**

	ČSOB faktoring	KB faktoring	Faktoring České spořitelny
Peněžní prostředky okamžitě k dispozici	8 051,4	7 156,8	8051,4
Poplatek za faktoring	125,244	89,46	134,19

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky je patrné, že z hlediska okamžitých peněžních prostředků je výhodný ČSOB faktoring a Faktoring České spořitelny, přitom výhodnější je ČSOB faktoring, protože požaduje nižší faktoringový poplatek. KB faktoring sice nabízí nejmenší okamžitých peněžních prostředků, avšak zároveň vyžaduje nejnižší faktoringový poplatek. Konečná volba faktoringové společnosti je v rukou majitele společnosti.

V tabulce níže je vypočtena okamžitá likvidita a čisté pohotové prostředky za rok 2011, aby bylo vidět, jaký účinek by měl navrhovaný faktoring.

**Tab. č. 32: Přepočet okamžité likvidity a čistých pohotových prostředků v tisících Kč**

	ČSOB faktoring	KB faktoring	Faktoring České spořitelny
Okamžitá likvidita	0,58	0,52	0,58
Čisté pohotové prostředky	-5 898,6	-6 793,2	-5 898,6

(Zdroj: vlastní zpracování)

Okamžitá likvidita bez využití faktoringu se rovnala pouze 0,01. Čisté pohotové prostředky se rovnaly -13 950 tis. Kč. Z uvedené tabulky je patrné, že v dané situaci by využití faktoringu výrazně zlepšilo okamžitou likviditu společnosti a dosahovala by tak doporučených hodnot. Výše čistých pohotových prostředků by rovněž vzrostla, nicméně je pro podnik stále nedostačující.

### 4.3 Ostatní doporučení

Společnost by se měla zamyslet nad propagací prostřednictvím své internetové stránky, která představuje jakousi vizitku společnosti. Na webových stránkách nabízí možnost nákupu zboží přes e-shop, což je v posledních letech pro podniky s informačními technologiemi nezbytné. Grafika a především struktura internetového

obchodu je ale překvapující. Stránky jsou velice nepřehledné a těžko se v nich zákazník orientuje.

#### 4.4 Sledování jednotlivých ukazatelů

Společnosti je doporučeno, aby nezapomínala sledovat jednotlivé ukazatele, zejména problémové, v průběhu dalších let, a mít tak přehled o své finanční situaci a moci rychle zareagovat na možné problémy. Jak často a s čím ukazatele srovnávat je uvedeno v následující tabulce.

**Tab. č. 33: Sledování ukazatelů**

Sledovaný ukazatel	Jak často sledovat	S čím srovnávat
<b>Rozdílové ukazatele</b>		
Čistý pracovní kapitál	měsíčně	Kladná hodnota
Čistý peněžní majetek	měsíčně	Kladná hodnota
Čisté pohotové prostředky	měsíčně	Kladná hodnota
<b>Rentabilita</b>		
ROA	čtvrtletně	Konkurence v odvětví
ROE	čtvrtletně	Konkurence v odvětví, úročení dlouhodobých vkladů
ROS	čtvrtletně	Konkurence v odvětví
ROCE	čtvrtletně	Konkurence v odvětví
<b>Likvidita</b>		
Běžná likvidita	čtvrtletně	Doporučené hodnoty
Pohotová likvidita	měsíčně	Doporučené hodnoty
Okamžitá likvidita	měsíčně	Doporučené hodnoty
<b>Zadluženost</b>		
Celková zadluženost	ročně	Konkurence v odvětví
Úrokové krytí	ročně	Konkurence v odvětví
<b>Aktivita</b>		
Obrat stálých aktiv	čtvrtletně	Konkurence v odvětví
Doba obratu pohledávek	čtvrtletně	Konkurence v odvětví, doba splatnosti
Doba obratu závazků	čtvrtletně	Konkurence v odvětví, doba splatnosti
<b>Provozní ukazatele</b>		
Produktivita z přidané hodnoty	ročně	Hodnota by měla růst
Mzdová produktivita	ročně	Hodnota by měla růst

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pokud podnik bude pravidelně sledovat tyto ukazatele, přispěje to nejen k odhalení potencionálních problémů, ale také ke kontrole a hodnocení předchozích činností v rámci finančního řízení podniku a k identifikaci slabých míst a problémových oblastí ještě dříve, než se vymknou z kontroly.

## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit finanční situaci společnosti FPO s.r.o. v letech 2007 – 2011 pomocí metod finanční analýzy, odhalit potenciaální problémy a navrhnout vhodná řešení vedoucí k vyřešení nalezených problémů v tomto podniku.

V teoretické části byl zpracován teoretický koncept k analýze okolí podniku, dále byly definovány základní pojmy a představeny vybrané metody finanční analýzy.

V analytické části byla provedena analýza okolí podniku a finanční analýza, z které vyplynula řada skutečností. Altmanův model a Index IN05 upozornili hned zpočátku na problémy v oblasti likvidity, rentability a kapitálové struktury podniku, z které poté vyplynul problém ve vysoké zadluženosti podniku. Z analýzy rozdílových ukazatelů byly zjištěny klesající hodnoty volných finančních fondů, které se dostávaly až do záporných čísel a byla tak odhalena prvotní platební neschopnost podniku, což potvrdila i analýza likvidity. Analýza rentability ukázala, že je společnost v porovnání s konkurenčními podniky výnosově podprůměrná. To potvrzuje problém se ziskovostí, který naznačoval Altmanův model a Index IN05. Podnik dosahoval v celém analyzovaném období kladného výsledku hospodaření. Výsledek hospodaření za běžnou činnost v roce 2008 činil - 481 000 Kč. V ostatních letech byl kladný a měl rostoucí trend. V průběhu let 2007 až 2011 podnik navyšoval svá stálá aktiva, k čemuž mu pomohla tvorba rezerv, téměř desetimilionový dlouhodobý bankovní úvěr a více než desetimilionová půjčka od jednatele společnosti. To potvrzuje problém se zadlužeností. Podnik navíc neefektivně hospodaří se svým dlouhodobým majetkem, což potvrdila analýza aktivity. Problémová je i doba obratu pohledávek a závazků.

V návrhové části bylo doporučeno několik řešení pro zlepšení finanční situace podniku. Problém s neefektivním využíváním dlouhodobého majetku bylo doporučeno řešit jeho částečným prodejem i na úkor určitého prodělku. Dále bylo společnosti doporučeno, aby zpřísnila platební podmínky u svých odběratelů. Těm odběratelům, kteří neplatí vůbec, své zboží neprodávala. Odběratelům, kteří s placením nemívají problémy a hradí své závazky ke společnosti před dobou jejich splatnosti, poskytovala slevu z ceny neboli skonto. Dále jí bylo doporučeno, aby po zbylých odběratelích požadovala předem zálohy a v případě nezaplacení pohledávky do doby její splatnosti i penále. Společnosti bylo také doporučeno, aby upomínky za neplacení zasílala, jakmile vyprší doba splatnosti pohledávky, následující upomínky zasílat po týdenních

intervalech a po třech měsících po splatnosti vymáhat pohledávky právní cestou a neprodleně ukončit obchodní styk. Pokud by společnost přistoupila k odkupu pohledávek faktoringovou společností před dobou jejich splatnosti, výrazně by se zlepšila její okamžitá likvidita i čisté pohotové prostředky. Společnosti bylo rovněž doporučeno pro nepřehlednost a těžkou orientovatelnost zlepšit strukturu svého internetového obchodu. Na závěr bylo doporučeno, aby sledovala jednotlivé ukazatele, zejména problémové, a tak měla přehled o své finanční situaci a mohla včas zareagovat na případné vzniklé problémy.

## Seznam použité literatury

BARTOŠ, V. 20.03.2013. *Finanční analýza a plánování*. Přednáška. Brno: VUT.

