



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

## ZHODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE VYBRANÉHO PODNIKU A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION OF A CHOSEN COMPANY AND PROPOSALS  
FOR ITS IMPROVEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

PETR KONČICKÝ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. KRISTÍNA SÁGHY ESTÉLYI, Ph.D.

BRNO 2015

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Končický Petr**

---

Ekonomika podniku (6208R020)

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:

**Zhodnocení finanční situace vybraného podniku a návrhy na zlepšení**

v anglickém jazyce:

**Evaluation of the Financial Situation of a Chosen Company and Proposals for its Improvement**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Cíl práce a metody zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- KOVANICOVÁ, Dana. Abeceda účetních znalostí pro každého. 20. aktualiz. vyd. Praha: Polygon, 2012. ISBN 978-80-7273-169-5.  
PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.  
RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3308-1.  
TYLL, Ladislav. Podniková strategie. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kristína Sággy Estélyi, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

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

V Brně, dne 28. 2. 2015

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá hodnocením finanční situace společnosti Conec s.r.o. v letech 2009–2013. Cílem bakalářské práce je zanalyzovat současný finanční stav podniku pomocí vybraných metod a zpracovat návrhy na jeho zlepšení. První část práce je věnována teoretickým východiskům, na jejichž základě bude probíhat tvorba praktické části. Druhou část tvoří detailní informace o společnosti, popis její situace společně s analýzou vnějšího okolí podniku. Ve třetí části práce bude provedeno zhodnocení finanční situace podniku a v závěru budou navrženy doporučení na zlepšení stávající finanční situace.

## **Abstract**

The bachelor thesis is concerned with evaluating the financial situation of the company Conec s.r.o. between 2009 and 2013. The aim of the thesis is to analyze the recent situation of the company by using most suitable methods and to elaborate proposals for its improvement. The first part of this work is devoted to theoretical knowledge, on the basis of which the practical part will be created. The second part consists of detailed information about the company, characterization of its situation with the analysis of the external surroundings. Third part of the work evaluates the financial situation of the company and in the conclusion recommendations will be proposed to improve the current financial situation of the company.

## **Klíčová slova**

Finanční analýza, finanční zdraví podniku, vertikální a horizontální analýza, poměrové ukazatele, Altmanův index, Kralický Quick test, SWOT analýza.

## **Key words**

Financial analysis, financial health of the company, vertical and horizontal analysis, proportion ratios, Altman's Index, Kralicek Quick test, SWOT analysis.

## **Bibliografická citace práce dle ČSN ISO 690**

KONČICKÝ, P. *Zhodnocení finanční situace vybraného podniku a návrhy na zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 97 s.  
Vedoucí bakalářské práce Ing. Kristína Sággy Estélyi, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

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

V Brně, dne 31. 5. 2015

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Děkuji Ing. Kristíně Sághy Estélyi, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady při zpracování bakalářské práce. Dále také děkuji společnosti Conec s.r.o. za poskytnutí nezbytných informací a podkladů pro vypracování této práce.

## Obsah

Úvod.....	11
1 Cíle bakalářské práce a metody zpracování .....	13
1.1 Cíle bakalářské práce .....	13
1.2 Metody zpracování.....	13
2 Teoretická východiska práce .....	15
2.1 Finanční analýza.....	15
2.2 Zdroje dat pro finanční analýzu .....	15
2.2.1 Účetní závěrka .....	16
2.2.2 Rozvaha .....	17
2.2.3 Výkaz zisku a ztráty.....	17
2.2.4 Přehled o peněžních tocích .....	17
2.2.5 Provázanost finančních výkazů .....	18
2.3 Metody finanční analýzy.....	19
2.3.1 Horizontální a vertikální analýza.....	20
2.3.2 Poměrové ukazatele .....	20
2.3.3 Rozdílové ukazatele.....	27
2.3.4 Bonitní a bankrotní modely .....	28
2.4 Vnější okolí podniku.....	31
2.4.1 Makrookolí.....	31
2.4.2 Mikrookolí .....	33
2.5 Vnitřní okolí podniku.....	35
McKinseyho 7S .....	35
2.6 SWOT .....	36
3 Analýza současného stavu .....	37
3.1 Základní údaje o firmě .....	37

3.2	Historie společnosti .....	37
3.3	Výrobní program .....	38
3.4	Zaměstnanci .....	38
3.5	Organizační struktura .....	39
3.6	Analýza vnějšího okolí podniku.....	40
3.6.1	Analýza makrookolí.....	40
3.6.2	Analýza mikrookolí .....	42
3.7	SWOT analýza .....	46
4	Analýza finančního zdraví podniku.....	47
4.1	Horizontální a vertikální analýza .....	47
4.1.1	Horizontální a vertikální analýza rozvahy .....	47
4.1.2	Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty .....	55
4.2	Analýza poměrových ukazatelů .....	61
4.2.1	Ukazatele likvidity .....	61
4.2.2	Ukazatele rentability .....	64
4.2.3	Ukazatele aktivity .....	67
4.2.4	Ukazatele zadluženosti .....	70
4.2.5	Provozní ukazatele .....	73
4.3	Analýza rozdílových ukazatelů .....	75
4.4	Analýza bonitních a bankrotních modelů .....	77
4.4.1	Kralickýv rychlý test.....	77
4.4.2	Altmanův index.....	77
4.5	Celkové zhodnocení .....	79
5	Návrhy na zlepšení stávající situace.....	81
5.1	Zefektivnění informačního systému.....	81
5.2	Zvýšení produktivity výroby .....	83

5.3	Zabezpečení kvalifikovaných pracovníků.....	87
5.4	Zvýšení spokojenosti zákazníků .....	88
	Literatura.....	92
	Seznam obrázků.....	95
	Seznam grafů .....	95
	Seznam tabulek.....	96
	Seznam příloh .....	97

## Úvod

Konec roku 2008 se stal důležitým mezníkem globální ekonomiky, kdy se světová ekonomika dostala do velmi složitého období recese v podobě krize finančního trhu. Projevy krize spočívaly v poklesu HDP, růstu nezaměstnanosti, útlumu investic a poklesu zahraničního obchodu. Finanční krize na začátku 21. století zasáhla prakticky všechna odvětví – elektrotechnický trh, ve kterém analyzovaná firma Conec s.r.o. podniká, nebyl výjimkou. Nespočet ekonomů považuje krizi za nutnost pro uzdravení hospodářství a odstranění málo produktivních firem. Na krizi nejvíce doplatilo paradoxně odvětví s největší dynamikou – výroba automobilů a elektrotechnika.

Od dob krize nabývá na důležitosti sledování finančního zdraví podniku, čili finanční analýzy podniku, poněvadž jedině finančně zdravý podnik může krizi přežít. Podnik je vnímán podnikatelským okolím právě prostřednictvím finanční situace. Podle finančního stavu se určují podmínky obchodního styku nebo se určuje výška cen produktů a podobně. Banky se rozhodují poskytnout či neposkytnout úvěr podniku na základě jeho finančního zdraví.

Manažeři při hodnocení finanční situace podniku přeceňují vypovídací schopnost zisku a rentability na úkor likvidity. Podnik sice může vykazovat zisk, ale to nemusí znamenat, že má dostatek finančních zdrojů. V dnešní době tvrdé konkurence se podnik bez dobrého finančního zdraví neobejde.

Bakalářskou práci jsem rozdělil na pět hlavních částí. První část bakalářské práce se zabývá definováním hlavního cíle společně s dílčími cíli a popisem metod zpracování. Druhá část se věnuje teoretickým východiskům – zde jsou vymezeny pojmy z finanční analýzy a popsány metody finanční analýzy, kam se řadí například soustavy ukazatelů společně s poměrovými a rozdílovými ukazateli. Třetí část této bakalářské práce je věnovaná analýze současného stavu, kde jsou rozebírány základní údaje o firmě, historie společnosti, výrobní program, zaměstnanci, organizační struktura, konkurenční prostředí a odběratelé. Součástí třetí kapitoly je i analýza vnějšího prostředí, která zahrnuje analýzu makrookolí v podobě PEST analýzy a analýzu mikroprostředí, která obsahuje analýzu Porterova modelu konkurenčních sil, analýzu konkurence a analýzu odběratelů. Třetí kapitola je uzavřena analýzou SWOT. Celá čtvrtá kapitola se věnuje samotné analýze finančního zdraví zvoleného podniku, která je

doplněna celkovým zhodnocením finanční situace podniku včetně porovnání s konkurenčními podniky PHOENIX CONTACT s.r.o. a OFFICIAL ELECTRONIC s.r.o. Poslední kapitola, která předchází závěru, představuje návrhy na zlepšení finančního zdraví analyzovaného podniku.

# 1 Cíle bakalářské práce a metody zpracování

## 1.1 Cíle bakalářské práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit finanční situaci podniku Conec s.r.o. za pomoci vybraných metod a na základě zjištěných výsledků jednotlivých analýz doporučit návrhy ke zlepšení finančního zdraví firmy. Pro zhodnocení finanční situace podniku byly použity účetní výkazy z let 2009–2013.

K dosažení vytyčeného cíle bakalářské práce jsme si stanovili následující dílčí cíle:

- Shrnutí teoretických východisek k zhodnocení finanční situace podniku
- Zhodnocení finančního zdraví podniku pomocí příslušných ukazatelů a soustav ukazatelů
- Porovnání dotčeného podniku s vybranými konkurenčními podniky
- Zpracování návrhů vedoucích ke zlepšení současného stavu podniku

## 1.2 Metody zpracování

V rámci bakalářské práce jsou použity následující metody:

- **Metody strategické analýzy** – jedná se analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. V rámci této bakalářské práce jsem zvolil PEST analýzu, Porterův model pěti konkurenčních sil a v neposlední řadě SWOT analýzu,
- **Metody finanční analýzy** – za účelem zpracování bakalářské práce jsem použil absolutní ukazatele, rozdílové ukazatele a poměrové ukazatele zahrnující provozní ukazatele a ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti,
- **Metody matematické** – v bakalářské práci používám triviální matematické metody jako je sčítání, odčítání, násobení a dělení.
- **Metody logické**
  - **Srovnávání** – představuje zjišťování shodných či rozdílných stránek u dvou nebo více různých předmětů, jevů nebo úkazů. V našem případě jde o srovnávání stejných ukazatelů lišící se časově. Použil jsem formu srovnávání vývoje v časové řadě.

- **Analýza** – je proces rozkládání zkoumaného předmětu, jevu nebo situace na jednotlivé části. Celek lze totiž nejlépe pochopit hlubším poznáním dílčích částí. Metodu analýzy jsem uplatnil při rozboru jednotlivých ukazatelů.
- **Syntéza** – spočívá v myšlenkovém sjednocení jednotlivých částí v celek. Analýza a syntéza se navzájem prolínají a doplňují. Tato metoda byla uplatněna u celkového zhodnocení finanční situace podniku, kdy jsem sjednotil výsledky provedených analýz.
- **Abstrakce** – je myšlenkový proces odhlížení od nepodstatných vlastností jevu. Metoda abstrakce byla použita jak u teoretické části, tak i u praktické části, kdy byly vybrány jen ty nejpodstatnější informace z nepřehledného množství zdrojů.

Pro zpracování daného tématu bakalářské práce jsem si zvolil firmu Conec s.r.o., a to nejenom pro ochotu podniku poskytnout nezbytné podklady, ale také z důvodu několikaleté zkušenosti, které mám s firmou v rámci brigádnických prací. Veškeré informace a podklady mi poskytl jednatel firmy, jemuž po vypracování bakalářské práce předložím návrhy na zlepšení finanční situace, které podnik hodlá aplikovat v praxi.

## 2 Teoretická východiska práce

### 2.1 Finanční analýza

Finanční analýza využívá účetních dat ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku a připravuje podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Růčková (2010, s. 9) definuje finanční analýzu jako: „*Systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech.*“ Dále uvádí, že finanční analýza zahrnuje pohled na minulost, současnost a poskytuje předpověď budoucích finančních vyhlídek (Růčková, 2010).

Mače (2006, s. 23) uvádí že: „*Finanční analýzu je možno chápat jako metodu, s jejíž pomocí můžeme vzájemně porovnávat získané údaje a rozšiřovat tak jejich vypovídací schopnost. Představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti účetní jednotky.*“

Pro Dluhošovou a kolektiv (2010, s. 71) finanční analýza reprezentuje významnou součást finančního řízení podniku. Hodnocení finanční situace a výkonnosti podniků se provádí pomocí celé řady poměrových ukazatelů. Účel využití ukazatelů spočívá v posouzení a zhodnocení finančního zdraví podniku a formulování doporučení pro jeho další vývoj. Finanční analýza plní dvě základní funkce:

- poskytuje informace o finančním zdraví podniku,
- je základem pro tvorbu finančního plánu.

Doporučené časové období pro finanční analýzu jsou minimálně 3 roky. Volba analyzování pěti a více let hraje do karet přesnějšímu posouzení finančního zdraví podniku (Vochozka, 2012).

Informace vyplývající z finanční analýzy jsou důležité nejen pro podnik samotný, ale také pro externí subjekty, čili subjekty které nejsou součástí podniku. Následující výčet představuje uživatele finanční analýzy: manažeři, investoři, obchodní partneři, státní instituce, zahraniční instituce, auditoři, zaměstnanci, konkurence, burzovní makléři a odborná veřejnost (Pavelková, 2012).

### 2.2 Zdroje dat pro finanční analýzu

Finanční analýza vychází z různých informačních zdrojů. Růčková (2010, s. 21) uvádí, že: „*Kvalita informací, která podmiňuje úspěšnost finanční analýzy, do značné míry závisí na použitých vstupních informacích. Měly by být nejen kvalitní, ale zároveň*

*také komplexní.*“ Tento argument je podpořen faktem, že bychom měli zachytit všechny informace, které by mohly potenciálně zkreslit výsledky finanční analýzy. V současné době je daleko jednodušší zpracovat finanční analýzu firmy, díky větším možnostem čerpání informací. Nicméně princip čerpání zůstává stejný a to z účetních výkazů. Informační zdroje lze rozdělit na interní a externí.

**Interní informace** jsou úzce spjaty s analyzovanou firmou. Ne všechny interní informace bývají veřejně dostupné. Mezi veřejně dostupné informace, které se používají ke zpracování finanční analýzy, patří data z účetní závěrky.

Zmíněné informace jsou snadno k mání. U velkých firem jsou častokrát veřejně dostupné výroční zprávy na webových stránkách jako informace pro akcionáře nebo pro vlastníky firmy. Co se týká menších firem, je tento trend spíše netradiční. Informace o menších firmách lze proto získat prostřednictvím Obchodního rejstříku, který je dostupný na internetových stránkách. Lze z něho vyfiltrovat však pouze základní informace. Potenciální zájemce o obsáhlejší informace má příležitost u místně příslušného Obchodního rejstříku, kterému je menší firma povinna poskytnout obsírnější finanční informace. Dále mezi interní údaje patří údaje z vnitropodnikového účetnictví, podnikové statistiky, podklady z úseku práce a mezd, vnitřní směrnice podniku atd. Čím větší znalost interních informací budeme mít, tím přesnější budou výsledky analýzy bez potřeby odhadu.

**Externí informace** se pojí k vnějšmu prostředí. Externí informace spadají pod domácí a zahraniční prostředí. Jedná se o informace vyplývající z mezinárodních analýz, analýz národního hospodářství nebo odvětvových analýz. Mimo to jsou do externích informací zahrnovány informace z oficiálních statistik či burzovní informace z odborného tisku (Růčková, 2010).

### 2.2.1 Účetní závěrka

Účetní závěrka představuje soubor finančních výkazů zahrnující rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přílohu k účetním výkazům. Příloha může zahrnovat další dva výkazy, respektive přehledy a to:

- přehled o peněžních tocích,
- přehled o změnách vlastního kapitálu (Kovanicová, 2012).

### 2.2.2 Rozvaha

Jedná se o účetní výkaz, který zachycuje pomocí bilančního principu majetkový stav (aktiva) a zdroje majetkového krytí (pasiva). Rozvaha je sestavována k určitému datu a to po skončení účetního období (Růčková, 2010).

Levá strana rozvahy zobrazuje majetek (aktiva), který je členěn do skupin. První z nich se nazývá dlouhodobý majetek, u něhož se využitelnost očekává vyšší než jeden rok. U tohoto typu majetku dochází k odpisování. Majetek se v rozvaze člení podle likvidnosti čili podle schopnosti majetku se přeměnit na hotové peníze. Další základní položkou rozvahy jsou oběžná aktiva, jejichž využitelnost je do jednoho roku. Oběžná aktiva nepatří do majetku, který lze odepsat, protože se v rámci reprodukčního procesu jednorázově spotřebovávají.

Pravá strana rozvahy představuje zdroje krytí majetku a dělí se na vlastní zdroje a cizí zdroje. Na pasiva se může pohlížet také z hlediska časového – zdroje dlouhodobé se splatností delší než jeden rok a zdroje krátkodobé se splatností do jednoho roku (Máče, 2006).

### 2.2.3 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty je finanční výkaz, jehož úkolem je zachycovat náklady a výnosy za jednotlivé činnosti podílející se na tvorbě výsledku hospodaření běžného období. Na výkaz zisku a ztráty je pohlíženo jako na důležitější článek účetních výkazů než v případě rozvahy, ačkoli se rozvaha bere jako základ celého účetnictví. Je to způsobeno přítomností jednoho z nejdůležitějších ekonomických ukazatelů a to výsledku hospodaření tj. zisk nebo ztráta ve výkazu zisku a ztráty.

U sestavování výkazu zisku a ztráty se uplatňuje tzv. akruální princip, který spočívá v účtování nákladů a výnosů do období, jehož se věcně a časově týká, a to bez ohledu na to jestli došlo k reálnému přesunu peněžních prostředků (Grünwald, 2009).

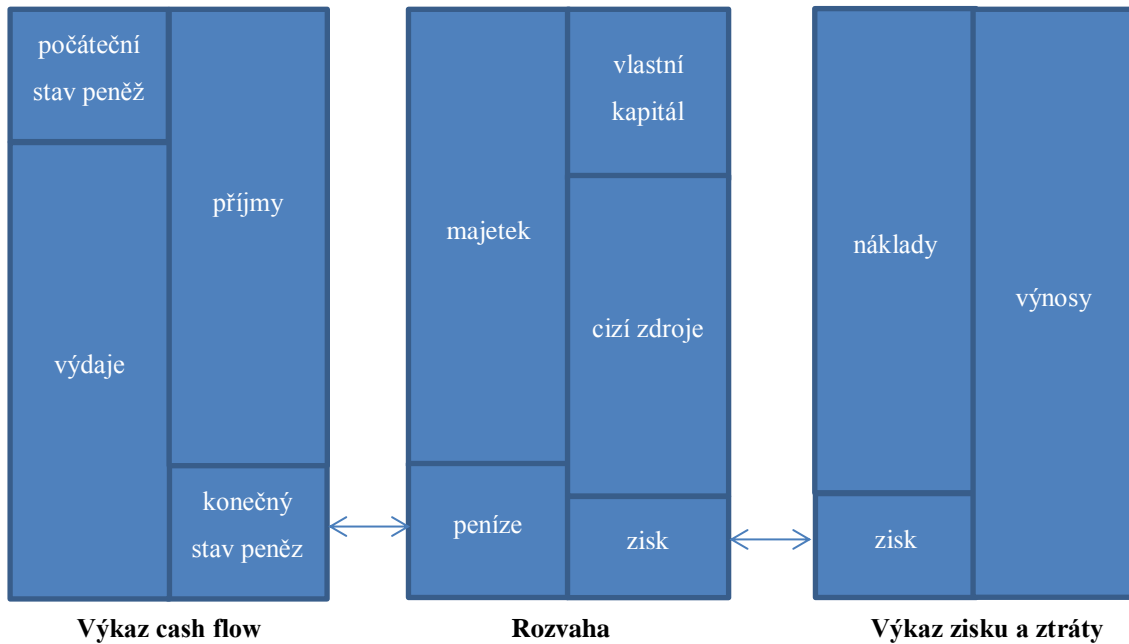
### 2.2.4 Přehled o peněžních tocích

Přehled o peněžních tocích, někdy též pojmenovaný jako výkaz cash flow, je přehled příjmů a výdajů podniku za dané období. Mimo sledování finanční a majetkové struktury je vhodné sledovat pohyb peněžních prostředků, protože zisk ještě nemusí nutně znamenat peníze, náklady nemusí znamenat výdaje a výnosy nemusí znamenat příjmy. Je to dáno časovým a obsahovým nesouladem mezi jednotlivými položkami.

Tento výkaz je mimo jiné také určen k posouzení likvidity a platební schopnosti podniku (Grünwald, 2009).

### 2.2.5 Provázanost finančních výkazů

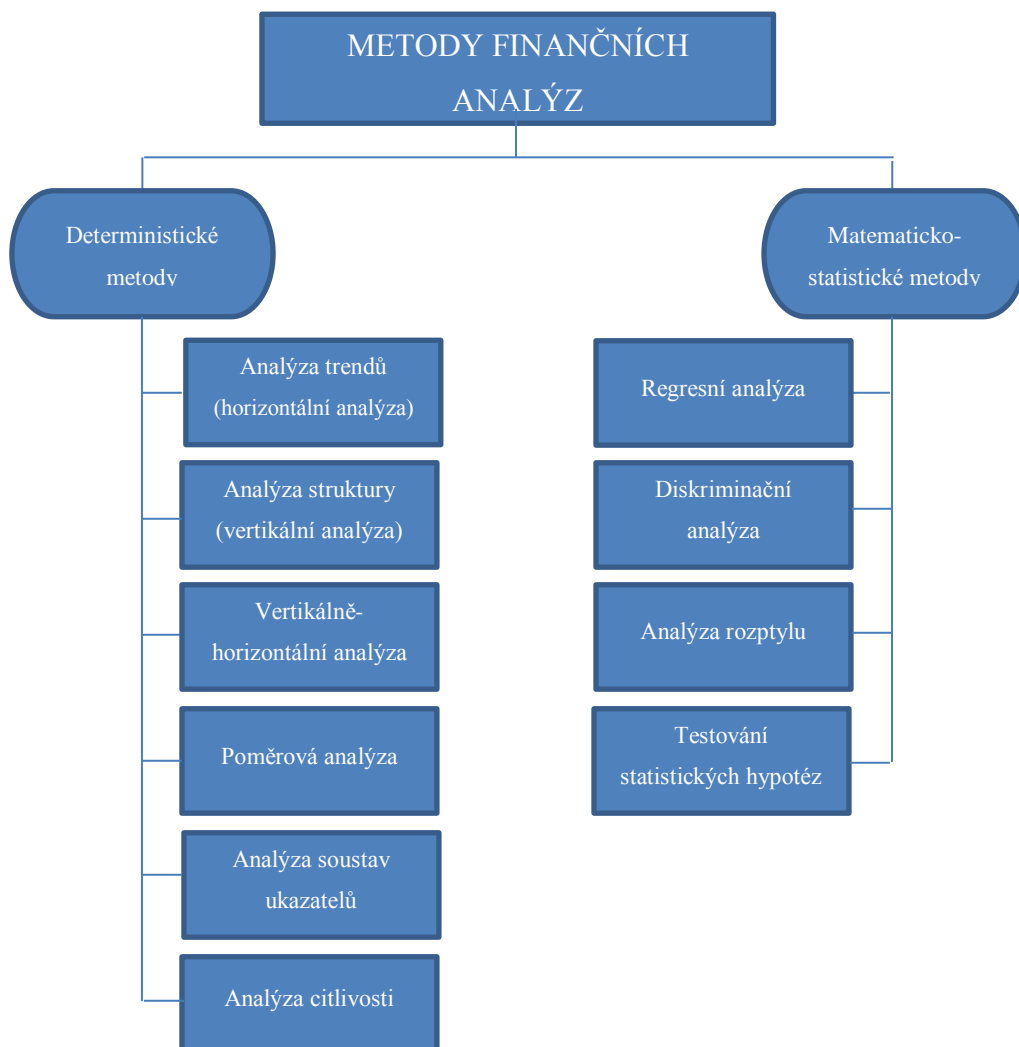
Provázanost všech třech zmíněných účetních výkazů nejlépe znázorňuje obrázek č. 1.



Obr. 1 Provázanost účetních výkazů, Zdroj: (Růčková, 2010, s. 38)

## 2.3 Metody finanční analýzy

Podle Máčeho (2006, s. 23) dochází k základnímu členění metod finanční analýzy dle jednoduchosti, respektive složitosti použitých matematických postupů. Pomocí tohoto kritéria se rozdělují metody finanční analýzy na elementární metody a metody finanční analýzy zahrnující matematicko-statistické a nestatistické metody. Podrobnějším způsobem rozděluje Dluhošová a kolektiv metody finančních analýz. Přehled o metodách finanční analýzy uvádí obrázek č. 2 (2010, s. 73).



Obr. 2 Členění metod finanční analýzy, Zdroj: (Dluhošová, 2010, s. 73)

Elementární metody finanční analýzy lze rozdělit na:

- analýzu stavových (absolutních) ukazatelů (horizontální a vertikální analýza),
- analýzu tokových a rozdílových ukazatelů (cash flow a čistého pracovního kapitálu),
- analýzu poměrových ukazatelů (rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti...),
- analýzu soustav ukazatelů (Du Pontův rozklad a pyramidový rozklad) (Máče, 2006).

### 2.3.1 Horizontální a vertikální analýza

Základním kamenem celé finanční analýzy je horizontální a vertikální analýza. V obou analýzách lze spatřit původní údaje z účetních výkazů v určitých vztazích a spojitostech (Kislingerová, 2008).

#### Horizontální analýza

Horizontální analýza se zabývá zkoumáním veličin v čase ve vztahu k minulému účetnímu období. Jinými slovy se jedná o sledování meziročních změn. Horizontální analýza odpovídá na otázku, o kolik procent se jednotlivé položky oproti minulému roku změnilo (Kislingerová, 2008).

#### Vertikální analýza

Vertikální analýza sleduje položky z hlediska struktury. Jinými slovy vertikální analýza odpovídá na otázku, z kolika procent se sledované položky podílejí na bilanční sumě. Bilanční suma nemusí nutně znamenat sumu všech položek, ale i sumu sledovaných podpoložek jako například dlouhodobý majetek, oběžná aktiva apod. (Kislingerová, 2008).

### 2.3.2 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele představují vzájemný stav dvou položek, které se dávají do poměru. Vstupní data získává analýza poměrovými ukazateli z účetních výkazů, zejména z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Mezi položkami v poměru musí existovat

vzájemná souvislost, aby měl příslušný poměrový ukazatel určitou vypovídací schopnost. Existuje mnoho poměrových ukazatelů, proto se vytvořilo několik základních skupin poměrových ukazatelů. Přičemž jednotlivé základní skupiny se soustředí na určitý aspekt finančního stavu podniku (Máče, 2006).

### **Ukazatele likvidity**

Nezbytností pro pochopení dané problematiky je si vysvětlit samotný pojem „likvidita“. Likvidita je vlastnost majetku rychle se přeměnit na hotové peníze. Toto vysvětlení v některé literatuře bývá uváděno pod pojmem likvidnost. Likviditu podniku lze definovat jako „*schopnost podniku uhradit včas své platební závazky*“ (Růčková, 2010, s. 48). Jedním z problémů, který může vést k neschopnosti hradit své běžné závazky, a tudíž k platební neschopnosti a následnému bankrotu, je právě zmíněná likvidita, respektive nedostatek likvidity (Růčková, 2010).

Likvidita podniku je jedním z důležitých měřítek finanční stability podniku, jelikož pouze ten podnik, který má dostatečnou likviditu, je schopen splatit svoje dluhy. Fakt, že podnik mající vysokou likviditu, může vyústit ve sníženou rentabilitu vlastního kapitálu, poněvadž finanční prostředky jsou vázány v oběžných aktivech. Proto je pro firmu jako takovou nezbytně nutné a přínosné vyhledat optimální likviditu, která zaručí vysokou rentabilitu vlastního kapitálu přiměřeně ke schopnosti splatit svoje závazky (Růčková, 2010).

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

Běžná likvidita je označována také jako likvidita 3. stupně, která vyjadřuje, kolikrát jsou krátkodobé dluhy kryty oběžnými aktivy. Jinými slovy odpovídá na otázku, jak by byl podnik schopen dostát svých krátkodobých závazků při okamžité přeměně oběžných aktiv na peněžní hotovost. Vysoká hodnota ukazatele běžné likvidity může značit o vyšší schopnosti uhradit své závazky. Slovo „může“ bylo použito záměrně a to z titulu nepřesné vypovídací schopnosti tohoto ukazatele, která je způsobena nezohledněním likvidnosti jednotlivých oběžných aktiv, u kterých může přeměna na peněžní hotovost trvat delší dobu, než se mají zaplatit krátkodobé dluhy a rázem se může podnik ocitnout v platební neschopnosti. Doporučené hodnoty běžné likvidity se pohybují v mezích 1,5–2,5 (Růčková, 2010).

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

Doporučená hodnota pohotové likvidity neboli likvidity 2. stupně by se měla rovnat hodnotě 1, eventuálně 1,5. Jinými slovy, poměr čitatele ke jmenovateli by měl být 1:1, resp. 1,5:1. Pohotová likvidita je vyjádřena jako poměr oběžných aktiv snížených o zásoby a krátkodobých dluhů. Při poměru 1 : 1 je patrná skutečnost, že by podnik byl schopen splatit svoje dluhy bez potřeby odprodání svých zásob. Poměr 1,5 : 1 je výhodnější pro věřitele, naopak pro akcionáře a vedení podniku je nepříznivý.

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

Okamžitá likvidita neboli likvidita 1. stupně zahrnuje jen ty nejlikvidnější položky z rozvahy. Vzorec okamžité likvidity představuje podíl pohotových platebních prostředků a dluhů s okamžitou splatností. V pohotových platebních prostředcích můžeme spatřit sumu peněz na běžném a jiném účtu či v pokladně, ale mimo jiné také volně obchodovatelné cenné papíry a šeky. Pohotové platební prostředky jsou ekvivalentem finančního majetku. Některé publikace zahrnují do pohotových platebních prostředků pouze peníze v hotovosti a peníze na bankovních účtech v rámci zachování nejvyšší likvidnosti položek. Dluhy s okamžitou splatností jsou tvořeny běžnými bankovními úvěry a krátkodobými finančními výpomocemi. Doporučená hodnota okamžité likvidity se pohybuje v rozmezí 0,9–1,1. Tento interval uvádějí američtí analytici. V České republice se rozmezí rozšiřuje, některé publikace uvádějí 0,6–1,1 někdy i dokonce 0,2–1,1. Vybočení z mezí nutně ještě nemusí znamenat finanční problémy například z důvodu použití kontokorentů či účetních přetažků, které nemusí být viditelné ze struktury rozvahy.

### **Ukazatele rentability**

Všechny ukazatele rentability jsou přímo ovlivňovány rentabilitou vloženého kapitálu. Rentabilita vloženého kapitálu poměřuje zisk a vložený kapitál. Vložený kapitál v rámci ukazatelů rentability může nabývat třech podob a to: rentability aktiv (Return on Assets, ROA), rentability vlastního kapitálu (Return on Equity, ROE), rentability dlouhodobě investovaného kapitálu (Return on Capital Employed, ROCE). Další variantou ukazatele rentability je rentabilita tržeb (Return on Sales, ROS).

Ukazatele rentability se používají v praxi v různých podobách díky rozličným ziskům. Používá se zisk před úhradou úroků a daní (EBIT), zisk před zdaněním (EBT), zisk po zdanění (EAT) a zisk po zdanění zvýšený o nákladové úroky.

Zisk před úroky a daněmi není ovlivněn změnou úrokových, daňových sazeb a změnou struktury financování podniku. Stejně tak na zisk očištěný o úroky nemá vliv na to, jaké zdroje a jak drahé zdroje jsou použity na financování činnosti podniku (Dluhošová, 2010).

### ***Ukazatel ROA***

Jedná se o rentabilitu aktiv, která se vyjadřuje jako poměr zisku před úhradou úroků a daní k celkovým aktivům, které jsou investovány do podnikání, kdy se nebere v potaz, z jakých zdrojů jsou aktiva financovány.

### ***Ukazatel ROE***

Ukazatel ROE hodnotí výnosnost vlastních zdrojů a je charakterizován jako poměr EAT a vlastního kapitálu. Rentabilita vlastního kapitálu se odvíjí od rentability celkového kapitálu a úrokové míry cizího kapitálu. Důvodem vysoké hodnoty ukazatele ROE může být větší zisk společnosti, pokles úrokové míry cizího kapitálu, snížení podílu vlastního kapitálu na celkovém kapitálu, popřípadě kombinace všech zmíněných variant.

### ***Ukazatel ROCE***

Jedná se o rentabilitu dlouhodobých zdrojů, která poměruje zisk před úhradou úroků a daní v čitateli a vlastní kapitál společně s dlouhodobými dluhy ve jmenovateli zlomku. Tento ukazatel se používá v mezipodnikovém porovnávání.

### ***Ukazatel ROS***

Ukazatel rentability tržeb je vyjádření čistého zisku k tržbám a používá se pro mezipodnikové srovnání a srovnání v čase. Jeho nízká úroveň značí chybné řízení firmy, střední úroveň avizuje správné řízení firmy a dobré jméno firmy na trhu. Vysoká úroveň ukazatele svědčí o nadprůměrné úrovni firmy (Dluhošová, 2010).

## **Ukazatelé aktivity**

Ukazatele aktivity hodnotí, jak úspěšně se hospodaří s aktivy podniku. Ukazatele aktivity se vyjadřují ve dvou tvarech, buď jako obrátkovost (rychlost obratu) nebo jako doba obratu (Kislingerová, 2008).

### ***Obrat aktiv (Total Assets Turnover Ratio)***

Ukazatel poměruje tržby s celkovými aktivy a odpovídá na otázku, kolikrát se celková aktiva obrátí v tržby za rok. Zvýšení úrovně tržeb při zachování úrovně aktiv vyústí ve vyšší hodnotu ukazatele a to značí o vhodnějším využití celkových aktiv. Doporučená hodnota by měla být co největší a minimální hodnota by měla být rovna hodnotě 1 (Vochozka, 2011).

### ***Obrat dlouhodobého majetku (Fixed Assets Turnover)***

Ukazatel je vyjádřen jako poměr tržeb k dlouhodobému majetku a podává nám zprávu o tom, kolikrát se dlouhodobý majetek obrátí v tržby za rok (Vochozka, 2011), neboli jak efektivně společnost využívá dlouhodobý majetek. Sledování hodnoty daného ukazatele nám slouží k posouzení nákupu dalšího dlouhodobého majetku (Blaha, 2006).

### ***Obrat zásob (Inventory Turnover Ratio)***

Ukazatel udává, kolikrát je každá položka zásob v průběhu roku prodána a znovu naskladněna. Ukazatel obratu zásob je definován jako podíl ročních tržeb k ročním zásobám. V případě vysokých hodnot ukazatele nemá podnik zbytečné nelikvidní zásoby. Při nízkých hodnotách ukazatele podnik vlastní redundantní zásoby, které na sebe vážou kapitál, jenž není výnosný (Vochozka, 2011).

### ***Doba obratu zásob***

Ukazatel poměruje zásoby k denním tržbám. Ukazatel obratu zásob vyjadřuje průměrný počet dnů od nákupu zásob až po jejich spotřebu či prodej. Informuje management firmy o počtu dní, které zásobám stačí k přeměně na hotovost či pohledávku (Vochozka, 2011).

### ***Doba splatnosti pohledávek (Average Collection Period)***

Ukazatel vyjadřuje počet dnů, které musí podnik čekat na vyplacení pohledávek v podobě připsání peněžních prostředků na účet od doby vystavení faktury za prodej zboží či hotových výrobků. Jeho hodnotu zjistíme tak, že podělíme pohledávky denními tržbami. Nejlepší pro podnik je držet dobu splatnosti co nejnižší, jelikož se jedná o bezplatný úvěr, který firma poskytuje při prodeji svého zboží (Vochozka, 2011).

### **Ukazatele zadluženosti**

Zadluženost můžeme chápat jako financování aktiv cizími zdroji (Růčková, 2010). Samotné ukazatele zadluženosti se věnují financování společnosti jak z pohledu cizích zdrojů, tak i z pohledu vlastních zdrojů (Kislingerová, 2008). U velkých firem se nestává, aby se aktiva financovala výhradně z vlastních zdrojů nebo naopak výhradně z cizích zdrojů. Při financování aktiv čistě vlastním kapitálem klesá celková výnosnost vloženého kapitálu. U financování aktiv čistě cizími zdroji je potíž v jejich získávání. Úkolem analýzy zadluženosti je sestavení správné skladby financování aktiv, respektive nalezení toho správného poměru zadluženosti mezi vlastním a cizím kapitálem (Růčková, 2010).

### ***Celková zadluženost (Debt Ratio)***

Ukazatel celkové zadluženosti je označován také jako ukazatel věřitelského rizika. Ukazatel udává, kolik procent cizího kapitálu připadá na celková aktiva (Máče, 2006). U zmíněného ukazatele platí, „že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů“ (Růčková, 2010, s. 58). Pro věřitele jsou výhodné nízké hodnoty tohoto ukazatele. Naopak vlastníci dávají přednost vyšším hodnotám (Máče, 2006).

### ***Koeficient samofinancování (Equity Ratio)***

Jedná se o doplňkový ukazatel k ukazateli celkové zadluženosti. Vyjadřuje se jako poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům a součet tohoto ukazatele s ukazatelem celkové zadluženosti by měl být roven hodnotě 1. Výjimka může nastat při nezapočtení ostatních aktiv do jednoho z ukazatelů, kdy součet obou ukazatelů se bude pohybovat okolo hodnoty 1 (Růčková, 2010).

### ***Zadluženost vlastního kapitálu (Debt-Equity Ratio)***

Ukazatel poměruje cizí kapitál s vlastním kapitálem. Ukazatel představuje doplňkovou funkci k ukazateli celkové zadluženosti (Máče, 2006).

### ***Úrokové krytí***

Ukazatel úrokového krytí informuje o tom, kolikrát je zisk vyšší jak úroky. Ukazatel poměruje EBIT a nákladové úroky. Čím vyšší hodnoty ukazatel vykazuje, tím vyšší je schopnost podniku splácet své úroky. Doporučená hodnota pro tento ukazatel by se měla rovnat hodnotě 3 anebo pohybovat nad touto hodnotou (Růčková, 2010).

### ***Provozní ukazatele***

Provozní ukazatele jsou určeny pro manažery ke sledování a analyzování vývoje základní aktivity podniku. Využívají tokové veličiny ke svým výpočtům, především náklady, jejichž řízení má zásadní vliv na výsledek hospodaření podniku. Nejběžnějšími provozními ukazateli jsou:

### ***Mzdová produktivita***

Vyjadřuje, kolik výnosů připadá na 1 Kč vyplacených mezd. Vzorec ukazatele zahrnuje výnosy kromě mimořádných, které dělíme mzdami. Abychom vyloučili vliv nakupovaných surovin, energií a služeb, tak musíme ve vzorci mzdové produktivity použít místo výnosů přidanou hodnotu.

### ***Produktivita dlouhodobého majetku***

Ukazuje, jak moc se využívá dlouhodobý hmotný majetek. Ukazatel poměruje výnosy a dlouhodobý hmotný majetek v pořizovacích cenách. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím líp pro podnik.

### ***Ukazatel stupně odepsanosti***

Tento ukazatel je někdy označován jako opotřebovanost dlouhodobého hmotného majetku. Udává, na kolik procent je dlouhodobý hmotný majetek odepsán. Ukazatel poměruje dlouhodobý hmotný majetek v zůstatkových cenách a dlouhodobý majetek v pořizovacích cenách.

### ***Nákladovost výnosů (tržeb)***

Hodnotí zatíženost výnosů podniku celkovými náklady. Ukazatel udává poměr nákladů k výnosům, kde nejsou zahrnuty mimořádné výnosy.

### ***Materiálová náročnost výnosů***

Ukazuje, z kolika procent jsou zatíženy výnosy spotřebou materiálu a energií.

### ***Vázanost zásob na výnosy***

Ukazuje, kolik zásob je vázáno ve výnosech. Čím nižší je hodnota ukazatele, tím lépe pro podnik (Sedláček, 2011).

### **2.3.3 Rozdílové ukazatele**

Rozdílové ukazatele slouží především k analýze a řízení likvidity podniku. Rozdílové ukazatele někdy bývají též označovány jako fondy finančních prostředků nebo finanční fondy. Výpočet spočívá v odečtení určité položky pasiv od určité položky aktiv (Sedláček, 2011).

### **Čisté pohotové prostředky**

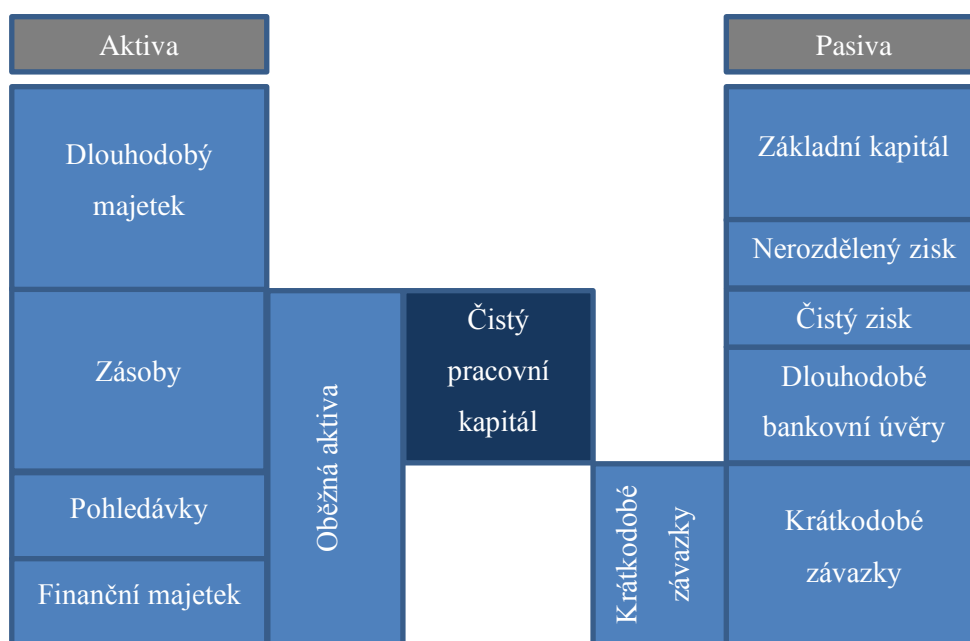
Nejpoužívanějšími rozdílovými ukazateli jsou čisté pohotové prostředky, které jsou vyjádřeny jako rozdíl pohotových peněžních prostředků a okamžitých splatných závazků (Dluhošová, 2010).