BUSINESSINFO. ©2013 [cit. 2013-02-03]. *Techniky a metody finanční analýzy*. *BusinessInfo.cz* [online]. Dostupné z:

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financni-analyzy-3384.html>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ©2013 [cit. 2013-05-14]. *Průměrná mzda v Jihomoravském kraji za rok 2012*. *Český statistický úřad* [online]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/prumerna\\_mzda\\_v\\_jihomoravskem\\_kraji\\_ve\\_4\\_ctvrtleti\\_2012\\_a\\_za\\_rok\\_2012](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/prumerna_mzda_v_jihomoravskem_kraji_ve_4_ctvrtleti_2012_a_za_rok_2012)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ©2013 [cit. 2013-05-14]. *Nezaměstnanost k 31. prosinci 2012*. *Český statistický úřad* [online]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/nezamestnanost\\_k\\_31\\_prosinci\\_2012](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/nezamestnanost_k_31_prosinci_2012)

DOBIÁŠKOVÁ, V. 18.03.2013. *Interview*. FPO s.r.o. Smetanova 4, 678 01 Blansko.

DOBIÁŠKOVÁ, V. 06.05.2013. *Interview*. FPO s.r.o. Smetanova 4, 678 01 Blansko.

FINANALYSIS. ©2000-2012 [cit. 2012-10-30]. *Teorie finanční analýzy*. *FinAnalysis* [online]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/teorie-financni-analyzy.html>

FINANCE MEDIA A.S. ©2000 - 2013 [cit. 2013-05-17]. *Faktoring*. *Firemnifinance.cz* [online]. Dostupné z: <http://firmy.finance.cz/srovnani-financnich-produktu/uvery-a-hypoteky/factoring/>

FPO S.R.O. © 2012 [cit. 2013-05-09]. *Představení společnosti*. *FPO* [online]. Dostupné z: <http://www.fpobk.cz/predstaveni-spolecnosti>

HANZELKOVÁ, A. et al. 2009. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 170 s. ISBN 979-80-7400-120-8.

ICT-123.COM. ©2009-2013 [cit. 2013-02-07]. *Analýza 7S*. *Ict-123* [online]. Dostupné z: <http://www.ict-123.com/Strategick%C3%A9%99%C3%ADzen%C3%AD/Methody/Anal%C3%BDza7S.aspx>

- JADVIŠČÁK, D. ©2011 [cit. 2013-01-30]. Ukazatelé zadluženosti. *Finanční analýza* [online]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>
- JADVIŠČÁK, D. ©2011 [cit. 2013-01-30]. Ukazatelé aktivity. *Finanční analýza* [online]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-aktivity/>
- JAKUBÍKOVÁ, D. 2008. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. 2006. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. 206 s. ISBN 80-717-9453-8.
- KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. 2013. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KURZY.CZ. ©2000 - 2013 [cit. 2013-05-14]. HDP 2013, vývoj hdp v ČR. *Kurzy.cz* [online]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
- MIKULKA, M. 2013 [cit. 2013-05-09]. ČSSD chce zvýšit daně firmám, bankám, drobným živnostníkům i bohatým zaměstnancům. *IHNED.CZ* [online]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-cesko/c1-59519690-cssd-chce-zvysit-dane-firmam-bankam-drobnym-zivnostnikum-i-bohatym-zamestnancum>
- RŮČKOVÁ, P. 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- SEDLÁČEK, J. 2011. *Finanční analýza podniku*. 2. vyd. Brno: Computer Press. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. 2006. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- STRATEG. ©2010 [cit. 2012-10-22]. Strategická situační analýza. *Strateg.cz* [online]. Dostupné z: [http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)
- Zákon č. 127/2005 Sb., o elektronických komunikacích ze dne 1. 1. 2013.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 1. 1. 2012.

## Seznam obrázků

Obr. č. 1: Porterův model pěti sil.....	14
Obr. č. 2: SWOT analýza.....	16
Obr. č. 3: Schéma organizační struktury.....	29