### **Čistý pracovní kapitál (Net Working Capital)**

Tento ukazatel vyjadřuje rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků, z čehož lze usuzovat, že část oběžného majetku je financována dlouhodobými zdroji. Čistý pracovní kapitál je znázorněn v rozvaze na obrázku č. 3 (Dluhošová, 2010).

### **Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond**

Jedná se o ukazatel, který je kompromisem obou výše zmíněných rozdílových ukazatelů. Je vyjádřen jako oběžná aktiva, která jsou ponížena o zásoby, nelikvidní pohledávky a krátkodobé závazky (Sedláček, 2011).



Obr. 3 Schématické znázornění ČPK v rozvaze, Zdroj: (Dluhošová, 2010, s. 82)

#### 2.3.4 Bonitní a bankrotní modely

Bonitní a bankrotní modely jsou zejména důležité pro bankovní instituce. Slouží k posouzení bonity podniků. Jeden z hlavních faktorů poskytnutí úvěru podniku je právě zmíněná bonita (Vochozka, 2011). Kislingerová a Hnilica (2008, s. 74) se vyjadřují k této problematice následovně: „Metod a postupů hodnocení bonity firmy a předvídání případného bankrotu existuje nesčetně a finanční instituce většinou svoje postupy tají, neboť se jedná o jejich know-how. Nicméně ve všech modelech hrají podstatnou roli finanční ukazatele.“

#### Kralickův rychlý test

Rychlý test (Quick test) byl navržen v roce 1990 P. Kralickem. Z jednotlivých oblastí Kralicek vybral čtyři ukazatele tak, aby bylo zaručeno vyvážené zhodnocení jak finanční stability, tak i výnosové situace podniku.

Kralickův rychlý test obsahuje tyto ukazatele:

- kvótu vlastního kapitálu neboli koeficient samofinancování – vyjadřuje podíl vlastního kapitálu a celkových aktiv
- dobu splácení dluhu z cash flow – jedná se o poměr závazků k cash flow
- cash flow v procentech tržeb – informuje o poměru cash flow k tržbám
- rentabilitu celkového kapitálu (ROA) – poměří výsledek hospodaření před úhradou úroků a daní s celkovými aktivy

**Tab. 1 Kralickův test – stupnice hodnocení ukazatelů, Zdroj: (Kislingerová, 2008)**

Ukazatel	Výborně	Velmi dobře	Dobře	Špatně	Ohrožení
	1	2	3	4	5
Kvóta vlastního kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	negativní
Doba splácení dluhu z CF	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
Cashflow v tržbách	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	negativní
ROA	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	negativní

Stanovení konečného výsledku Quick testu spočívá nejprve v oklasifikování každého ukazatele na základě vypočítaných hodnot jednotlivých ukazatelů společně s následným dosazením hodnot do tabulky č. 1. Výsledná známka se určí aritmetickým průměrem všech čtyř hodnot (Kislingerová, 2008).

Průměrná známka pohybující se mezi jedničkou a dvojkou značí bonitní podnik. Jsou-li výsledné hodnoty mezi dvojkou a trojkou, podnik se nachází v šedé zóně. V případě známky vyšší než 3 můžeme označit podnik za bankrotní (Vochozka, 2011).

### **Altmanovo skóre Z**

Profesor financí E. I. Altman přišel na svět s tzv. násobnou diskriminační analýzou, pomocí které určil váhy jednotlivých poměrových ukazatelů, jež se staly proměnnými v jeho tzv. indexu Altmanova skóre Z (Altman Z score model), který má za úkol zjistit možnost bankrotu podniku v dohledné době. Jeho počáteční model

obsahoval 22 finančních poměrových ukazatelů, jejichž počet snížil na konečných pět nejdůležitějších ukazatelů (Blaha, 2006).

V současné době existují čtyři varianty Altmanového modelu.

- Varianta pro akciové společnosti s veřejně obchodovanými akciemi (tzv. Z Score)
- Varianta pro společnosti neobchodované na finančních trzích (tzv. Z' Score, nebo ZETA)
- Varianta pro nevýrobní společnost (tzv. Z'' Score)
- Varianta pro české společnosti (tzv.  $Z_{cz}$ ), která obsahuje i 6. proměnnou.

Pro naše účely byla zvolena varianta pro české společnosti:

$$Z'_{cz} = 6,56 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + 0,99 X_5 - 1 X_6$$

kde  $X_1$  = čistý pracovní kapitál / celková aktiva

$X_2$  = nerozdělené zisky minulých let / celková aktiva

$X_3$  = zisk před úroky a zdaněním (EBIT) / celková aktiva

$X_4$  = vlastní kapitál / celkové závazky

$X_5$  = tržby / celková aktiva

$X_6$  = závazky po splatnosti / výnosy

Bankrotním podnikem se podnik stává při hodnotách nižších nebo rovnajících se hodnotě 1,8. Naopak bonitním podnikům vycházejí hodnoty vyšší nebo rovny hodnotě 2,99. V rozmezí od 1,8 do 2,99 se nachází šedá zóna, čili nelze přesně určit, zda daný podnik může či nemůže zkrachovat (Vochozka, 2011).

**Tab. 2 Hodnocení české společnosti Altmanovou analýzou, Zdroj: (Vochozka, 2011)**

Výsledek	Hodnocení
$Z_{cz} \in < 2,99 ; \infty$	bonitní podnik
$Z_{cz} \in ( 1,8 ; 2,99 )$	šedá zóna
$Z_{cz} \in ( - \infty ; 1,8 >$	bankrotní podnik

## 2.4 Vnější okolí podniku

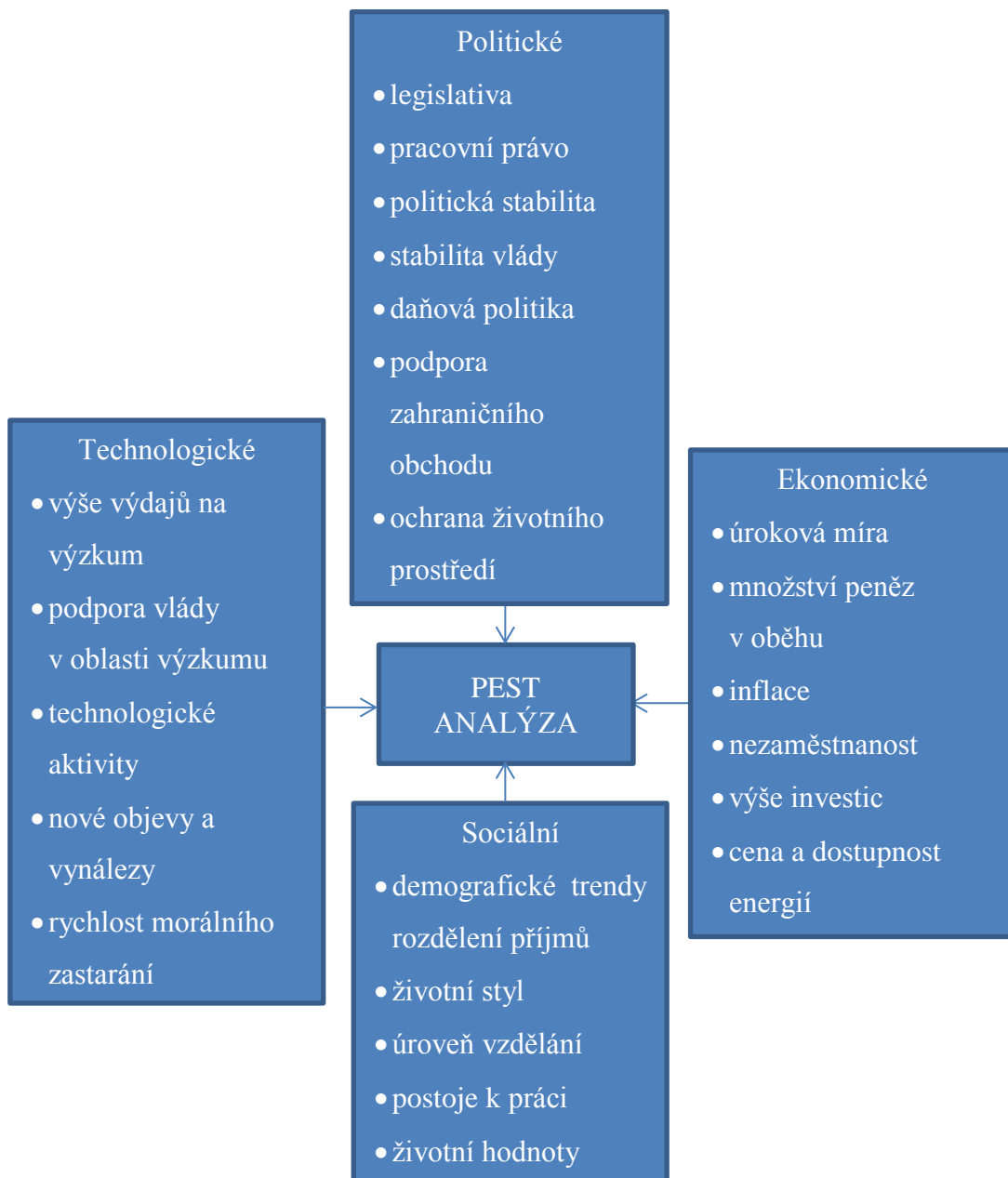
Každý podnik bez výjimky je závislý na okolním světě – potřebuje dodavatele, odběratele, zákazníky, zaměstnance atd. Z tohoto důvodu podnik potřebuje znát a analyzovat své okolí. Okolí podniku je definováno jako *“vše, co je vně podniku a zároveň v nějakém vztahu s ním”* (Tyll, 2014, s. 11). Okolí podniku lze rozdělit na makro a mikro okolí. Vliv makrookolí na podnik je silný bez větší možnosti ovlivnění okolí podnikem. Naopak u mikrookolí jsou možnosti ovlivnění okolí podnikem daleko vyšší (Tyll, 2014).

### 2.4.1 Makrookolí

Hodnocení makrookolí se provádí na globální úrovni nezávislými světovými organizacemi, jež se zabývají sestavováním žebříčků světových ekonomik. Organizace hodnotí podnikatelské prostředí pomocí komplexních indexů nebo dobře měřitelných ukazatelů s jasným významem jako např. nezaměstnanost nebo inflace (Tyll, 2014).

### PEST analýza

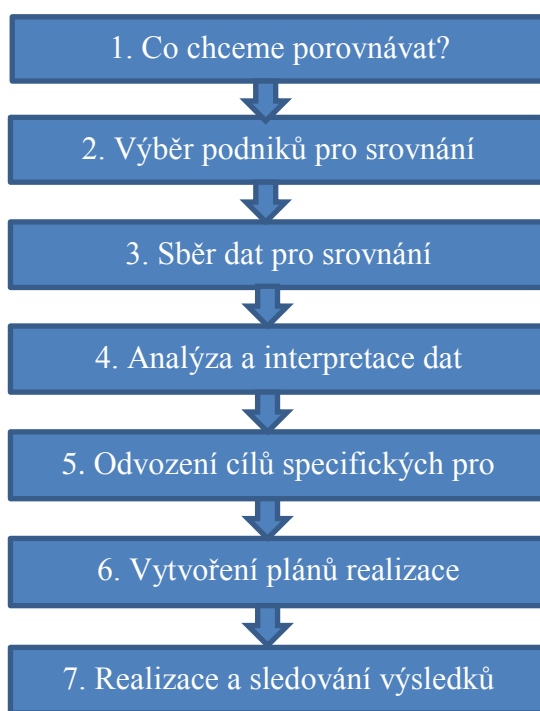
Tzv. PEST analýza je jednou z nejznámějších analýz vlivů makrookolí, známá též pod názvy SLEP, SLEPT. Pest je akronymem anglických slov jednotlivých skupin faktorů – „Political“ (politické), „Economical“ (ekonomické), „Social“ (sociální) a „Technological“ (technologické). V rámci PEST analýzy podnik předvídá a analyzuje budoucí vlivy prostředí ve čtyřech zmíněných základních oblastech pomocí získaných poznatků z minulého vývoje (Cimbálníková, 2012).



**Obr. 4 PEST analýza vlivu prostředí, Zdroj: (Cimbálníková, 2012)**

## Benchmarking

Benchmarking je jeden z účinných nástrojů pro zvýšení výkonnosti podniku. Robert C. Camp formuloval benchmarking jako: „...hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům“ (Pavelková, 2012, s. 206). Mottem benchmarkingu je „učte se od ostatních“ (Pavelková, 2012, s. 206). Nemyslí se tím jenom porovnání s tzv. benchmarkem, který lze charakterizovat jako určitý standard a vyrovnání se tomuto standardu, ale stát se tím nejlepším v dané oblasti a tím vytvořit nový standard. Benchmarking se může soustředit na srovnávání a měření jakékoliv slabé stránky, která se vyskytne ve firmě. V rámci benchmarkingu můžeme srovnávat a měřit slabé stránky vlastních produktů a služeb, procesů, způsobilosti zaměstnanců, systému managementu atd. Proces benchmarkingu je popsán na obrázku č. 5 (Pavelková, 2012).



Obr. 5 Proces benchmarkingu, Zdroj: (Pavelková, 2012, s. 206)

### 2.4.2 Mikrookolí

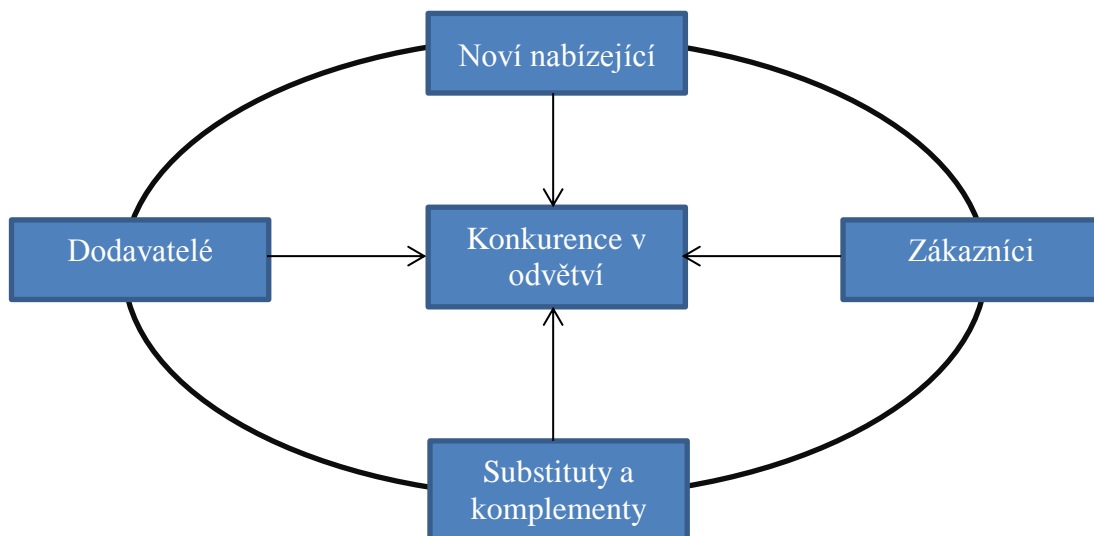
V rámci mikrookolí se hodnotí analýza citlivosti odvětví, která nám ukazuje, jestli se odvětví pohybuje v závislosti na vývoji ekonomiky či nikoliv. Podle toho rozdělujeme odvětví na:

- cyklická,
- neutrální a
- anticyklická (Tyll, 2014).

### Porterova analýza konkurenčního prostředí

Tvůrce Porterovy analýzy konkurenčního prostředí neboli Porterového modelu pěti konkurenčních sil je Michael Porter, který v roce 1980 přišel s myšlenkou praktického analytického rámce sloužícího k analýze konkurenčního prostředí. Pomocí Porterovy analýzy konkurenčního prostředí lze popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí, a tak zjednodušit rozhodování o konkurenční výhodě podniku. Tato metoda přichází s pěti hlavními faktory mající zásadní vliv na chování konkurentů:

- konkurenční síla vyplývající z rivality konkurentů v odvětví,
- konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví,
- konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků organizací v jiných odvětvích,
- konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů,
- konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice odběratelů (Cimbálníková, 2012).



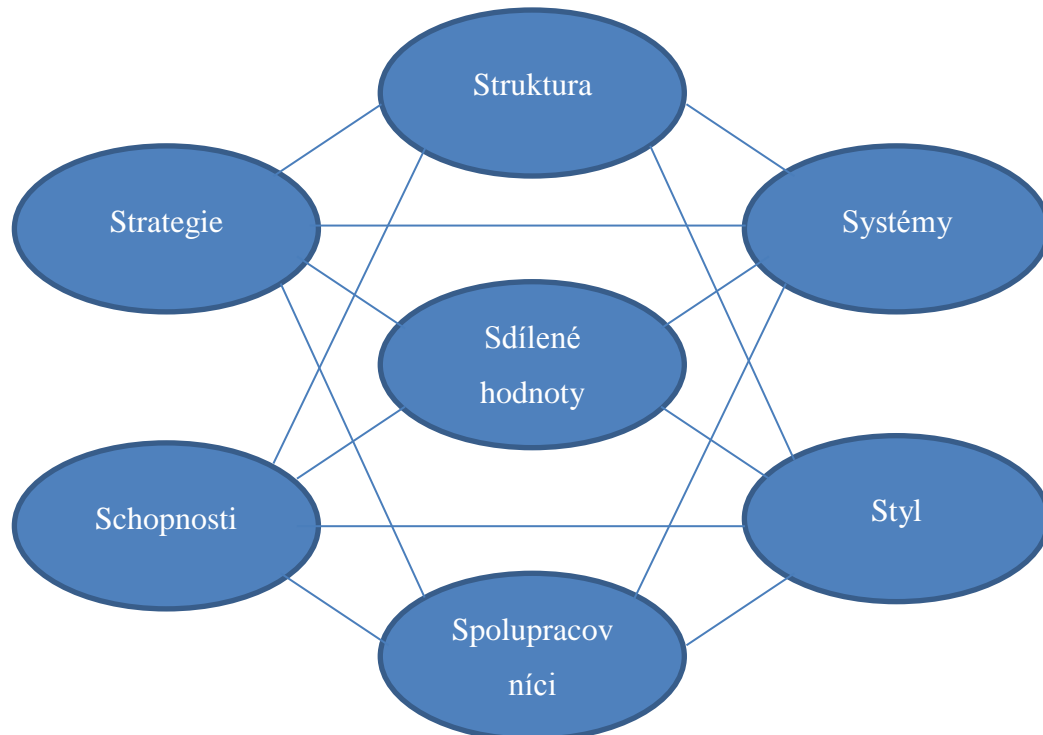
Obr. 6 Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví, Zdroj: (Cimbálníková 2012)

## 2.5 Vnitřní okolí podniku

Schopnost udržet se na trhu pro podnik spočívá zejména ve vnitřních zdrojích a schopnostech podniku reagovat na vnější vlivy. Dobře zvolená strategie je pro podnik nezbytná, jelikož podniku slouží jako nástroj pro diferenciaci podniku od ostatních hráčů na trhu. Odlišnost podniku může vést k vyšší konkurenceschopnosti na trhu. Podnik může své činnosti provádět netradičně anebo běžné činnosti kombinovat tak, jak to ostatní konkurenti nejsou schopní napodobit, a tak získat konkurenční výhodu (Tyll, 2014).

### McKinseyho 7S

McKinseyho model 7S vnímá podnik jako množinu sedmi základních faktorů, které jsou na sobě závislé, vzájemně se ovlivňují a předurčují úspěšnost zvolené strategie. Název je odvozen od sedmi základních faktorů začínajících v angličtině písmenem „S“. Strategy (strategie), Structure (struktura) a Systems (systémy řízení) představují tzv. tvrdé faktory. Style (styl manažerské práce), Staff (spolupracovníci) a Skills (schopnosti) tvoří tzv. měkké faktory. Do modelu 7S patří i faktor Shared values (sdílené hodnoty), který vyjadřuje základní myšlenky podniku (Cimbálníková, 2012).



Obr. 7 Model 7S, Zdroj: (Cimbálníková, 2012)

## 2.6 SWOT

Analýza SWOT si klade za cíl identifikovat silné a slabé stránky podniku, pocházející přímo zevnitř podniku, a vypořádat se s hrozbami a příležitostmi vnějšího prostředí. Název této analýzy je souhrnem prvních písmen anglických slov: silných (Strength) a slabých (Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Management se snaží vytvořit strategii podniku, která využívá silné stránky a příležitosti ve svůj prospěch a naopak redukovat, v lepším případě odstranit slabé stránky a minimalizovat hrozby (Tyll, 2014).

V rámci silných stránek se hodnotí např. značka, kvalita výrobků, kvalita výrobků, distribuční kanály, způsob prodeje atd. Naopak u slabých stránek se hodnotí kupříkladu nákladovost, kvalita webových stránek atd. Zmíněné silné a slabé stránky se využívají k určení příležitostí firmy, respektive k určení hrozeb, které představuje konkurence (Fotr, 2012).

## 3 Analýza současného stavu

### 3.1 Základní údaje o firmě

Název:	Conec s.r.o.
Sídlo:	Loučka 137, PSČ 763 25
Identifikační číslo:	63493381
Datum vzniku:	31. ledna 1996
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	100.000 Kč
Předmět podnikání:	Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Společníci:	Conec – Elektronische Baulemente GmbH Lippstadt Německo Vklad: 100.000 Kč

### 3.2 Historie společnosti

Firma Conec s.r.o. byla založena majiteli německé mateřské firmy Conec GmbH v roce 1996. V tomto roce se v Loučce započalo na výrobní ploše 958m<sup>2</sup> s výrobou konektorových lišt podle norem DIN 41617 a DIN 41612. Ještě v průběhu prvního roku se výroba rozšířila o další sortiment v podobě D-Sub standardních konektorů a také konektorů podle normy DIN 41651.

V roce 2002 se sortiment rozrostl o konektory D-Sub kombinované a D-Sub HD, následně pak v roce 2003 o vodotěsné D-Sub konektory s ochranou IP67. K prvnímu rozšíření výrobní plochy došlo v roce 2005 a to na 1.847m<sup>2</sup>. Následně v roce 2006 se výrobní program rozšířil o konektory CPCI a o dva roky později o konektory PC-104. Další navýšení výrobní plochy na 2.427 m<sup>2</sup> si vynutilo zavádění dalších druhů konektorů v roce 2010. Jednalo se o konektory ATCA a SAL. Řada SAL – tzv. kruhové konektory se bouřlivě rozvíjela i v dalších letech a v současnosti představuje více než třetinu výrobního obrátu firmy. Společnost nyní stojí před další důležitou fází svého

vývoje, která spočívá v intenzifikaci výroby a zlepšování její efektivity. V roce 2015 se podařilo společnosti získat certifikát ISO 9001:2008.

### **3.3 Výrobní program**

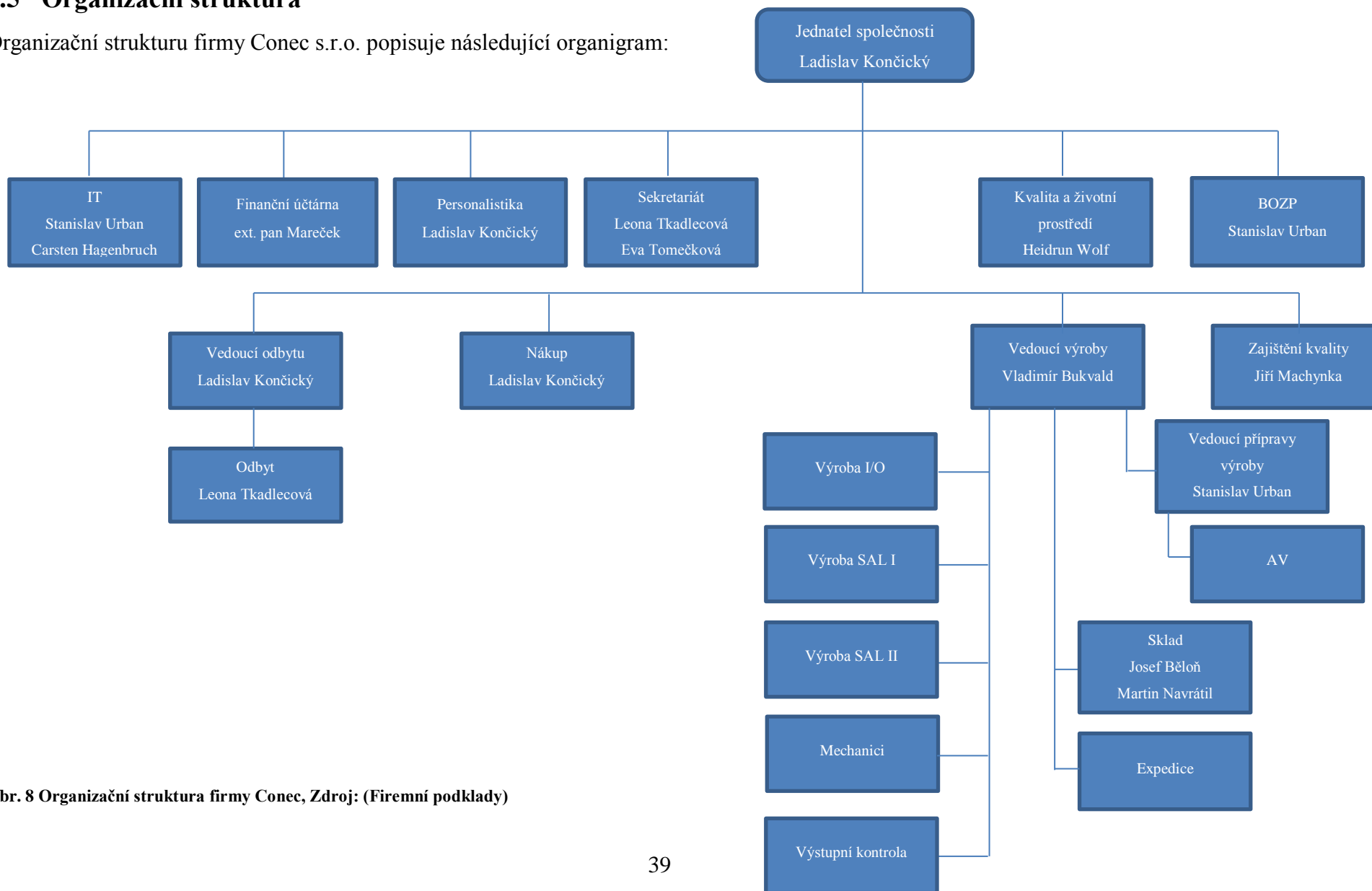
Stěžejní výrobní činností je výroba konektorů, která se realizuje montáží z dovezených komponentů od mateřské firmy, která odebírá finální výrobky. Firma vyrábí v provozech vybavených moderními technologiemi konektory pro průmyslovou elektroniku, telekomunikaci, automatizovanou techniku, leteckou techniku, automotive a lékařskou techniku. Firma vyrábí následující výrobky: konektory D-SUB, standard, filtrované, kombinované, vodotěsné, konektory dle DIN EN 60603 i kombinované, konektory dle DIN 41617, Press-Fit konektory, konektory pro ploché kabely dle DIN 4165, RJ 45, optické konektory, HF-koaxiální konektory, SCSI konektory, ATCA & PCI konektory, µTCA konektory, kruhové konektory, zákaznické konektory, krytky, příslušenství a nářadí (TERINVEST s.r.o., 2014).

### **3.4 Zaměstnanci**

Podnik zaměstnává v současnosti na 169 zaměstnanců, z nichž asi 130 zaměstnanců jsou montážní dělnice a zbytek technicko-hospodářští pracovníci. V průběhu roku 2014 se celkový počet zaměstnanců v důsledku rozvoje firmy zvýšil zhruba o 27 %. U montážních dělnic, které vykonávají jednoduché montážní činnosti, nejsou kladeny žádné požadavky na vzdělání. Technicko-hospodářští pracovníci jsou kvalifikováni dle své profese. Svou kvalifikaci si pracovníci průběžně zvyšují pravidelným školením. V současné době jsou vypracovány projekty z Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ), dle kterých budou v roce 2015 plánovitě probíhat jednotlivá školení s cílem zvyšování organizační a technické úrovně technickohospodářského personálu. Jedná se o akreditované školení vedoucí provozu – mistr/mistrová, a dále pak kurz čtení výkresů, metrologie, hydraulicko-pneumatické systémy, vstřikování plastů a údržba a seřizování strojů. V důsledku nutnosti zlepšování počítačových dovedností a znalostí v počítačovém systému Microsoft Navision bylo naplánováno školení v tomto počítačovém systému pro všechny pracovníky, kteří přijdou s tímto systémem do styku.

### 3.5 Organizační struktura

Organizační strukturu firmy Conec s.r.o. popisuje následující organigram:



Obr. 8 Organizační struktura firmy Conec, Zdroj: (Firemní podklady)

## **3.6 Analýza vnějšího okolí podniku**

### **3.6.1 Analýza makrookolí**

#### **PEST analýza**

Analýza vlivů makrookolí podniku Conec byla provedena pomocí metody PEST, která je charakterizována čtyřmi základními faktory makrookolí, kam se řadí politické, ekonomické, sociální a technologické faktory.

#### ***Politické faktory***

Nejenom firma Conec, ale i všechny podnikatelské subjekty v ČR jsou ovlivněny zákonodárnou mocí jak ze strany ČR, tak ze strany EU. Vstupem do EU se Česká republika zavázala harmonizovat svoji legislativu s legislativou EU, čímž se Česká republika stala závislým subjektem na EU se závazkem chovat se tak, jak EU předepíše v nařízeních a směrnicích.

Ožehavým tématem v poslední době byla výše minimální mzdy v ČR. Od 1. 1. 2015 došlo ke zvýšení hrubé minimální mzdy z 8500 Kč na 9200 Kč. Od roku 2007 se až do roku 2012 minimální mzda nezměnila. Ve zmíněném období byla výše minimální mzdy stanovena na částku 8000 Kč.

Česká republika nepatří mezi státy, které mají přívětivé podmínky pro podnikání. Je to způsobeno nejenom relativně nestabilním politickým prostředím, které se projevuje střídáním pravicové vlády s levicovou, ale taktéž měnícími se sazbami daní a vytvářením nových zákonů, které podnikatelské prostředí spíše komplikují. Dalším důležitým faktorem je podpora zahraničního obchodu, která byla hodně diskutována v roce 2013, kdy ČNB intervenovala na devizovém trhu na oslabení koruny tak, aby podpořila export.

#### ***Ekonomické faktory***

Mezi hlavní ekonomické faktory patří hrubý domácí produkt (dále jen HDP), který určuje výkonnost ekonomiky jednotlivých států. Představuje hodnotu všech statků a služeb, které byly v daném období vytvořeny na určitém území (Finance.cz, 2015). Dle údajů z českého statistického úřadu představovalo HDP za rok 2013 částku 4086

mld. Kč, přičemž můžeme pozorovat meziroční růst oproti roku 2012 a to o necelých 39 mld. Kč (ČSÚ<sup>1</sup>, 2015). Podle ČNB bude meziroční růst reálného HDP v roce 2014 2,3 % a v roce 2015 2,6 % (ČNB<sup>2</sup>, 2015).

Inflace je dalším důležitým ekonomickým ukazatelem. Jedná se o oslabení kupní síly dané měny vůči zboží a službám (ČNB, 2015). Nejvyšší odchylka míry inflace byla v roce 2008, což bylo způsobeno celosvětovou finanční krizí. Od roku 2012 má míra inflace klesající tendenci. Při vysoké inflaci roste firmě Conec cena podnikových nákladů zahrnující mzdové náklady, náklady na energie atd.

**Tab. 3 Vývoj míry inflace v ČR, Zdroj: (ČSÚ, 2015)**

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Míra inflace	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4

Úroková míra je jedním z mnoha nástrojů ČNB při zabezpečování cenové stability. Při podpoře ekonomiky v období recese snižuje ČNB úrokové sazby, jež vedou firmy k pořizování cizího kapitálu z důvodu nízkých nákladů na pořízení.

### ***Sociální faktory***

Dle údajů z českého statistického úřadu od roku 2002 do roku 2013 je počet narozených téměř totožný s počtem zemřelých (ČSÚ, 2015). Přesto se počet obyvatel ČR zvyšuje relativně rychlým tempem, je to způsobeno každoročním přílivem desetitisíců přistěhovalců. Část přistěhovalců představuje levnou pracovní sílu z východu, a tudíž se firmy nemusí bát o nedostatek pracovníků na dělnických pozicích. Vyšší životní úroveň obyvatel má za následek zvyšování počtu studentů na vysokých školách.

Zlepšuje se zdravotní péče, což vede k prodloužení průměrné délky života obyvatel. ČR čelí závažnému problému a to zvyšováním ekonomicky neaktivních osob v důchodovém věku. Z tohoto důvodu plynou klesající příjmy státního rozpočtu a naopak zvyšující se mandatorní výdaje České republiky, respektive výdaje na vyplacení starobních důchodů, což vede k ještě většímu zadlužování státu.

<sup>1</sup> Český statistický úřad

<sup>2</sup> Česká národní banka

### ***Technologické faktory***

Vývoj nových technologií má obecně pozitivní vliv na hospodářský růst. I přes vysoké výdaje do vědy a výzkumu nedošlo v poslední době k zásadním technologickým objevům na poli elektrotechniky, ale i přesto dochází k lehkým technologickým inovacím, které mají za následek kvalitnější výrobky a nižší časovou náročnost výroby. Firma Conec v rámci rozšiřování své výrobní činnosti investuje do nových zařízení. V rámci svého stěžejního výrobního programu RSV jsou plánovány v roce 2015 další nákupy strojů na krimpování kontaktů a vstřikolisů. Rovněž se posiluje oblast kontroly o nové měřicí přístroje.

### **3.6.2 Analýza mikrookolí**

#### **Porterova analýza**

Za účelem zanalyzování konkurenčního prostředí firmy Conec bylo rozebráno pět hlavních faktorů Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

#### ***Riziko vstupu potenciálních konkurentů***

Vzhledem k šíři výrobního programu, a tudíž i rozsáhlému know-how, který byl po desetiletí do výrobků firmy Conec vkládán, je prakticky vyloučeno, aby na domácím trhu mohl vzniknout srovnatelný konkurent. Hrozba příchodu zahraničního konkurenta, např. v podobě založení dceřiné společnosti technologicky vyspělého zahraničního výrobce se v současné době rovněž jeví jako méně pravděpodobná. Výhoda levné pracovní síly střeoevropských zemí bývalého „Východního bloku“ slábne, a tudíž zakládání nových výrobních podniků zahraničními společnostmi má již svůj boom za sebou.

#### ***Rivalita mezi stávajícími konkurenty***

Rivalita prodejců na trhu standardních konektorů je samozřejmě velká. Zákazníci často z pochopitelných důvodů upřednostňují cenu před kvalitou a dávají přednost cenově výhodnějším výrobkům z Číny. Na trhu zákaznických konektorů je však situace jiná. Na světě není mnoho výrobců konektorů, kteří ovládají technologie,

kterými lze vyvinout a efektivně vyrobit zcela nový výrobek splňující plně všechny zákaznické požadavky a to v relativně krátké době, jako např. firma Conec.

### ***Vyjednávací síla odběratelů***

Z pohledu vyjednávací síly odběratelů je nutno opět problematiku rozdělit na problematiku standardních a na problematiku zákaznických konektorů. Odběratelé standardních konektorů upřednostňují především cenu, zatímco odběratelé zákaznických konektorů spíše dokonalé splnění užitných vlastností výrobku. Firmy s rozsáhlejším výrobním programem, mající potřebu odebírat jak standardní, tak zákaznické konektory, často objednají i standardní konektory u výrobce konektorů zákaznických. Děje se tak na základě zkušeností s kvalitou výrobků již osvědčeného výrobce Conec. Priorita ceny je v takových případech nahrazována pragmatičtější poměrem cena/výkon.

### ***Vyjednávací síla dodavatelů***

Vyjednávací síla dodavatelů se přímo u firmy Conec neprojevuje, neboť materiál a komponenty pro výrobu konektorů zabezpečuje mateřská firma. Tato se proti svým dodavatelům na jedné straně jistí ročními odběrovými smlouvami. Na straně druhé mateřská firma neustále rozšiřuje i svůj výrobní program komponentů a tím se zabezpečuje proti cenovým výkyvům a tlaku dodavatelů.

### ***Hrozba substitutů***

Z výše uvedených důvodů je rovněž hrozba substitutů velmi nízká. Výrobky čínské provenience nedosahují kvalitativních parametrů schopných konkurovat výrobkům firmy Conec. Evropská konkurence na trhu zákaznických konektorů je velmi úzká. Na trhu celosvětově roste poptávka po kvalitních výrobcích, a to nejen na elektrotechnickém, popřípadě elektronickém trhu. Z tohoto pohledu nepředstavuje pro firmu Conec vytváření substitutů vážnou hrozbu.

### ***Analýza konkurenčního prostředí***

Distribucí konektorů se v České republice zabývá hned několik podniků. Patří k nim například Harting s.r.o., Fischer elektronik s.r.o., PHOENIX CONTACT s.r.o.,

Wuerth Elektronik iBE CZ s.r.o., QUITTNER & SCHIMEK s.r.o. nebo OFFICIAL ELECTRONIC s.r.o. První čtyři uvedené podniky jsou německé firmy, které rozvíjejí své aktivity přímo v ČR. Fischer elektronik s.r.o., PHOENIX CONTACT s.r.o. a Wuerth Elektronik IBE s.r.o. se neorientují pouze na výrobu konektorů a jejich výrobní program je mnohem širší. Průmysl dodávající komponenty pro elektrotechniku, telekomunikace, popřípadě automotive má v Německu velmi velkou tradici. Další dva podniky, tedy QUITTNER & SCHIMEK s.r.o. a OFFICIAL ELECTRONIC s.r.o. jsou v prvním případě česko-německý a v druhém ryze český podnik zabývající se výrobou konektorů. Oba podniky rozvíjejí své výrobní aktivity přímo v ČR.

V poslední době se objevuje nový trend ve výrobě kvalitních elektronických a elektrotechnických komponentů, kdy dochází k tomu, že velcí značkoví výrobci komponentů, jako je například firma Harting, zadávají zakázky menším specializovaným výrobcům, kteří pro tyto firmy v širokém sortimentu vyrábějí toto značkové zboží opatřené dokonce logem zadavatelské firmy. Tento jev povede zřejmě k ještě užší specializaci těchto výrobních oborů a ke koncentraci know-how.

Určitou hrozbu mohou samozřejmě skýtat výrobky z Číny. Konektory tam vyráběné jsou pověstné svou velmi nízkou cenou, ale zároveň též nízkou kvalitou. Vzhledem k nízké ceně naleznou tudíž zákazníci spíše na radioamatérské scéně, popřípadě u vývojářů, kteří si chtějí levnou cestou zaintegrovaním levnějších komponentů ověřit pouze funkčnost svých zařízení, a otázku spolehlivosti a trvanlivosti řeší až ve druhé fázi vývoje svých aplikací. Stále více zákazníků konektorové branže po zkušenostech s čínskými výrobky volí již od počátku kvalitní značkové zboží, mezi které bezesporu patří i výrobky firmy Conec.

### **Analýza odběratelů**

Odběratele lze principiálně rozdělit do tří skupin. První skupinou jsou velké elektrotechnické koncerny, jako např. Leoni dodávající elektrotechnické výrobky pro celosvětově známé výrobce elektroniky, jimiž jsou např. Bosch, Siemens či Vorwerk. Zde dochází k odběrům prakticky jednotlivých výrobků co do sortimentu, ale ve vysokých počtech odebíraných kusů, z čehož se odvíjí samozřejmě i vysoký korunový obrat.

Druhou, podstatně větší skupinou jsou středně velcí výrobci elektroniky a elektronických aplikací jako např. Commscope, Pickering Interfaces, ATAL, nebo BKE. Povětšinou se jedná o vývojově-výrobní podniky zabývající se vývojem, výrobou a distribucí aplikované elektroniky pro telekomunikační nebo měřicí techniku. Tato skupina představuje díky výši celkového obrátu, který vytváří firmě Conec, největší přínos.

Poslední a nejmenší skupinou odběratelů jsou malé vývojové kanceláře, popřípadě domácí kutilové, kteří nepřinášejí žádný významný přínos, co se obrátu týče, ale i z některé malé firmy se může někdy v budoucnu teoreticky vyvinout firma větší. Takto firma Conec udržuje kontakt i s amatérskou základnou a zůstává v povědomí široké elektrotechnické veřejnosti jako výrobce kvalitních komponentů pro elektrotechniku.

### 3.7 SWOT analýza

Na základě zjištěných údajů byl sestaven v rámci tabulky č. 4 přehled silných a slabých stránek společnosti, ale také její příležitosti a možné hrozby.

Tab. 4 SWOT analýza firmy Conec, Zdroj: (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientovanost na zákazníky</li><li>• Kvalita výrobků</li><li>• Krátká dodací lhůta</li><li>• Široký sortiment</li><li>• Renomé společnosti</li><li>• Držitel certifikátů</li><li>• Výrobní flexibilita zaměstnanců</li><li>• Výzkumný a vývojový potenciál mateřské firmy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil</li><li>• Nízká produktivita práce</li><li>• Časová náročnost zpracování mezd za úkolovou práci</li></ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rostoucí zájem o kvalitní výrobky</li><li>• Hospodářský růst</li><li>• Převzetí části výroby mateřského podniku v rámci rozšíření výroby</li><li>• Vyšší nezaměstnanost – možnost získání kvalitnější pracovní síly</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Odliv pracovníků do geograficky blízkých podniků</li><li>• Kolaps informačního systému</li><li>• Růst DPH</li><li>• Zvyšování minimální mzdy</li><li>• Nespokojenost zákazníků</li></ul>

## **4 Analýza finančního zdraví podniku**

Tato kapitola se věnuje samotné analýze finančního zdraví podniku Conec s.r.o. Pro srovnání byly analyzovány konkurenční firmy PHOENIX CONTACT s.r.o. a OFFICIAL ELECTRONIC s.r.o. V rámci hodnocení finančního zdraví podniku byly použity následující analýzy – horizontální a vertikální analýza, analýza poměrovými, rozdílovými ukazateli a dva bonitní a bankrotní modely.