## Seznam grafů

Graf č. 1: Altmanova formule bankrotu.....	38
Graf č. 2: Model IN05.....	39
Graf č. 3: Kralickův rychlý test .....	40
Graf č. 4: Vertikální analýza aktiv.....	48
Graf č. 5: Vertikální analýza pasiv .....	50
Graf č. 6: Čistý pracovní kapitál v tisících Kč.....	53
Graf č. 7: Čistý peněžní majetek v tisících Kč .....	54
Graf č. 8: Čisté pohotové prostředky v tisících Kč.....	55
Graf č. 9: Ukazatelé rentability v procentech .....	56
Graf č. 10: Okamžitá likvidita .....	57
Graf č. 11: Pohotová likvidita.....	58
Graf č. 12: Běžná likvidita.....	59
Graf č. 13: Celková zadluženost v procentech .....	60
Graf č. 14: Úrokové krytí.....	60
Graf č. 15: Doba splácení z Cash flow v letech.....	61
Graf č. 16: Obrat celkových aktiv.....	62
Graf č. 17: Obrat stálých aktiv.....	63
Graf č. 18: Doba obratu zásob ve dnech.....	63
Graf č. 19: Doba obratu pohledávek ve dnech.....	64
Graf č. 20: Doba obratu závazků ve dnech.....	65
Graf č. 21: Produktivita z přidané hodnoty.....	66
Graf č. 22: Mzdová produktivita.....	66

## Seznam tabulek

Tab. č. 1: Stupnice hodnocení ukazatelů Kralickova Quick testu .....	19
Tab. č. 2: SWOT analýza.....	37
Tab. č. 3: Altmanova formule bankrotu.....	38
Tab. č. 4: Model IN05.....	39
Tab. č. 5: Výpočet ukazatelů Kralickova rychlého testu .....	40
Tab. č. 6: Bodové ohodnocení Kralickova rychlého testu.....	40
Tab. č. 7: Horizontální analýza aktiv v tisících Kč.....	41
Tab. č. 8: Horizontální analýza aktiv v procentech .....	42
Tab. č. 9: Horizontální analýza pasiv v tisících Kč .....	43
Tab. č. 10: Horizontální analýza pasiv v procentech.....	44
Tab. č. 11: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v tisících Kč.....	46
Tab. č. 12: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v procentech .....	46
Tab. č. 13: Vertikální analýza aktiv v procentech .....	48
Tab. č. 14: Vertikální analýza pasiv v procentech.....	49
Tab. č. 15: Vertikální analýza výnosů v procentech.....	51
Tab. č. 16: Vertikální analýza nákladů v procentech.....	51
Tab. č. 17: Čistý pracovní kapitál v tisících Kč.....	52
Tab. č. 18: Čistý peněžní majetek v tisících Kč.....	54
Tab. č. 19: Čisté pohotové prostředky v tisících Kč.....	55
Tab. č. 20: Ukazatelé rentability .....	56
Tab. č. 21: Ukazatelé rentability v porovnání s konkurencí v roce 2011 .....	56
Tab. č. 22: Ukazatelé likvidity.....	57
Tab. č. 23: Ukazatelé zadluženosti .....	59
Tab. č. 24: Ukazatelé aktivity .....	61
Tab. č. 25: Ukazatel obratu celkových aktiv v porovnání s konkurencí v roce 2011.....	62
Tab. č. 26: Provozní ukazatele.....	65
Tab. č. 27: Návrh skonta za včasnou platbu .....	71
Tab. č. 28: Návrh penále za platbu po splatnosti pohledávky .....	72
Tab. č. 29: Návrh záloh dle typu zákazníka.....	72
Tab. č. 30: Srovnání některých vybraných faktoringových společností.....	73
Tab. č. 31: Srovnání faktoringových společností na konkrétním případě v tisících Kč.....	74

Tab. č. 32: Přepočet okamžité likvidity a čistých pohotových prostředků v tisících Kč 74

Tab. č. 33: Sledování ukazatelů ..... 75

### Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozvaha ..... 84

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty ..... 88

Příloha č. 3: Výkaz Cash flow ..... 90

## Přílohy

### Příloha č. 1: Rozvaha v tisících Kč

	Název položky	2007	2008	2009	2010	2011
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>28 931</b>	<b>30 543</b>	<b>31 826</b>	<b>36 249</b>	<b>58 604</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
B.	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>19 649</b>	<b>22 393</b>	<b>23 870</b>	<b>29 153</b>	<b>44 652</b>
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	865
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
3.	Software	0	0	0	0	865
4.	Ocenitelná práva	0	0	0	0	0
5.	Goodwill	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>19 649</b>	<b>22 393</b>	<b>23 870</b>	<b>29 153</b>	<b>43 787</b>
B. II. 1.	Pozemky	408	408	897	902	902
2.	Stavby	18 654	18 900	20 104	18 981	22 761
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	587	1 631	1 542	1 228	4 030
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	1 454	1 327	8 042	16 094
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	0	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>9 223</b>	<b>8 116</b>	<b>7 947</b>	<b>7 096</b>	<b>13 928</b>
C. I.	Zásoby	652	758	892	841	1 158
C. I. 1.	Materiál	0	0	0	0	0