### **4.1 Horizontální a vertikální analýza**

V rámci této podkapitoly byla provedena horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

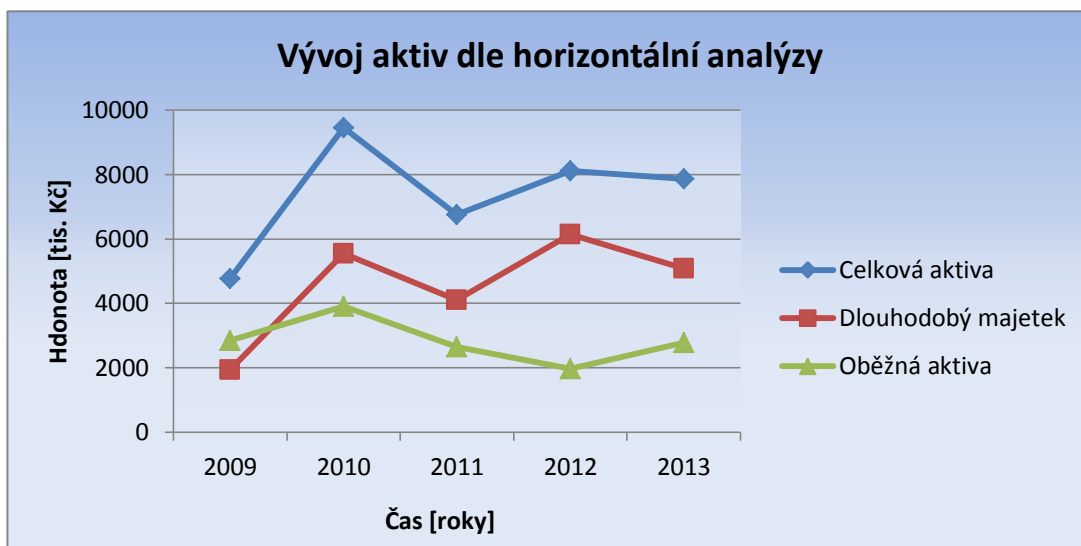
#### **4.1.1 Horizontální a vertikální analýza rozvahy**

##### **Horizontální analýza aktiv**

V roce 2010 hodnota celkových aktiv dosáhla nejvyšší hodnoty, tj. 9460 tis. Kč, kdy došlo ke zvýšení o 104,61 % v porovnání s rokem 2009. Na základě horizontální analýzy aktiv lze konstatovat, že ve sledovaném období 2009–2013 se celková aktiva zvýšila o celých 3103 tis. Kč, z čehož vyplývá, že celková aktiva mají v podstatě rostoucí charakter s výrazným poklesem v roce 2011 o 28,63 % a nepatrným poklesem v roce 2013 o 2,92 %.

Graf č. 1 nám ukazuje, že hodnota dlouhodobého majetku kopíruje vývoj celkových aktiv. Dlouhodobý hmotný majetek dosáhl nejvyšší hodnoty 6146 tis. Kč v roce 2012. Z grafu je patrný rostoucí trend dlouhodobého majetku s poklesy v roce 2011 a 2013, stejně tak jako u celkových aktiv. Výrazné nárůsty dlouhodobého majetku v roce 2010, 2012 jsou způsobeny nákupem dvou krimpovacích strojů, soupravou regálů ve skladu, dopravníku a senzoru, vysokozdvížného vozíku, stroje CNC na stříhání kabelů, automobilu Chevrolet, tiskárnou Konica Minolta atd. Poklesy dlouhodobého majetku v letech 2011 a 2013 reprezentují odpisy.

Hodnota oběžných aktiv na začátku a na konci sledovaného období je téměř ve stejné výši. V letech 2011 a 2012 klesla oběžná aktiva celkem o 1946 tis. Kč na hodnotu 1964 tis. Kč. Na zmíněném poklesu se nejvíce podílel v roce 2011 krátkodobý finanční majetek, kdy snížení hodnoty krátkodobého finančního majetku vykazovalo 92,58 %,



Graf 1 Vývoj aktiv dle horizontální analýzy, Zdroj: (Vlastní zpracování)

v absolutní hodnotě 1672 tis. Kč. Pokles oběžných aktiv v roce 2012 měly na svědomí ve větší míře také krátkodobé pohledávky, které vykázaly snížení hodnoty o 26,32 %, v absolutní hodnotě 565 tis. Kč. Tyto poklesy v oběžných aktivech byly vyrovnány v roce 2013 zvýšením krátkodobých pohledávek, potažmo pohledávek z obchodních vztahů, které spolu s krátkodobými poskytnutými zálohami a jinými pohledávkami představují krátkodobé pohledávky.

Tab. 5 Horizontální analýza aktiv za období 2009–2013, Zdroj: (Firemní podklady)

Položka rozvahy / Rok	Změna 2010/2009		Změna 2011/2010		Změna 2012/2011		Změna 2013/2012	
	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>4990</b>	<b>104,61</b>	<b>-2708</b>	<b>-28,63</b>	<b>1358</b>	<b>20,11</b>	<b>-237</b>	<b>-2,92</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>3621</b>	<b>187,71</b>	<b>-1440</b>	<b>-25,95</b>	<b>2036</b>	<b>49,54</b>	<b>-1057</b>	<b>-17,20</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	3621	187,71	-1440	-25,95	2036	49,54	-1057	-17,20
Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	3534	189,29	-1604	-29,70	2035	53,59	-927	-15,90
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	87	140,32	131	87,92	34	12,14	-130	-41,40
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>1069</b>	<b>37,63</b>	<b>-1268</b>	<b>-32,43</b>	<b>-678</b>	<b>-25,66</b>	<b>820</b>	<b>41,75</b>
Zásoby	0	0	120	49,79	-120	-33,24	0	0
Zboží	0	0	120	49,79	-120	-33,24	0	0
Krátkodobé pohledávky	72	4,02	284	15,24	-565	-26,32	778	49,18
Pohledávky z obchodních vztahů	6	2,33	217	82,51	-155	-32,29	796	422,92
Krátkodobé poskytnuté zálohy	-17	-80,95	-1	-25	10	333,33	-	-
Jiné pohledávky	83	5,49	68	4,26	-420	-25,24	-5	-0,40
Krátkodobý finanční majetek	997	123,24	-1672	-92,58	7	5,22	42	29,79
Peníze	4	4,94	-69	-81,18	-5	-31,25	59	536,36
Účty v bankách	1112	184,72	-1607	-93,76	8	7,48	-7	6,09
Krátkodobé cenné papíry a podíly	-119	-94,44	4	57,14	4	36,36	-10	-66,67

Položka peníze vykazala nízkou hodnotu v roce 2011, kdy došlo k rapidnímu poklesu o 81,18 %, v absolutní hodnotě 69 tis. Kč, což bylo způsobeno optimalizací vysokého stavu stravenkové pokladny ke konci roku. V roce 2013 naopak došlo k výraznému zvýšení hodnoty peněz o 536,36 %, v absolutní hodnotě o 59 tis. Kč. V roce 2011 došlo ke snížení stavu bankovního účtu (CZK). Hlavním důvodem bylo krytí mzdové neefektivity roku 2011. Krátkodobé cenné papíry a podíly dosáhly nejvyšší hodnoty v prvním sledovaném roce z důvodu nákupu většího počtu stravenek ke konci roku. Následoval rok 2010, kdy došlo k 94,44% poklesu na hodnotu 7 tis. Kč. Důvodem toho poklesu bylo přeúčtování stavu stravenkové pokladny. Roky 2011, 2012 a rok 2013 nepředstavovaly výrazné změny v hodnotách krátkodobých cenných papírů a podílů a měly spíše kolísavý charakter.

### **Vertikální analýza aktiv**

Podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech se zvýšil od roku 2009 do roku 2012 o 35,34 % na 75,78 %. Následující rok došlo k náhlému snížení o 11,14 procentních bodů na 64,64 %. Tento jev byl vyvolán snížením dlouhodobého majetku, respektive dlouhodobého hmotného majetku za současného zvýšení oběžných aktiv. Z tabulky č. 6 je patrné, že dlouhodobý hmotný majetek je převážně tvořen položkou samostatné movité věci a soubory movitých věcí. V roce 2011 podnik ojedinele vykázal poskytnuté zálohy na DHM. Položka jiný dlouhodobý hmotný majetek a poskytnuté zálohy na DHM nemají v rámci dlouhodobého hmotného majetku velký význam, z důvodu velikosti jednotlivých položek čítající jednotky procentních bodů.

Poměr oběžných aktiv se snižoval po celou sledovanou dobu vyjma posledního roku 2013, kdy oběžná aktiva představovala 35,36 %, tj. 11,14% nárůst oproti předchozímu roku. Hlavními položkami oběžných aktiv jsou zásoby, krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Největší podíl na klesajícím charakteru oběžných aktiv měly položky účty v bankách a jiné pohledávky, u kterých došlo během sledovaného období k 11,25%, respektive 15,98% poklesu. Zásoby společně s krátkodobými pohledávkami měli po celou dobu relativně podobný vývoj, kdy v roce 2010 a 2012 u obou položek došlo ke snížení poměru a naopak v roce 2011 a 2013 ke zvýšení.

Tab. 6 Vertikální analýza aktiv za období 2009–2013, Zdroj: (Firemní podklady)

Položka rozvahy / Rok	2009	2010	2011	2012	2013
	%	%	%	%	%
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>40,44</b>	<b>58,67</b>	<b>60,87</b>	<b>75,78</b>	<b>64,64</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	40,44	58,67	60,87	75,78	64,64
Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	39,14	57,09	56,23	71,91	62,30
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	1,30	1,58	4,15	3,87	2,34
Poskytnuté zálohy na DHM	–	–	0,49	–	–
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>59,56</b>	<b>41,33</b>	<b>39,13</b>	<b>24,22</b>	<b>35,36</b>
Zásoby	5,05	2,55	5,35	2,97	3,06
Zboží	5,05	2,55	5,35	2,97	3,06
Krátkodobé pohledávky	37,55	19,69	31,80	19,51	29,98
Pohledávky z obchodních vztahů	5,39	2,78	7,11	4,01	14,24
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0,44	0,42	0,04	0,16	–
Jiné pohledávky	31,72	16,87	24,65	15,34	15,74
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>16,96</b>	<b>19,09</b>	<b>1,98</b>	<b>1,74</b>	<b>2,32</b>
Peníze	1,70	0,90	0,24	0,14	0,89
Účty v bankách	12,62	18,12	1,58	1,42	1,37
Krátkodobé cenné papíry a podíly	2,64	0,07	0,16	0,18	0,06

Pohledávky z obchodních vztahů vykazovaly kolísavý charakter v rozmezí 2,78–7,11 % mezi roky 2009–2012. Nicméně v roce 2013 došlo k výraznému růstu ze 4,01 % na 14,24 %. Naproti tomu položka jiných pohledávek dosáhla vysokého snížení poměru z 31,72 % na 16,87 % v roce 2010, což bylo způsobeno zvýšením dlouhodobého hmotného majetku při současné téměř nezměněné výši položky jiných pohledávek.

Položka peníze oscilovala ve sledovaném období mezi 0–2 % a položka krátkodobé cenné papíry a podíly se pohybovala ještě v nižších hodnotách, tj. mezi 0–0,2 % vyjma roku 2009. Položka bankovní účty vykazuje klesající charakter napříč sledovaným obdobím krom roku 2010, kdy došlo ke zvýšení hodnoty o 5,5 %.

### Horizontální analýza pasiv

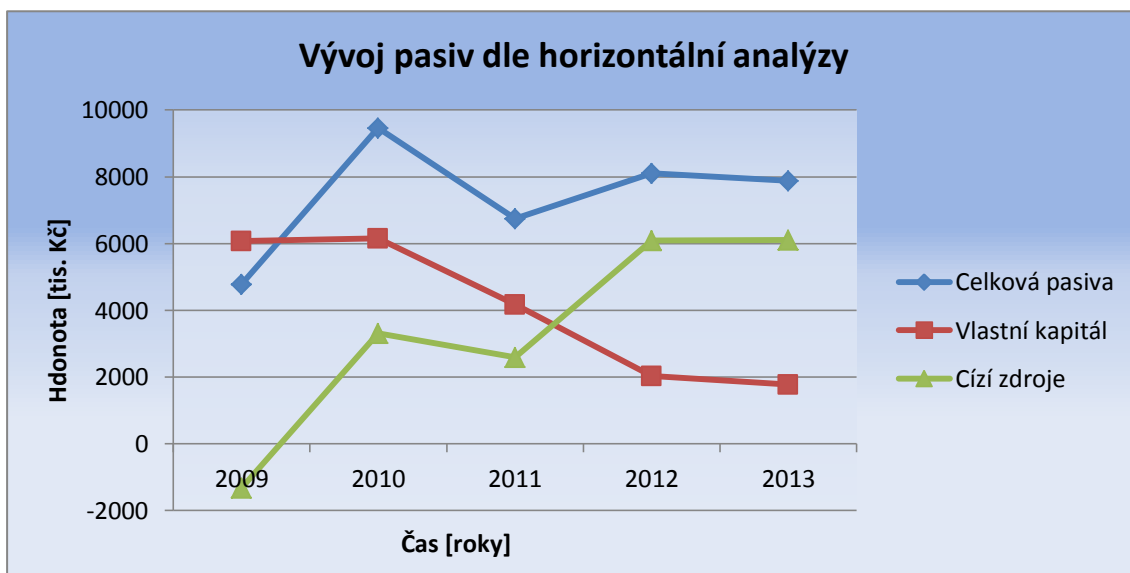
Celková pasiva dosáhla maxima v roce 2010, tj. 9460 tis. Kč, kdy došlo k 98,32% zvýšení vůči roku 2009. Jednalo se o zvýšení ve výši 4690 tis. Kč. Změny

mají na svědomí zvýšené cizí zdroje, respektive zvýšené dlouhodobé a krátkodobé závazky. Tabulka č. 7 ukazuje zvýšení celkových aktiv ve sledovaném období v úhrnu o 3103 tis. Kč. V největší míře na tomto faktu přispělo zmíněné zvýšení v roce 2010 a taktéž nárůst celkových aktiv o 20,11 % v roce 2012.

Tab. 7 Horizontální analýza pasiv za období 2009–2013, Zdroj: (Vlastní zpracování)

Položka rozvahy / Rok	Změna 2010/2009		Změna 2011/2010		Změna 2012/2011		Změna 2013/2012	
	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>4690</b>	<b>98,32</b>	<b>-2708</b>	<b>-28,63</b>	<b>1358</b>	<b>20,11</b>	<b>-237</b>	<b>-2,92</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>54</b>	<b>0,89</b>	<b>-1977</b>	<b>-32,14</b>	<b>-2152</b>	<b>-51,56</b>	<b>-250</b>	<b>-12,36</b>
Základní kapitál	0	0	0	0	-25	-20	0	0
Základní kapitál	0	0	0	0	0	0	0	0
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0	0	–	–	–	–
Fondy ze zisku	-30	-29,13	-10	-13,70	-15	-23,81	0	0
Zákonný rezervní fond	0	0	0	0	0	0	0	0
Statutární a ostatní fondy	-30	-32,26	-10	-15,87	-15	-28,30	0	0
Hospodářský výsledek minulých let	-1440	-19,68	77	1,31	-1967	-33,04	-2112	-52,99
Nerozdělený zisk minulých let	-1183	-9,69	77	0,70	0	0	-9227	-83,12
Neuhrazená ztráta minulých let	-257	-5,25	0	0	-1967	-38,21	–	–
Hospodářský výsledek běžného účetního období	1524	105,32	-2044	-2654,55	-145	-7,37	1862	88,16
<b>Cizí zdroje</b>	<b>4636</b>	<b>349,36</b>	<b>-731</b>	<b>-22,09</b>	<b>3510</b>	<b>136,15</b>	<b>13</b>	<b>0,21</b>
Dlouhodobé závazky	3753	346,21	-1654	-61,97	2344	230,94	-479	-14,26
Jiné dlouhodobé závazky	3753	346,21	-1654	-61,97	2344	230,94	-479	-14,26
Krátkodobé závazky	883	363,37	923	144,22	1166	74,60	492	18,03
Závazky z obchodních vztahů	92	21,55	-58	-11,18	476	103,25	6	0,64
Závazky k zaměstnancům	444	248,04	943	151,36	-245	-15,64	239	18,09
Závazky ze sociálního a zdravotního zabezpečení	408	113,33	24	3,13	-115	-14,52	146	21,57

Graf č. 2 znázorňuje klesající charakter vlastního kapitálu s výjimkou v roce 2010, kdy došlo u vlastního kapitálu k nepatrnému 0,89% růstu, tj. 54 tis. Kč. Položka fondy ze zisku má klesající charakter. Tento každoroční pokles hodnot vyjma roku 2013, kdy výše fondů ze zisku se nezměnila vůči úrovni roku 2012, je zapříčiněn snížením finančních prostředků ve statutárních a ostatních fondech společnosti, které spolu se zákonným rezervním fondem tvoří fondy ze zisku. Zákonný rezervní fond ve sledovaném horizontu nezměnil hodnotu a zůstal tak na úrovni 10 tis. Kč.



Graf 2 Vývoj pasiv dle horizontální analýzy, Zdroj: (Vlastní zpracování)

Tabulka č. 7 ukazuje klesající tendence hospodářského výsledku minulých let z hodnoty 7316 tis. Kč v roce 2009 na hodnotu 1874 tis. Kč v roce 2013. Nejvyšší skokový rozdíl lze spatřit v roce 2013, kdy dochází k 83,12% poklesu, tj. v absolutní hodnotě pokles o 9227 tis. Kč v porovnání s rokem 2012. Tento pokles je zapříčiněn zápočtem plusové a mínusové položky hospodářského výsledku minulých let, respektive nerozděleného zisku a neuhrazené ztráty minulých let v rámci zjednodušení účetních výkazů.

Firmě se nepodařilo ve sledovaném období dosáhnout kladného hospodářského výsledku běžného účetního období vyjma roku 2010, kdy podnik vykázal hospodářský výsledek 77 tis. Kč. Jednalo se o 105,32% meziroční nárůst, tj. v absolutní hodnotě 1524 tis. Kč, z hodnoty -1447 tis. Kč. Vysoký procentní propad byl zaznamenán v roce 2011, kdy se hospodářský výsledek běžného účetního období propadl opět do mínusu na hodnotu -1967 tis. Kč. Dále následoval rok 2012 s nejnižším hospodářským výsledkem běžného účetního období mající hodnotu -2112 tis. Kč. Rok 2013 představoval zlepšení vůči roku 2012 o 88,16 %, nicméně i tak podnik nevykázal kladný hospodářský výsledek běžného účetního období a vykázal tak hodnotu -250 tis. Kč.

V roce 2009 byly cizí zdroje v záporné hodnotě. Roky 2010 a 2012 pro cizí zdroje znamenaly vysoký procentní skok mající hodnotu 4636 tis. Kč, respektive 3510 tis. Kč. O tyto změny se zejména postaral 346,21% růst a 230,93% růst dlouhodobých závazků v roce 2010, respektive v roce 2012 a v neposlední řadě rovněž 363,37% nárůst krátkodobých závazků v roce 2010. V rámci srovnání závazků s pohledávkami podniku

tempo růstu závazků dosahuje hodnoty 560 % ve sledovaném období, respektive 31,77 % u tempa růstu pohledávek, z čehož vyplývá až nezdravě výrazný nárůst závazků v porovnání s pohledávkami.

### Vertikální analýza pasiv

Podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech se pohybuje v rozmezí 22,51–127,82 %, kdy rok 2009 zastupoval 127,82% vyjádření vlastního kapitálu, respektive 22,51% vyjádření za rok 2013. Z tabulky č. 8 je zřejmý klesající trend poměru vlastního kapitálu na celkových aktivech, kdy ani v jediném roce nedošlo k rostoucím hodnotám. U vlastního kapitálu sice došlo v roce 2010 k nepatrnému růstu hodnoty, tento růst byl však zastíněn prudkým zvýšením cizích zdrojů.