	Název položky	2007	2008	2009	2010	2011
2.	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0	0
3.	Výrobky	0	0	0	0	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
5.	Zboží	652	758	892	841	1 158
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
<b>C. II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
<b>C. III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>7 455</b>	<b>7 169</b>	<b>6 931</b>	<b>5 864</b>	<b>12 624</b>
C. III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	7 178	6 876	6 587	5 204	8 946
2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	0	0	0	2	2 494
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	207	270	321	630	1 181
8.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	70	23	23	28	3
<b>C. IV.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>1 116</b>	<b>189</b>	<b>124</b>	<b>391</b>	<b>146</b>
C. IV.1.	Peníze	263	43	53	251	76
2.	Účty v bankách	853	146	71	140	70
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<b>D. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>59</b>	<b>34</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>24</b>
D. I. 1.	Náklady příštích období	59	34	9	0	24
2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0	0

	Název položky	2007	2008	2009	2010	2011
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>28 931</b>	<b>30 543</b>	<b>31 826</b>	<b>36 249</b>	<b>58 604</b>
A.	Vlastní kapitál	17 464	18 298	19 250	20 758	23 477
A. I.	Základní kapitál	900	900	900	900	900
A. I. 1.	Základní kapitál	900	900	900	900	900
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0	0
	3. Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
A. II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A. II. 1.	Emisní ážio	0	0	0	0	0
	2. Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	0	0	0	0	0
	5. Rozdíly z přeměn společností	0	0	0	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	211	199	357	441	456
A. III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	90	90	90	90	90
	2. Statutární a ostatní fondy	121	109	267	351	366
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	16 009	16 352	16 575	17 994	19 417
A. IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	16 009	16 352	16 575	17 994	19 417
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	344	847	1 418	1 423	2 704
B.	Cizí zdroje	11 430	12 043	12 362	15 482	34 960
B. I.	Rezervy	455	910	0	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	455	910	0	0	0
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
	3. Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0
	4. Ostatní rezervy	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0
	3. Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0	0
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
	6. Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
	8. Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
	9. Jiné závazky	0	0	0	0	0
	10. Odložený daňový závazek	0	0	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	10 975	10 633	11 732	14 732	23 961
B. III.1.	Závazky z obchodních vztahů	3 505	3 640	3 318	2 898	10 991

	<b>Název položky</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	5 920	5 860	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	6 930	10 015	10 865
5.	Závazky k zaměstnancům	290	291	394	701	526
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	166	193	321	328	378
7.	Stát - daňové závazky a dotace	991	500	731	766	1 051
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	103	149	35	24	
9.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
11.	Jiné závazky	0	0	3	0	150
<b>B. IV.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>0</b>	<b>500</b>	<b>630</b>	<b>750</b>	<b>10 999</b>
B. IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0	9 999
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	0	500	450	750	1 000
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	180	0	0
<b>C. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>37</b>	<b>202</b>	<b>214</b>	<b>9</b>	<b>167</b>
C. I. 1.	Výdaje příštích období	37	133	214	9	167
2.	Výnosy příštích období	0	69	0	0	0

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty v tisících Kč

	Název položky	2007	2008	2009	2010	2011
I.	Tržby za prodej zboží	6 653	5 561	7 359	5 410	4 550
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	6 041	4 552	5 751	4 558	3 945
+	Obchodní marže	612	1 009	1 608	852	605
II.	Výkony	14 519	16 405	17 993	19 310	22 322
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	14 519	16 405	17 993	19 310	22 322
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	0	0
3.	Aktivace	0	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	8 314	9 651	11 324	8 413	8 850
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	1 409	2 154	2 125	2 162	1 950
B. 2.	Služby	6 905	7 497	9 199	6 251	6 900
+	Přidaná hodnota	6 817	7 763	8 277	11 749	14 077
C.	Osobní náklady	4 295	5 145	6 229	7 292	7 632
C. 1.	Mzdové náklady	3 101	3 663	4 530	5 252	5 527
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0	0
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 083	1 303	1 502	1 815	1 872
C. 4.	Sociální náklady	111	179	197	225	233
D.	Daně a poplatky	83	44	63	55	73
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 484	1 453	1 634	1 829	1 809
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	742	9	47	0	145
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	742	9	47	0	145
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	0	0	0	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	414	123	0	0	124
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	414	123	0	0	124
F. 2.	Prodaný materiál	0	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	514	455	-910	269	348
IV.	Ostatní provozní výnosy	14	0	1 198	27	22
H.	Ostatní provozní náklady	246	490	348	257	270
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	537	62	2 158	2 074	3 988
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0

	Název položky	2007	2008	2009	2010	2011
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	3	2	0	0	0
N.	Nákladové úroky	90	462	347	305	601
XI.	Ostatní finanční výnosy	140	0	0	55	0
O.	Ostatní finanční náklady	124	33	73	84	93
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	-71	-493	-420	-334	-694
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	128	50	332	317	590
Q. 1.	- splatná	128	50	332	317	590
Q. 2.	- odložená	0	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	338	-481	1 406	1 423	2 704
XIII.	Mimořádné výnosy	6	1 343	12	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	15	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
S. 1.	- splatná	0	0	0	0	0
S. 2.	- odložená	0	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	6	1 328	12	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	344	847	1 418	1 423	2 704
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	472	897	1 750	1 740	3 294

Příloha č. 3: Výkaz Cash flow v tisících Kč

	31.12.07	31.12.08	31.12.09	31.12.10	31.12.11
<b>P. S. pen. prostředků na začátku úč. období</b>	<b>1 560</b>	<b>1 116</b>	<b>189</b>	<b>124</b>	<b>391</b>
1. Hospodářský výsledek za účetní období	344	847	1 418	1 423	2 704
2. Účetní odpisy hmotného a nehmotného majetku	1 484	1 453	1 634	1 829	1 809
3. Změna stavu rezerv	455	455	-910	0	0
4. Změna stavu časového rozlišení a dohadných účtů	1 075	190	37	-196	134
5. Změna stavu zásob	291	-106	-134	51	-317
6. Změna stavu krátkodobých pohledávek	-718	286	238	1 067	-6 760
7. Změna stavu dlouhodobých pohledávek	0	0	0	0	0
8. Změna stavu krátk. závazků	458	-342	1 099	3 000	9 229
9. Změna stavu krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
<b>A. Čistý peněžní tok z běžné a mimořádné činnosti</b>	<b>3 389</b>	<b>2 783</b>	<b>3 382</b>	<b>7 174</b>	<b>6 799</b>
10. Změna stavu hmot. a nehmot. invest. majetku	-5 833	-4 197	-3 111	-7 112	-17 308
11. Změna stavu finančních investic	2 140	0	0	0	0
<b>B. Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>-3 693</b>	<b>-4 197</b>	<b>-3 111</b>	<b>-7 112</b>	<b>-17 308</b>
12. Změna stavu dlouhod.závazků	0	0	0	0	0
13. Změna stavu krátkodobých úvěrů a fin. výpomoci	0	500	130	120	250
14. Změna stavu středně a dlouhodobých úvěrů	0	0	0	0	9 999
15. Změna stavu vlastního jmění z vybraných operací	-140	-13	-466	85	15
<b>C. Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>-140</b>	<b>487</b>	<b>-336</b>	<b>205</b>	<b>10 264</b>
<b>D. Čistý peněžní tok (A+B+C)</b>	<b>-444</b>	<b>-927</b>	<b>-65</b>	<b>267</b>	<b>-245</b>
<b>E. Hotovost na konci roku (P+D)</b>	<b>1 116</b>	<b>189</b>	<b>124</b>	<b>391</b>	<b>146</b>