Tab. 8 Vertikální analýza pasiv za období 2009–2013, Zdroj: (Firemní podklady)

Položka rozvahy / Rok	2009	2010	2011	2012	2013
	%	%	%	%	%
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>127,82</b>	<b>65,02</b>	<b>61,82</b>	<b>24,93</b>	<b>22,51</b>
Základní kapitál	2,62	1,32	1,85	1,23	1,27
Základní kapitál	2,10	1,06	1,48	1,23	1,27
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0,52	0,26	0,37	–	–
Fondy ze zisku	2,16	0,77	0,93	0,59	0,61
Zákonný rezervní fond	0,21	0,11	0,15	0,12	0,13
Statutární a ostatní fondy	1,95	0,66	0,78	0,47	0,48
Hospodářský výsledek minulých let	153,38	62,11	88,17	49,15	23,81
Nerozdělený zisk minulých let	255,91	116,53	164,41	136,88	23,81
Neuhrazená ztráta minulých let	-102,53	-54,42	-76,24	-87,73	–
Hospodářský výsledek běžného účetního období	-30,34	0,82	-29,13	-26,04	-3,18
<b>Cizí zdroje</b>	<b>-27,82</b>	<b>34,98</b>	<b>38,18</b>	<b>75,07</b>	<b>77,49</b>
Dlouhodobé závazky	-22,73	28,21	15,03	41,42	36,58
Jiné dlouhodobé závazky	-22,73	28,21	15,03	41,42	36,58
Krátkodobé závazky	-5,09	6,77	23,15	33,65	40,91
Závazky z obchodních vztahů	8,95	5,49	6,83	11,55	11,98
Závazky k zaměstnancům	3,75	6,58	23,19	16,29	19,81
Závazky ze sociálního a zdravotního zabezpečení	7,55	8,12	11,73	8,35	10,45
Stát – daňové závazky a dotace	-29,85	-13,42	-18,60	-2,54	-1,33
Krátkodobé přijaté zálohy	4,51	–	–	–	–

Celková pasiva jsou v letech 2009–2011 převážně tvořena vlastním kapitálem, v roce 2009 dokonce téměř nereálnou hodnotou 127,82 %, kterou lze vysvětlit následovně. Jedná se o nestandardní postup firmy, která prodává výrobky své mateřské

firmě do Německa, kdy německá strana neprovádí platby faktur konkrétně po doručení výrobků, nýbrž faktury jsou firmou Conec s.r.o. zasílány průběžně během měsíce a německá mateřská společnost zaplatí určitou částku 8. – 10. den za předchozí měsíc. Při vystavení faktur odpovídá datum výnosu datu uskutečnění zdanitelného plnění, což je shodné s vystavení. Nicméně při vystavení faktur nedochází k proplacení, tím pádem nevzniká příjem a kumulují se pohledávky vůči německému obchodnímu partnerovi. Německá strana zaplatí určitou částku 8–10. dne, která však může být vyšší než součet faktur za předchozí měsíc, a tak položka cizích zdrojů může různě kolísat mezi plusovými a minusovými hodnotami, v našem případě v roce 2009 v minusových hodnotách, což umožňuje vlastnímu kapitálu nabývat vyšších hodnot než je 100%. Rozvaha se sestavuje k určitému datu, v našem případě ke konci posledního měsíce kalendářního roku, kde jsou vystavené faktury, které jsou v dotčeném podniku evidované datem vystavení jako uhrazené přes účet, který je spojovací s mateřskou společností v Německu. Ve skutečnosti finanční prostředky, které mají hradit faktury, na bankovním účtu ještě nejsou, tím pádem vzniká pohledávka, která je vedená v rozvaze pod položkou závazky v záporné hodnotě. Tento režim je zaběhlý od vzniku firmy v České republice a to jenom z toho důvodu, že mateřská firma ze začátku dotovala českou pobočku, to znamená, že posílala více peněz k určitému datu, než měla na vystavených fakturách. Z toho plyne vznik závazků ze strany české pobočky vůči mateřské firmě. Postupem doby se výroba rozběhla a dotování nebylo potřeba, nicméně režim plateb zůstal.

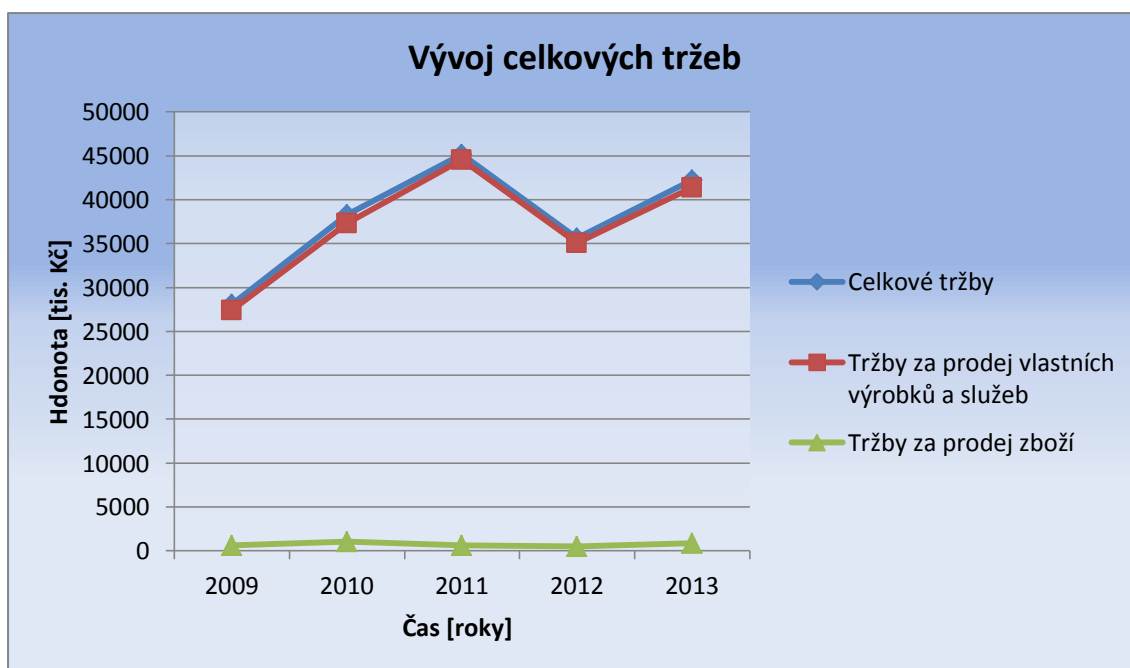
Zajímavostí pasiv jsou záporné hodnoty položky stát – daňové závazky a dotace. Příčina uvedených záporných hodnot spočívá v největší položce – DPH. Podnik nakupuje v České republice, kde má právo na odpočet DPH, nicméně výstupů s uskutečněným zdanitelným plněním v tuzemsku podléhající DPH je málo. Jedná se o tuzemské prodeje, jenomže většina prodejů cílí mimo ČR do Německa, což jsou prodeje nepodléhající DPH, a proto vzniká nadměrný odpočet DPH. V rozvaze se tento nadměrný odpočet uvádí v minusových položkách na straně pasiv opět jako pohledávka vůči státu.

#### 4.1.2 Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

##### Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

V roce 2010 hodnota tržeb za prodej zboží dosáhla nejvyšší hodnoty, tj. 1031 tis. Kč, kdy došlo ke zvýšení o 63,39 % v porovnání s rokem 2009, nicméně náklady s tím spojené vzrostly pouze o 3,52 %, tj. v absolutní hodnotě 18 tis. Kč. Z grafu č. 5 lze zpozorovat, že růst tržeb za prodané zboží ve sledovaném období nemá téměř žádný vliv na celkové tržby, z důvodu nízké hodnoty tržeb za prodané zboží v porovnání s výkony, které tvoří naprostou většinu celkových tržeb. Nutno zmínit, že firma je výrobní, s politikou čistě výrobní firmy, z tohoto důvodu nemá zájem zvyšovat prodejní činnost. V roce 2013 došlo u tržeb za prodej zboží k 61,67% nárůstu tržeb, tj. 325 tis. zvýšení tržeb na hodnotu 852 tis. Kč, naproti tomu náklady vynaložené na prodej zboží se téměř ztrojnásobily na hodnotu 609 tis. Kč z hodnoty 204 tis. Kč viz příloha č. 2.

Obchodní marže je nejvyšší v roce 2010 vzhledem k již zmíněným nárůstům tržeb za prodej zboží doprovázené téměř zanedbatelným růstem nákladů vynaložených na prodané zboží. Lze říci, že ve zkoumaném období 2009–2013 se obchodní marže zvýšila o celých 124 tis. Kč, což vzhledem k prvnímu roku zastává 104,20% růst.



Graf 3 Vývoj celkových tržeb, Zdroj: (Vlastní zpracování)

Položka výkonů neboli tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb vykazuje poměrně stabilní růst vyjma roku 2012, kdy došlo k poklesu hodnoty o 21,22 %. Dotčený subjekt zvýšil hodnoty výkonů napříč sledovaným obdobím celkově o 13954 tis. Kč, což znamená 50,84% růst. S nárůstem výkonů souvisí i patřičné zvýšení výkonové spotřeby. Nicméně firma se dokázala vypořádat s prudkým zvyšováním výkonové spotřeby vzhledem k výkonům a dosáhla pouze 43,80% nárůstu. Vývoj výkonů a výkonové spotřeby se odráží v položce přidaná hodnota, která se vypočítá jako rozdíl výkonů a výkonové spotřeby. Při zvyšování obou položek přesto dochází ke zvyšování přidané hodnoty z důvodu prudšího nárůstu výkonů než výkonové spotřeby. Přidaná hodnota je určující faktor výkonnosti firmy a měla by dosahovat aspoň hodnoty osobních nákladů, jež je zastoupena v největší míře mzdovými náklady. Tyto náklady vzrostly pouze o 34,21 % v období 2009-2013 oproti již zmíněnému 50,84% nárůstu výkonů, popřípadě oproti 54,07% nárůstu přidané hodnoty. Tento efekt je způsoben již v kapitole 4.1.1 zmíněným nárůstem dlouhodobého majetku ve formě pořízených strojů. Jejich nasazení vedlo ke zvýšení efektivity práce, a tudíž nárůstu výkonů bez nutnosti adekvátního zvyšování počtu pracovníků a tedy i mzdových nákladů.

V rámci srovnání růstu tempa tržeb a přidané hodnoty jsou hodnoty příznivější u přidané hodnoty, kdy růst tempa přidané hodnoty vykazuje 54,07 % ve sledovaném období. Naproti tomu tempo růstu celkových tržeb nabývá pouze 50,48 %, což při srovnání těchto dvou položek vypovídá o efektivnějším hospodaření podniku. Příčina spočívá v procentuálně výraznějších nárůstech výkonů a obchodní marže v porovnání s výkonovou spotřebou, která nedosahuje patřičných procentních nárůstů.

Tab. 9 Horizontální analýza zisku a ztráty za období 2009–2013, Zdroj: (Firemní podklady)

Položka výkazu zisku a ztráty / Rok	Změna 2010/2009		Změna 2011/2010		Změna 2012/2011		Změna 2013/2012	
	V tis. Kč	%	V tis. Kč	%	V tis. Kč	%	V tis. Kč	%
Tržby za prodej zboží	400	63,39	-402	-38,99	-102	-16,22	325	61,67
Náklady vynaložené na prodané zboží	18	3,52	-124	-23,40	-202	-49,75	405	198,53
Obchodní marže	382	321,01	-278	-55,49	100	44,84	-80	-24,77
Výkony	9848	35,88	7265	19,48	-9456	-21,22	6297	17,94
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	9848	35,88	7265	19,48	-9456	-21,22	6297	17,94
Výkonová spotřeba	3407	42,25	641	5,59	-1571	-12,97	1055	10,01
Spotřeba materiálu a energie	2523	73,43	-91	-1,53	-799	-13,62	507	10,00
Služby	884	19,10	732	13,28	-772	-12,36	548	10,01
Přidaná hodnota	6823	34,98	6346	24,10	-7785	-23,83	5162	20,74
Osobní náklady	5605	26,83	8466	31,95	-8219	-23,51	2419	9,05
Mzdové náklady	3400	21,11	6447	33,05	-6197	-23,88	1860	9,42
Náklady na sociální a zdravotního zabezpečení	2036	44,66	2152	32,63	-2099	-24,00	513	7,72
Sociální náklady	169	75,11	-132	-33,50	77	29,39	46	13,57
Daně a poplatky	0	0	1	10	0	0	1	9,09
Ostatní provozní náklady	2	2,5	40	48,78	-5	-4,10	21	17,95
Provozní hospodářský výsledek	1216	82,44	-2162	-834,75	439	18,13	1895	95,61
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	4	4,88	4	4,65	5	5,56	-14	-14,74
Výnosové úroky	1		-1					
Nákladové úroky					-67	-31,31	58	39,46
Ostatní finanční výnosy	424	4711,11	270	62,36	-689	-98,01	17	121,43
Ostatní finanční náklady	121	192,06	-59	-32,07	-33	-26,40	-42	-45,65
Hospodářský výsledek z finančních operací	308	1100,00	118	35,12	-584	-128,63	-13	-10
Daň z příjmů za běžnou činnost							20	
Hospodářský výsledek za běžnou činnost	1524	1979,22	-2044	-2654,55	-145	-7,37	1862	88,16
Hospodářský výsledek za účetní období	1524	1979,22	-2044	-2654,55	-145	-7,37	1862	88,16
Hospodářský výsledek před zdaněním	1524	1979,22	2044	-2654,55	-145	-7,37	1882	89,11

Při srovnání tržeb a pohledávek z hlediska růstu tempa jsou na tom lépe tržby s 50,48% nárůstem v porovnání s růstem tempa pohledávek – 31,76 %. Tento růst tempa tržeb nedoprovázený náležitým růstem tempa pohledávek je pro podnik příznivý, opačný scénář by mohl vyvolat problémy s likviditou.

Položka daně a poplatky zahrnuje přímé daně vyjma daní z příjmu. V případě dotčeného subjektu se jedná pouze o daň silniční, u které došlo ke zvýšení pouze v roce

2011 a 2013. Toto zvýšení představovalo v roce 2011 10% nárůst a v roce 2013 9,09% nárůst, kdy u obou případů se jednalo o zvýšení v absolutní hodnotě 1 tis. Kč.

Položka provozní hospodářský výsledek ani v jednom ze sledovaných roků nevykazovala kladné hodnoty. Nejvyšší hodnoty položky provozního hospodářského výsledku dosáhla společnost v roce 2013, kdy došlo k 95,61% zvýšení v letech 2012/2013, tj. v absolutní hodnotě 1895 tis. Kč. Naopak minimum bylo dosaženo v roce 2011, kdy došlo k 834,75% snížení v letech 2010/2011, tj. v absolutní hodnotě -2162 tis. Kč.

Výsledek hospodaření z finančních operací v letech 2009–2011 měl stoupající tendenci, 1100 % v roce 2010 a 35,12 % v roce 2011, hlavně díky velkým dotacím ze strany státu na pořízení nových strojů. Záporné hodnoty v letech 2012 a 2013 souvisí s vysokými náklady plynoucí z bankovního úvěru, který firma začala čerpat už v roce 2011. Zjištěné hodnoty položek výkazu zisku a ztrát vypovídají o poměrně nestabilním vývoji v této oblasti.

## Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Z tabulky č. 10 vyplývá, že podíl tržeb za prodej zboží na celkových tržbách kolísá mezi 1,39–2,24 %, naproti tomu náklady vynaložené na prodané zboží kolísají v rozmezí 0,57–1,82 %.

Tab. 10 Vertikální analýza zisku a ztráty za období 2009–2013, Zdroj: (Firemní podklady)

Položka výkazu zisku a ztráty / Rok	2009	2010	2011	2012	2013
	%	%	%	%	%
Tržby za prodej zboží	2,24	2,69	1,39	1,48	2,02
Náklady vynaložené na prodané zboží	1,82	1,38	0,90	0,57	1,44
Obchodní marže	0,42	1,31	0,49	0,91	0,58
Výkony	97,75	97,31	98,61	98,52	97,98
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	97,75	97,31	98,61	98,52	97,98
Výkonová spotřeba	28,72	29,93	26,80	29,58	27,44
Spotřeba materiálu a energie	12,24	15,55	12,98	14,22	13,20
Služby	16,48	14,38	13,82	15,36	14,25
Přidaná hodnota	69,46	68,69	72,30	69,85	71,12
Osobní náklady	74,39	69,12	77,36	75,05	69,01
Mzdové náklady	57,35	50,89	57,43	55,44	51,15
Náklady na sociální a zdravotního zabezpečení	16,24	17,21	19,36	18,66	16,95
Sociální náklady	0,80	1,03	0,58	0,95	0,91
Daně a poplatky	0,04	0,03	0,02	0,03	0,03
Ostatní provozní náklady	0,28	0,21	0,27	0,33	0,33
Provozní hospodářský výsledek	-5,25	-0,68	-5,36	-5,56	-0,21
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0,29	0,22	0,20	0,27	0,19
Výnosové úroky		0,003			
Nákladové úroky			0,47	0,42	0,49
Ostatní finanční výnosy	0,03	1,13	1,56	0,04	0,07
Ostatní finanční náklady	0,22	0,48	0,28	0,26	0,12
Hospodářský výsledek z finančních operací	0,10	0,88	1,01	-0,37	-0,34
Daň z příjmů za běžnou činnost					0,05
Hospodářský výsledek za běžnou činnost	-5,15	0,20	-4,35	-5,93	-0,59
Hospodářský výsledek za účetní období	-5,15	0,20	-4,35	-5,93	-0,59
Hospodářský výsledek před zdaněním	-5,15	0,20	-4,35	-5,93	-0,54

Rok 2012 byl nejefektivnější z hlediska poměru nákladů vůči tržbám za prodané zboží, kdy 0,57 % ze všech tržeb představující náklady vynaložené na prodané zboží bylo použito na 1,48 % tržeb za prodej zboží. Nicméně z pohledu procentního vyjádření obchodní marže k celkovým tržbám je na tom nejlépe rok 2010 s 1,31% podílem, následován rokem 2012 s 0,91% podílem.

Poměr výkonů na celkových tržbách se pohyboval napříč celých zkoumaným obdobím mezi 97,31–98,61 %, což lze označit za poměrně stabilní vývoj, stejně tak jako u výkonové spotřeby, která je položkou korelující s položkou výkony. Přidaná hodnota vykazuje nejvyšší procentní vyjádření v roce 2011 a to 72,30 %, kdy výkony tvoří nejvyšší podíl (98,61 %) doprovázející nejnižším podílem výkonové spotřeby ze všech sledovaných roků (26,80 %). Naopak nejnižší procentní vyjádření přidané hodnoty spadá na rok 2010, což je zapříčiněno zejména nejnižším procentním vyjádření výkonů (97,31 %) společně s nejvyšším procentním vyjádřením výkonové spotřeby (29,93%).

Podíl provozního hospodářského výsledku silně kolísá na celkových tržbách, v letech 2010 a 2013 došlo k výraznému růstu a v roce 2011 naopak k prudkému poklesu. Ve stejném duchu se vyvíjí i hospodářský výsledek za účetní období kromě roku 2010, kdy sice dochází k výraznému růstu u provozního výsledku hospodaření, nicméně ne do kladných hodnot jako je tomu u výsledku hospodaření za účetní období.

Markantní rozdíly lze zpozorovat u položky ostatních finančních výnosů, kdy roky 2010 a 2011 vykazují několikanásobné procentní hodnoty ostatních roků. Rok 2009 vykazoval 0,03% podíl ostatních finančních výnosů na celkových tržbách, přičemž roky 2011 a 2012 vykazovaly podíly ve výších 1,13 %, respektive 1,56 %.

## 4.2 Analýza poměrových ukazatelů

Mezi základní nástroje finanční analýzy patří tzv. poměrové ukazatele. Někdy poměrové ukazatele bývají označovány jako stavební kámen celé finanční analýzy. V následujících podkapitolách budou analyzovány ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. Bližší informace ohledně všech poměrových ukazatelů lze nalézt v kapitole 2.3.2.

### 4.2.1 Ukazatele likvidity

Likvidita se v praxi používá obvykle ve třech základních stupních – okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně), pohotová likvidita (likvidita 2. stupně) a běžná likvidita (likvidita 3. stupně). V rámci všech zmíněných likvidit je číselný výraz obecného vzorce likvidit ve formě oběžných aktiv (nebo jejich části), které představují potenciální peněžní prostředky, které by mohly být použity při úhradě závazků společnosti představující jmenovatel.

#### Běžná likvidita

Doporučená hodnota běžné likvidity by měla dosahovat intervalu 1,5–2,5 (Bartoš, 2014). Roky 2009 a 2010 ukazují vysokou nevyváženost způsobenou jak zápornými hodnotami krátkodobých závazků v případě roku 2009, tak z pohledu likvidity nevhodným poměrem oběžných aktiv vůči krátkodobým závazkům, který je více než šestinásobný. Pouze rok 2011 s hodnotou běžné likvidity 1,69 spadá do doporučených hodnot. Roky 2012 a 2013 naznačují neschopnost podniku hradit své krátkodobé závazky z peněžních prostředků nabytých z oběžných aktiv. Co se týče oborového průměru, tak ten se pohyboval v rozmezí 0,80–1,61. Hodnoty běžné likvidity dotčeného podniku se nejblíže k oborovému průměru přibližovaly v letech 2011–2012, kdy se výsledky liší pouze v desetínách. V roce 2013 dokonce hodnota spadla do oborového průměru.

Tab. 11 Běžná likvidita v období 2009–2013, Zdroj: (Vlastní zpracování)

Ukazatel	Období				
	2009	2010	2011	2012	2013
Běžná likvidita	-11,69	6,11	1,69	0,72	0,86

Výsledné hodnoty obou konkurenčních podniků převyšují ve všech případech hodnoty u dotčeného podniku a zároveň nedosahují ani v jediném roce doporučených hodnot. Hodnoty vysoce přesahující doporučené meze značí o neefektivním hospodaření s oběžnými aktivy ke krytí krátkodobých závazků.

**Tab. 12 Běžná likvidita konkurence v období 2009–2013, Zdroj: (Vlastní zpracování)**

Ukazatel	Běžná likvidita				
	2009	2010	2011	2012	2013
Phoenix Contact	12,34	17,43	10,49	11,08	11,51
Official Electronic	7,44	7,20	7,14	9,42	9,05

### **Pohotovú likvidita**

U pohotovú likvidity jsou doporučeny hodnoty v mezích 1–1,5 (Bartoš, 2014). Na rozdíl od okamžitú likvidity se v potaz bere nejenom finanční majetek, ale kompletní oběžná aktiva poníženú o zásoby. Nejvyšší hodnota 5,73 byla zaznamenána roku 2010. Naopak nejnižší hodnota –10,7 byla registrována v roce 2009. Jediná hodnota, spadající do doporučenúho rozmezí, dosáhla výše 1,46 a to v roce 2011. Při srovnání hodnot s oborovým průměrem, který se pohybuje mezi hodnotami 0,58–1,22, jsou hodnoty ukazatelů z období 2011–2013 nejbližú průměrným oborovým hodnotám.

**Tab. 13 Pohotovú likvidita v období 2009–2013, Zdroj: (Vlastní zpracování)**

Ukazatel	Období				
	2009	2010	2011	2012	2013
Pohotovú likvidita	–10,70	5,73	1,46	0,63	0,79

Dosažené výsledky u společnosti Phoenix Contact hrubě překračují doporučené hodnoty spolu s oborovým průměrem a jsou vymezeny intervalem 10,25–11,9. Společnost Official Electronic sice vykazuje hodnoty ukazatele pohotovú likvidity o mnoho nižší, nicméně i tak lze stejně jako u společnosti Phoenix Contact považovat hospodaření s oběžnými aktivy za neefektivní, jelikož ukazatel nedosahuje a zároveň hrubě překračuje doporučené hodnoty napříč sledovaným obdobím.

**Tab. 14 Pohotová likvidita konkurence v období 2009–2013, Zdroj: (Vlastní zpracovanı)**

Ukazatel	Pohotová likvidita				
	2009	2010	2011	2012	2013
Phoenix Contact	11,90	17,10	10,25	10,84	11,34
Official Electronic	2,85	2,90	2,30	2,94	2,80

### **Okamžitá likvidita**

Doporučené hodnoty okamžite likvidity jsou stanoveny intervalem 0,2–1,1 (Růčková, 2010). Nejvyšší hodnoty okamžite likvidity společnost dosáhla v roce 2010, kdy došlo k silnému růstu okamžite likvidity z hodnoty –3,33 v roce 2009 na hodnotu 2,82. Prıčina zmíněného silného růstu likvidity spoívá ve zvyšenı kratkokodobych závazků o 883 tis. Kč ze záporných do kladných hodnot, doprovazene zvyšenım kratkokodobeho finančního majetku až na temer trojnásobek kratkokodobych závazků. Období mezi roky 2011–2013 muzeme považovat za relativně nepohyblive v rámci okamžite likvidity, jelikož výkyvy hodnot byly minimální až zanedbatelne s ohledem na roky 2009 a 2010. Ani v jednom sledovaném roce nebylo dosaženo doporučených hodnot, což značí o neschopnosti podniku hradit své závazky vyjma roku 2010, kdy hodnota nekolikanasobne přesáhla doporučené rozmezí hodnot, což vypovídá o špatném hospodaření s kapitálem. Stejne tak ani v jediném roce namerene výsledky nedosahovaly hodnot oborového prumeru, který se pohyboval v rozmezí 0,08–0,37.

**Tab. 15 Okamžitá likvidita v období 2009–2013, Zdroj: (Vlastní zpracovanı)**

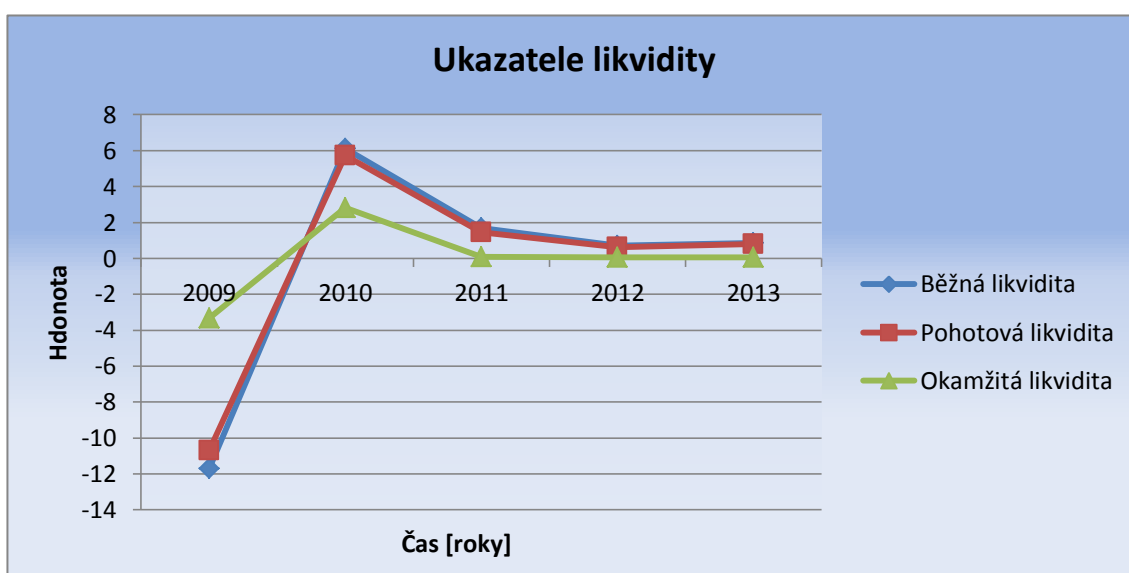
Ukazatel	Období				
	2009	2010	2011	2012	2013
Okamžitá likvidita	–3,33	2,82	0,09	0,05	0,06

Hodnoty konkurenční společnosti Phoenix Contact mnohonasobne převyšují doporučené rozmezí okamžite likvidity a pohybují se v intervalu 2,662–6,959. Naopak hodnoty společnosti Official Electronic do doporučeného intervalu 0,2–1,1 spadají vyjma rok 2013 s hodnotou 1,526, což má na svědomí zvyšenı kratkokodobeho finančního majetku o 10341 tis. Kč za současného zvyšenı 2234 tis. Kč kratkokodobych závazků.

Tab. 16 Okamžitá likvidita v období 2009–2013, Zdroj: (Vlastní zpracování)

Ukazatel	Okamžitá likvidita				
	2009	2010	2011	2012	2013
Phoenix Contact	4,07	6,75	2,66	4,21	6,96
Official Electronic	1,03	0,88	0,80	0,82	1,53

Pro lepší znázornění vývoje všech tří likvidit nám slouží graf č. 4. Z grafu je zřejmá relativní shodnost ve vývoji běžné a pohotové likvidity. Zmíněná shodnost je zapříčiněna pouze rozdílem zásob, jejichž nízká a téměř stejná hodnota zaručuje relativně stejný trend. Současně vývoj okamžité likvidity se mírně odchyluje od výše zmíněných likvidit, což je zapříčiněno nižší hodnotou položky čitatele, která už není ve formě všech oběžných aktiv, nýbrž pouze ve formě nejlikvidnější části oběžných aktiv, tj. krátkodobého finančního majetku.



Graf 4 Ukazatele likvidity v období 2009–2013, Zdroj: (Vlastní zpracování)

#### 4.2.2 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability patří nepochybně k nejsledovanějším ukazatelům vzhledem k jejich schopnosti měřit úspěšnost podniku. Vzhledem ke ztrátovosti podniku je zbytečné hodnotit ukazatele ROE a ROCE, a proto v rámci analýzy ukazatelů rentability byly analyzovány pouze ukazatele ROA a ROS, u kterých se hodnotí výška ztrát rentabilit. Pro úplnost jsou v příloze č. 3 uvedeny hodnoty ROE a ROCE. Navzdory

záporným rentabilitám nemá podnik tendence zkrachovat, poněvadž žije z podstaty a stojí za ním kapitál německé mateřské firmy.

### **Rentabilita aktiv**

Nejnižší hodnota ROA byla zaznamenána roku 2011, kdy z jedné vložené koruny podnik ztratil 35,9 haléřů. Příčinou zmíněného poklesu byla vysoká záporná hodnota zisku před zdaněním a úroky. V roce 2009 podnik ztrácel na 1 koruně aktiv necelých 31 haléřů, načež rok 2013 představoval pro podnik nejnižší ztrátu rentability a ztrácel přibližně 1 haléř na 1 korunu aktiv. Zmíněná záporná rentabilita napříč sledovaným obdobím je způsobena záporným ziskem před úhradou úroků a daní, respektive jeho ekvivalentem v podobě provozního hospodářského výsledku.

Hodnoty oborového průměru dosahují daleko vyšších hodnot než hodnoty dotčeného podniku mimo rok 2010, kdy podnik vykazoval nejvyšší rentabilitu aktiv ve sledovaném období, respektive nejnižší ztrátu rentability aktiv. Výsledky oborového průměru nabývaly hodnot v rozmezí  $-9,23-3,39$  %.

**Tab. 17 Rentabilita aktiv v období 2009–2013, Zdroj: (Vlastní zpracování)**

Ukazatel	Období				
	2009	2010	2011	2012	2013
ROA (%)	-30,9	-2,7	-35,9	-24,4	-1,1

Dosažené výsledky obou srovnávaných podniků nabývají kladných hodnot na rozdíl od hodnot dotčeného podniku, který ve sledovaném období zápasil se zápornými čísly. Příčinou vysokých hodnot ukazatele u konkurenčních podniků je kladná hodnota provozního hospodářského výsledku, která vykazovala rostoucí trend zvláště u společnosti Phoenix Contact, což mělo za následek zvýšení ukazatele z 10,99 % na 23,46 %. U společnosti Official Electronic sice provozní hospodářský výsledek taktéž rostl, nicméně za doprovodu přibližně stejným tempem se zvyšujících celkových aktiv, což nevedlo k tak výraznému růstu ukazatele v porovnání s Phoenix Contact.

**Tab. 18 Rentabilita aktiv konkurence v období 2009–2013, Zdroj: (Vlastní zpracování)**

Ukazatel	ROA (%)				
	2009	2010	2011	2012	2013
Phoenix Contact	11	19,4	23,4	25,8	23,5
Official Electronic	16,6	17,6	17,6	13,6	17

### Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb odpovídá na otázku, kolik procent zisku generují celkové tržby. Tento ukazatel se lehce odlišuje od ostatních ve smyslu složení samotného ukazatele, kdy si jmenovatel ve formě celkových tržeb nebere vstupní informace z rozvahy, ale je odkázán na výkaz zisku a ztráty, ve kterém se hodnoty tržeb vyskytují. Suverénně s nejlepšími výsledky podnik přichází v roce 2010, kdy podnik vykazuje kladné hodnoty zisku před úhradou úroků a daní. Nicméně ani zmiňovaný rok 2010 nebyl zcela uspokojivý pro podnik v rámci ROS, jelikož ukazatel dosahoval pouze hodnoty 0,2 %. Naopak nejvyšší ztráta byla zaznamenána v roce 2012, na čemž má značný podíl nejvyšší záporná hodnota EBIT za celé sledované období. V prvním roce podnik ztrácel zhruba 5 haléřů na 1 korunu tržeb a na konci období v roce 2013 vykazoval ztrátu necelý 1 haléř na korunu tržeb, přičemž během sledované doby docházelo k lehčím kolísáním rentability v řádu jednotek.

Výsledné hodnoty ukazatele byly opět nižší v porovnání s oborovým průměrem, který nabýval hodnot v rozmezí  $-3,64$ – $0,15$  % vyjma roku 2010, kdy ukazatel s naměřenou hodnotou 0,2 % převyšoval oborový průměr s hodnotou  $-1,36$  %.

**Tab. 19 Rentabilita tržeb v období 2009–2013, Zdroj: (Vlastní zpracování)**

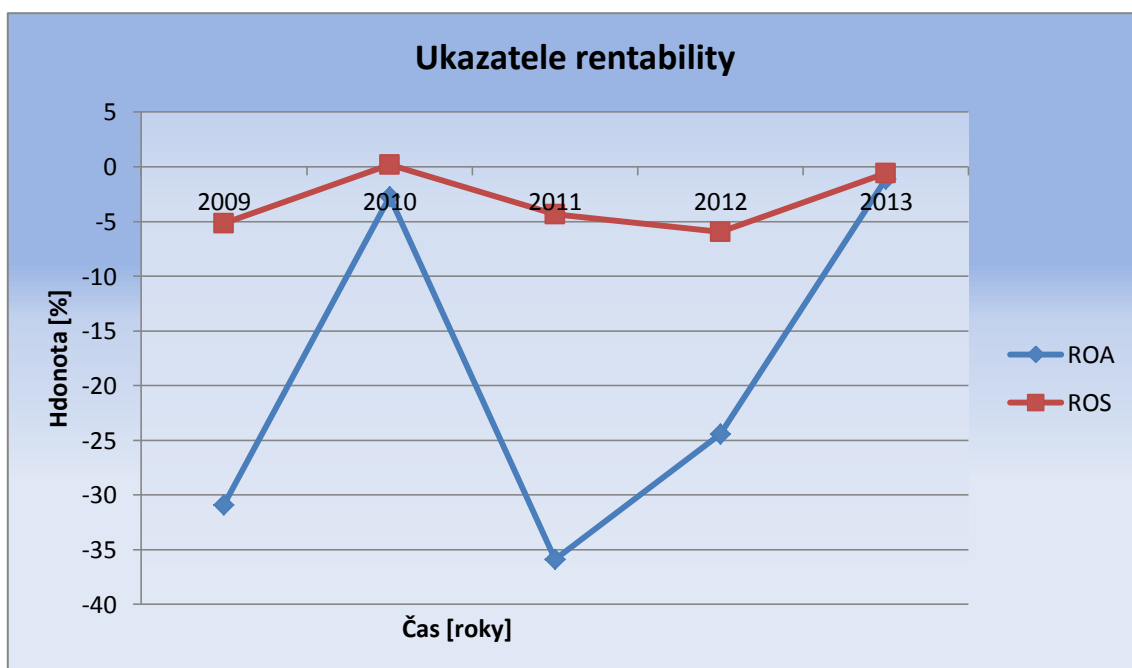
Ukazatel	Období				
	2009	2010	2011	2012	2013
ROS (%)	-5,2	0,2	-4,4	-5,9	-0,6

Z tabulky č. 20 lze vypožorovat, že konkurenční podniky Phoenix Contact a Official Electronic jsou na rozdíl od dotčeného podniku rentabilní v rámci ukazatele ROS, dosahující ziskovosti 6,51–11,08 %, respektive 8,71–10,79 %.

Tab. 20 Rentabilita tržeb konkurence v období 2009–2013, Zdroj: (Vlastní zpracování)

Ukazatel	ROS (%)				
	2009	2010	2011	2012	2013
Phoenix Contact	6,5	9,1	11,1	8,6	10,7
Official Electronic	10,3	9,1	10,6	8,7	10,8

Z grafu č. 5 je patrný rozdíl mezi procentní rentabilitou tržeb a rentabilitou aktiv. Rentabilita aktiv vykazuje silně kolísavý vývoj způsobený výraznými změnami v hodnotě položky celkových aktiv a položky EBIT. Rentabilita tržeb sice vykazuje taktéž kolísavý vývoj, nicméně nejedná se o tak prudké výkyvy jako u rentability aktiv, z důvodu slabších procentních výkyvů v hodnotách samotných tržeb v porovnání s celkovými aktivy.



Graf 5 Ukazatele rentability v období 2009–2013, Zdroj: (Vlastní zpracování)

#### 4.2.3 Ukazatele aktivity

V rámci analýzy ukazatelů aktivity jsou v této kapitole rozebrány následující ukazatele: obrat aktiv, obrat dlouhodobého majetku, obrat zásob a doba splatnosti pohledávek.

## Obrat aktiv

Vývoj ukazatele vykazuje kolísající trend s hodnotami od 4,05 do 6,69, což značně převyšuje doporučené hodnoty v rozmezí 1,6–3 (Bartoš, 2014). Dosažené výsledky vypovídají o nedostatku celkových aktiv, jejichž příčinu podnik neřeší, jelikož stroje a objekt nemá ve svém vlastnictví. Hodnoty napříč sledovaným obdobím nabývaly vyšších hodnot než, jaké udává hodnoty oborový průměr nabývající hodnot 2,84–3,70. Naměřené hodnoty vykazují vyšší hodnoty než doporučené hodnoty i hodnoty oborového průměru, kdy nejbližší k doporučeným hodnotám byl rok 2010 s hodnotou 4,05.

Tab. 21 Obrat aktiv v období 2009–2013, Zdroj: (Vlastní zpracování)

Ukazatel	Období				
	2009	2010	2011	2012	2013
Obrat aktiv	5,89	4,05	6,69	4,39	5,37

V rámci obratu aktiv nedosahuje ani jeden konkurenční podnik oborového průměru. Nicméně společnost Phoenix Contact dosahuje ve všech zkoumaných letech doporučených hodnot vyjma roku 2009. U konkurenční společnosti Official Electronic se dosažené výsledky pohybovaly v intervalu 1,25–1,52, což značí o lehkém přebytku aktiv.

Tab. 22 Obrat aktiv konkurence v období 2009–2013, Zdroj: (Vlastní zpracování)

Ukazatel	Obrat aktiv				
	2009	2010	2011	2012	2013
Phoenix Contact	1,56	1,63	1,97	2,60	2,47
Official Electronic	1,29	1,52	1,35	1,25	1,35

## Obrat dlouhodobého majetku

Hodnota ukazatele by měla vykazovat vyšší hodnotu než u obratu celkových aktiv, což bylo ve všech sledovaných letech splněno. Výrazný pokles byl zaznamenán v roce 2010 z hodnoty 14,56 na hodnotu 6,9, což bylo zapříčiněno markantním zvýšením dlouhodobého majetku o 3621 tis. Kč na hodnotu 5550 tis. Kč. Daný fakt nezměnilo ani zvýšení tržeb z hodnoty 28080 tis. Kč na 38328 tis. Kč. Hodnoty

oborového průměru nabývají nižších hodnot, pohybujících se v rozmezí 9,10–12,95, v porovnání s naměřenými hodnotami dotčeného podniku vyjma prvního sledovaného roku, kdy ukazatel vykazoval hodnotu 14,56. Vysoká hodnota 14,56 lze vysvětlit nejnižší hodnotou dlouhodobého majetku v rámci sledovaného období.

**Tab. 23 Obrat dlouhodobého majetku v období 2009–2013, Zdroj: (Vlastní zpracování)**

Ukazatel	Období				
	2009	2010	2011	2012	2013
Obrat dlouhodobého majetku	14,56	6,91	11	5,80	8,30

Výsledné hodnoty společnosti Phoenix Contact mají výrazně rostoucí trend, který je způsoben zejména prudkým snižováním dlouhodobého majetku z 2994 tis. Kč na hodnotu 602 tis. Kč. V podobných rozmezích jako dotčený subjekt se pohybovala i společnost Official Electronic s výslednými hodnotami 6,541–12,34.

**Tab. 24 Obrat dlouhodobého majetku konkurence v období 2009–2013, Zdroj: (Vlastní zpracování)**

Ukazatel	Obrat dlouhodobého majetku				
	2009	2010	2011	2012	2013
Phoenix Contact	44,95	79,20	106,29	177,06	432,67
Official Electronic	7,17	12,34	6,79	6,54	8,36

### **Obrat zásob**

Hodnoty zásob v rozvaze představují neprodejné vzorky, které firma doposud neodepsala v rámci odpisů. Podnik nevlastní žádné zásoby, respektive materiál na výrobu výrobků, vlastní jej mateřská firma. Tato skutečnost pramení z nevýhodnosti vlastnictví tzv. mrtvých peněz v podobě materiálu na skladě. Materiál ve skladech firmy je evidován pouze v německém počítačovém systému. Firma má pouze operativní sklady, kde se materiál složí při dovozu a vzápětí je vyskladněn do výroby. Kvůli uvedeným faktům je zbytečné analyzovat obrat zásob a dobu obratu zásob s následným porovnáváním s konkurenčními podniky. Kvůli vysoké konkurenceschopnosti podniku dochází v dnešní době k minimalizaci objemu skladů. Podniky vyvíjí tlak na dodavatele směrem k dodávkám „Just In Time“ neboli na čas.

### Doba splatnosti pohledávek

Vysoké hodnoty daného ukazatele mohou být pro podnik likvidační, proto má každý podnik tendence ukazatele doby splatnosti pohledávek snižovat. V pohledávkách má totiž podnik vázané finanční prostředky, se kterými nemůže eventuálně operovat. Při vysokých hodnotách daného ukazatele může firmě vzniknout druhotná platební neschopnost, kdy firma nemusí být schopna hradit své závazky z důvodu neuhrazených pohledávek. Výsledné hodnoty ukazatele mají klesající tendenci s výraznějším nárůstem v roce 2013 na hodnotu 20,11. Hodnoty oborového průměru jsou více než dvojnásobné v porovnání s hodnotami dotčeného subjektu pohybující se v rozmezí hodnot 41,70–53,59.

Tab. 25 Doba splatnosti pohledávek v období 2009–2013, Zdroj: (Vlastní zpracování)

Ukazatel	Období				
	2009	2010	2011	2012	2013
Doba splatnosti pohledávek [dny]	22,96	17,50	17,10	15,98	20,11

Oba konkurenční podniky vykazují vyšší hodnoty ukazatele doby splatnosti pohledávek než v případě dotčeného podniku. Jejich klesající trend značí o postupném zlepšování platební morálky dlužníků, respektive odběratelů.

Tab. 26 Doba splatnosti pohledávek konkurence v období 2009–2013, Zdroj: (Vlastní zpracování)

Ukazatel	Doba splatnosti pohledávek [dny]				
	2009	2010	2011	2012	2013
Phoenix Contact	141,35	127,91	129,09	81,55	55,16
Official Electronic	55,86	50,46	44,69	52,51	50,54

#### 4.2.4 Ukazatele zadluženosti

V rámci ukazatelů zadluženosti budou následně rozpracovány ukazatele: celková zadluženost, zadluženost vlastního kapitálu a úrokové krytí. Nami analyzovaný podnik byl financován zejména cizími zdroji v letech 2012 a 2013. V přechodím období 2009–2011 byl podnik financován především vlastním kapitálem.

## Celková zadluženost

Vývoj ukazatele celkové zadluženosti má rostoucí charakter s výrazným nárůstem v roce 2010 a 2012, kdy došlo k rapidnímu nárůstu cizích zdrojů. Nejvyššího výsledku bylo dosaženo v roce 2013, kdy celková zadluženost představovala 77,49 %, z čehož vyplývá většinové financování podniku cizími zdroji. Záporné hodnoty prvního sledovaného roku lze vysvětlit zápornou položkou cizích zdrojů. Hodnoty daného ukazatele avizují o zvyšujícím se zadlužení, které je spojeno se snižující se finanční stabilitou.

V zahraničí se hodnota ukazatele celkové zadluženosti do 0,3 považuje za nízkou, hodnota 0,3–0,5 za průměrnou, hodnota 0,5–0,7 za vysokou a hodnota nad 0,7 za rizikovou (Bartoš, 2014). Situaci v roce 2012 a 2013 můžeme označit za rizikovou, poněvadž aktiva jsou financována z více jak 70 % cizími zdroji.

Tab. 27 Celková zadluženost v období 2009–2013, Zdroj: (Vlastní zpracování)

Ukazatel	Období				
	2009	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost [%]	-27,82	34,98	38,18	75,07	77,49

V rámci celkové zadluženosti si konkurenční podniky stojí o mnoho lépe, kdy hodnota celkového zadlužení je mnohonásobně nižší v porovnání s dotčeným subjektem. Výborně si vede podnik Official Electronic, jelikož svoje relativně nízké celkové zadlužení dokonce snižuje.

Tab. 28 Celková zadluženost konkurence v období 2009–2013, Zdroj: (Vlastní zpracování)

Ukazatel	Celková zadluženost [%]				
	2009	2010	2011	2012	2013
Phoenix Contact	8,53	6,44	9,99	10,08	9,65
Official Electronic	16,53	15,79	13,33	9,51	11,80

## Zadluženost vlastního kapitálu

Hodnota 100 % avizuje rozdělení cizího kapitálu a vlastního kapitálu v poměru 50:50. Hodnota klesající pod 100 % značí o převaze financování ze strany vlastních

zdrojů a naopak hodnoty přesahující 100 % konstatují o většinovém financování cizími zdroji. Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu vykazuje stoupající trend, což je způsobeno nárůstem cizího kapitálu, doprovázený snižujícím se vlastním kapitálem. Nejpriznivější hodnoty představují roky 2010 a 2011, kdy ukazatel nabývá hodnot 0,54, respektive 0,62.

**Tab. 29 Zadluženost vlastního kapitálu v období 2009–2013, Zdroj: (Vlastní zpracování)**

Ukazatel	Období				
	2009	2010	2011	2012	2013
Zadluženost vlastního kapitálu [%]	-21,76	53,80	61,76	301,09	344,30

Naprosto odlišným způsobem řeší financování podniku konkurenční podniky, které z velké části preferují financování vlastními zdroji před zdroji cizími. Nejvyšší podíl cizích zdrojů vůči vlastním zdrojům vykazovala společnost Official Electronic s hodnotou 19,83% v roce 2009.

**Tab. 30 Zadluženost vlastního kapitálu konkurence v období 2009–2013, Zdroj: (Vlastní zpracování)**

Ukazatel	Zadluženost vlastního kapitálu [%]				
	2009	2010	2011	2012	2013
Phoenix Contact	9,32	6,89	11,11	11,21	10,69
Official Electronic	19,83	18,81	15,39	10,53	13,39

### Úrokové krytí

Podnik vykazoval ztrátu ve sledovaném období, proto je vyvozování závěrů v rámci tohoto ukazatele irelevantní, jelikož nelze splatit nákladové úroky ziskem generovaného téhož roku.

**Tab. 31 Úrokové krytí v období 2009–2013, Zdroj: (Vlastní zpracování)**

Ukazatel	Období				
	2009	2010	2011	2012	2013
Úrokové krytí	–	–	-11,31	-13,48	-0,42

#### 4.2.5 Provozní ukazatele

V rámci analýzy provozních ukazatelů byly vybrány a rozebrány dva ukazatele – mzdová produktivita a produktivita dlouhodobého majetku.

##### Mzdová produktivita

Tabulka č. 32 vypovídá o rostoucím trendu ukazatele s poklesem v roce 2011. Tento pokles byl vyvolán 30,38% nárůstem mezd v roce 2011, který nezvrátil ani 18,37% nárůst výnosů v témže roce. Od roku 2011 se opět začaly hodnoty ukazatele navyšovat. Výsledné hodnoty se pohybují v intervalu 1,75–1,99.

Tab. 32 Mzdová produktivita v období 2009–2013, Zdroj: (Vlastní zpracování)

Ukazatel	Období				
	2009	2010	2011	2012	2013
Mzdová produktivita	1,75	1,99	1,77	1,81	1,96

V rámci mzdové produktivity nedosahuje ani jeden konkurenční podnik hodnot dotčeného subjektu z důvodu prodejního charakteru konkurenčních firem, kdy nepřipadá tolik finančních prostředků na výplaty mezd. Hodnoty, pohybující se v intervalu 14,136–18,936 u společnosti Official Electronic společně s hodnotami v rozmezí 17,085–21,495 u společnosti Phoenix Contact, vypovídají o tom, že podíl mezd na celkových výnosech je výrazně nižší než u sledovaného podniku.

Tab. 33 Mzdová produktivita konkurence v období 2009–2013, Zdroj: (Vlastní zpracování)

Ukazatel	Mzdová produktivita				
	2009	2010	2011	2012	2013
Phoenix Contact	17,09	17,75	19,48	19,12	21,50
Official Electronic	15,72	18,94	16,58	14,14	15,68

##### Produktivita dlouhodobého majetku

U produktivity dlouhodobého majetku lze z tabulky vyčíst, že dochází k více než dvounásobnému snížení hodnoty ukazatele v roce 2010. Hlavním důvodem tohoto poklesu je výrazné zvýšení dlouhodobého majetku o 3621 tis. Kč. Následoval rok 2011 se zvýšením hodnoty ze 7 na 11,188, což zapříčinilo jednak snížení dlouhodobého

majetku o 1440 tis. Kč a jednak nárůst výnosů o 7500 tis. Kč. Poslední sledovaný rok představoval hodnotu ukazatele 8,325. Výrazné kolísání lze vysvětlit častými změnami v položce dlouhodobého majetku, o kterých je pojednáno v podkapitole Horizontální analýza aktiv.

**Tab. 34 Produktivita dlouhodobého majetku v období 2009–2013, Zdroj: (Vlastní zpracování)**

Ukazatel	Období				
	2009	2010	2011	2012	2013
Produktivita dlouhodobého majetku	14,60	7	11,12	5,82	8,33

Zvyšující se hodnota ukazatele u konkurenční společnosti Phoenix Contact má na svědomí snižující se hodnota dlouhodobého majetku, která v roce 2009 vykazovala hodnotu 2944 tis. Kč a v roce 2013 pouze 602 tis. Kč. Druhý analyzovaný konkurenční podnik se v rámci produktivity dlouhodobého majetku svými hodnotami v rozmezí 6,901–12,461 silně podobá dotčenému subjektu.

**Tab. 35 Produktivita dlouhodobého majetku konkurence v období 2009–2013, Zdroj: (Vlastní zpracování)**

Ukazatel	Produktivita dlouhodobého majetku				
	2009	2010	2011	2012	2013
Phoenix Contact	54,83	91,83	125,93	211,37	519,99
Official Electronic	7,66	12,46	6,90	6,65	8,53

### 4.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Tato podkapitola obsahuje analýzu čistého pracovního kapitálu, čistých peněžně-pohledávkových prostředků a čistých pohotových prostředků. Z tabulky č. 36 je patrný klesající trend u všech rozdílových ukazatelů až do záporných hodnot.

Tab. 36 Analýza rozdílových ukazatelů v období 2009–2013, Zdroj: (Vlastní zpracování)

Ukazatel	Období				
	2009	2010	2011	2012	2013
Čisté poh. prostředky I. [tis. Kč]	926	1159	-1440	-2603	-3043
Čisté poh. prostředky II. [tis. Kč]	1052	1166	-1429	-2588	-3038
Čisté peněžně-pohledávkové prostředky [tis. Kč]	2843	3029	718	-1006	-678
Čistý pracovní kapitál [tis. Kč]	3084	3270	1079	-765	-437

#### Čistý pracovní kapitál

Při zachování likvidity mají mít krátkodobá aktiva vyšší hodnotu než krátkodobé závazky. Jinými slovy dlouhodobé zdroje by měly mít vyšší hodnotu než dlouhodobá aktiva. V případě financování krátkodobého oběžného majetku dlouhodobým kapitálem se jedná o překapitalizování podniku. Z opačného pohledu může dojít k podkapitalizování podniku, kdy krátkodobý cizí kapitál částečně kryje dlouhodobý majetek. Podkapitalizování je mnohem nebezpečnějším jevem pro podnik, jelikož podnik nemá dostatečnou likviditu ke krytí krátkodobých závazků oběžným majetkem. Podnik na začátku sledovaného období podkapitalizovaný nebyl, jelikož oběžná aktiva převyšovala cizí zdroje. Naopak rok 2013 ukázal rozdílem oběžných aktiv a cizích zdrojů podkapitalizování podniku. Nicméně v našem případě tyto závěry musíme brát s velkou rezervou, jelikož položka cizích zdrojů se může změnit teoreticky ve velmi krátké době díky závislosti na kapitálově silné mateřské firmě.

Hodnota čistého kapitálu má klesající trend, a tudíž dochází ke snižování hodnot až na roky 2010 a 2013, kdy došlo ke zvýšení o 186 tis. Kč, respektive o 328 tis. Kč.

Nejvyšší hodnoty podnik dosahuje v roce 2009, což je způsobeno vysokými oběžnými aktivy a zápornými krátkodobými závazky, které ještě více zvyšují hodnotu čisté pracovního kapitálu. V letech 2012 a 2013 podnik vykazuje záporné hodnoty ukazatele, což znamená nedostatek likvidních prostředků, a tudíž podnik nemůže dostát včas všem svým závazkům. Roky 2012 a 2013 svými zápornými hodnotami informují o podkapitalizování podniku.

### **Čisté pohotové prostředky**

Existují dva typy čistých pohotových prostředků, které se odlišují v samotné struktuře ukazatele. První varianta vnímá pohotové peněžní prostředky jen jako hotovost a peněžní prostředky na běžných účtech. Druhá varianta pojímá pohotové peněžní prostředky lehce širěji, když doplňuje první variantu v rámci peněžních prostředků i o šeky, směnky a krátkodobé cenné papíry, jelikož i tyto ekvivalenty peněžních prostředků lze snadno a rychle přeměnit na peníze. Vzhledem k tomu, že podnik nemá ve vlastnictví jakékoliv šeky, směnky a vykazuje pouze malé množství krátkodobých cenných papírů a podílů, tak se pro výpočet čistých pohotových prostředků jeví vhodnější první varianta. Nejvyšší hodnota byla vykázána v roce 2010, kdy došlo k překotnému zvýšení položky účty v bankách na hodnotu 1714 tis. Kč. Naopak nejnižší hodnota čistých pohotových prostředků byla zaznamenána v roce 2013, což bylo způsobeno velice nízkou hodnotou pohotových prostředků a vysokými krátkodobými závazky. Od roku 2011 docházelo k prohlubování záporných hodnot až na hodnotu -3043 tis. Kč v roce 2013.

### **Čisté peněžně-pohledávkové prostředky**

Vývoj daného ukazatele kopíruje vývoj čistého pracovního kapitálu, kdy dochází k postupnému snižování hodnoty ukazatele. Změna má na svědomí každoroční prudké zvyšování krátkodobých pasiv, celkem o 3464 tis. Kč, které by mělo být vyváženo patřičným zvyšováním oběžných aktiv, což se v případě dotčeného subjektu neděje. Doporučení všem zmíněným ukazatelům spočívá v intenzivním snižování závazků společně se zvyšováním náležitých oběžných aktiv.

## 4.4 Analýza bonitních a bankrotních modelů

### 4.4.1 Kralickův rychlý test

Největší podíl na vysokých hodnotách Kralickového testu mají zejména záporné výsledky ukazatele ROA, nízké výsledné hodnoty cash flow v tržbách a vysoká doba splácení dluhu z cash flow v letech 2011–2013. Výsledné hodnoty posledních dvou zmíněných ukazatelů jsou způsobeny nízkým krátkodobým finančním majetkem na konci účetního období.

Kralickův test	Období				
	2009	2010	2011	2012	2013
Ukazatel					
Kvóta vlastního kapitálu	1	1	1	2	2
Doba splácení dluhu z cash flow	1	1	4	5	5
Cash flow v tržbách	4	4	4	4	4
ROA	5	5	5	5	5
aritmetický průměr	<b>2,75</b>	<b>2,75</b>	<b>3,5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

Graf 6 Analýza Kralickova testu v období 2009–2013, Zdroj: (Vlastní zpracování)

Výsledné hodnoty se pohybují v rozmezí 2,75–4. V letech 2009 a 2010 hodnoty spadaly do šedé zóny. Znamky z období mezi roky 2011–2013 ukazují na bankrotní podnik.

### 4.4.2 Altmanův index

Největší podíl na vysokém hodnocení Altmanova modelu v provedené analýze představuje ukazatel  $X_5$ , který vyjadřuje podíl tržeb k celkovým aktivům. To značí o relativně vysokých tržbách podniku vůči svému majetku. Při hodnocení bonity dává Altman nejvyšší váhu první složce  $X_1$ , čili poměru čistého pracovního kapitálu a celkových aktiv. Problematika výpočtu Altmanova skóre  $Z$  je vysvětlena v kapitole 2.3.4 Výsledné hodnoty jsou uvedené v tabulce níže.

Altmanovo skóre Z	Období					Koeficient ukazatele
	Ukazatel	2009	2010	2011	2012	
X <sub>1</sub>	0,647	0,346	0,160	-0,094	-0,056	6,56
X <sub>2</sub>	2,559	1,165	1,644	1,369	0,238	1,4
X <sub>3</sub>	-0,309	-0,027	-0,359	-0,244	-0,011	3,3
X <sub>4</sub>	-4,595	1,859	1,619	0,332	0,290	0,6
X <sub>5</sub>	5,887	4,052	6,693	4,394	5,367	0,99
X <sub>6</sub>	0	0	0	0	0	1
<b>Z-skóre</b>	<b>9,88</b>	<b>8,94</b>	<b>9,76</b>	<b>5,04</b>	<b>5,42</b>	

Graf 7 Analýza Altmanova indexu v období 2009–2013, Zdroj: (Vlastní zpracování)

Provedená analýza ukazuje vynikající hodnoty, vzdálené na míle daleko od tzv. šedé zóny. Mezi roky 2009–2011 se hodnoty Altmanova indexu nacházely v intervalu 9,117–9,878. V roce 2012 došlo k výraznému poklesu z hodnoty 9,764 na hodnotu 5,044. I navzdory poklesu se hodnota udržela nad hraniční hodnotou 2,99. Rok 2013 znamenal pro Altmanův index mírné zvýšení na hodnotu 5,417 z hodnoty 5,044.

Dle tabulky je zřejmé, že se podnik v analyzovaném období nacházel vysoko nad hraniční hodnotou 2,99. Tato skutečnost značí o finanční pevnosti a je pravděpodobné, že v dohledné době se neobjeví žádné finanční potíže. Lze konstatovat, že podnik je mimo ohrožení bankrotem. I přes příznivé výsledky analýzy by měl podnik sledovat svoji finanční situaci, z důvodu mírného poklesu hodnoty během analyzovaného období.

## 4.5 Celkové zhodnocení

Aktiva společnosti vykazují ve sledovaném období rostoucí trend, na kterém má zásadní podíl pořizování dlouhodobému majetku, jež v letech 2010–2013 představuje neobjemnější položku aktiv. Hodnota oběžných aktiv se pohybuje ve zkoumaném období přibližně ve stejné výši. U pasiv společnosti došlo k naprostému převrácení struktury samotných pasiv, kdy v roce 2009 nejpodstatnější část pasiv byla tvořena vlastním kapitálem. V roce 2013 to byly cizí zdroje, jež tvořily největší část pasiv.

Dosažené výsledky všech tří analyzovaných likvidit vykazovaly v roce 2009 vysoké záporné hodnoty, poté následoval vysoký růst vysoce překračující doporučené hodnoty ukazatelů likvidity. Rok 2011 představoval pro běžnou a pohotovou likviditu optimální hodnoty pohybující se v doporučených intervalech. Konec sledovaného období byl ve znamení nízkých hodnot pohybujících se lehce pod hranicí oborového průměru, což značí o nedostatečné likviditě podniku.

Ukazatele rentabilit ROA a ROS vykazují záporné hodnoty kromě roku 2010 s hodnotou 0,2 % v rámci ukazatele ROS. Ukazatele registrují napříč sledovaným obdobím rostoucí trend, který je způsoben snižující se roční ztrátou, jejíž hodnota v roce 2013 dosahuje –250 tis. Kč v případě EAT a –87 tis. Kč v případě EBIT, respektive provozního hospodářského výsledku.

Analýza obratu celkových aktiv ukazuje kolísající trend s hodnotami pohybující se v rozmezí 4,05–6,69. Naměřené hodnoty převyšují jak doporučený interval, tak i roční oborové průměry, což je zapříčiněno nízkými aktivy vůči tržbám, což znamená, že podnik s velmi nízkými aktivy vykazuje vysoké tržby. Hodnoty obratu dlouhodobého majetku informují o klesajícím trendu, jenž je zejména způsoben zvyšujícím se dlouhodobým majetkem. Hodnoty doby splatnosti pohledávek se u dotčeného subjektu pohybují v intervalu 16–23 dní. Vývoj sledovaného ukazatele vykazuje klesající tendence i přesto, že v porovnání s oborovým průměrem a konkurenčními podniky má již hodnoty více než dvojnásobně nižší.

V rámci ukazatele celkové zadluženosti se podnik ubírá nesprávným směrem, jelikož na konci sledovaného období ukazatel dosahoval necelých 78 %, což je z hlediska financování podniku rizikové. Ukazatel úrokového krytí vykazuje záporné hodnoty, a tudíž není schopný splácet úroky ze zisku z důvodu generování ztráty namísto zisku.

Ukazatel mzdové produktivity nabývá hodnot v intervalu 1,749–1,992 a vykazuje rostoucí trend. Zvyšující se hodnota vypovídá o hospodárnějším vynakládání mzdových nákladů. Vývoj produktivity dlouhodobého majetku u dotčeného subjektu vykazuje klesající tendence, přičemž hodnoty by správně měly stoupat pro dosažení co nejvyšší produktivity.

Analýza rozdílových ukazatelů naznačuje klesající trend u všech tří sledovaných ukazatelů – ČPK, ČPP A ČPPP. Období 2009–2010 vykazuje příznivé výsledky, nicméně v období 2011–2013 se hodnoty propadají do záporných hodnot, což svědčí o nelikvidnosti podniku.

Analýza bonitních a bankrotních ukazatelů nám podává rozdílné závěry, kdy v rámci Kralickova testu je podnik hodnocen jako bankrotní, naopak Altmanův index i přes zhoršující se situaci předznamenává silnou bonitu podniku.

## **5 Návrhy na zlepšení stávající situace**

Z výsledků všech provedených analýz vyplynulo několik problematických oblastí, na které se tato kapitola podrobněji zaměřuje. Do problematické oblasti mimo jiné spadá otázka likvidity, resp. nedostatku likvidity, otázka nízké nebo záporné rentability a v neposlední řadě otázka vysoké zadluženosti. Vzhledem k tomu, že se jedná o dceřinou firmu, lze výše zmiňované problémy řešit, ať už zlehčením norem nebo nastavením pro podnik výhodnějších cen vykupovaných výrobků matkou. Z výše uvedených důvodů byla v této kapitole navržena doporučení vyplývající ze SWOT analýzy. Tato kapitola se zaměřuje na následující oblasti:

- zefektivnění informačního systému,
- zvýšení produktivity výroby,
- zabezpečení kvalifikovaných pracovníků,
- zvýšení spokojenosti zákazníků.

### **5.1 Zefektivnění informačního systému**

Informační systém jako takový se ve firmě Conec s.r.o. skládá ze dvou částí. První částí je tzv. A-systém. Jedná se o starší databázový systém, který v současné době slouží ke zpracování podkladů pro výpočet mezd pracovníků pracujících v úkolové mzdě. Tento systém je fyzicky uložen na serveru firmy Conec s.r.o. Loučka. Druhou částí informačního systému je Microsoft Dynamics Navision. Tento systém je ve vlastnictví mateřské firmy Conec GmbH. Soubory, jak programové tak datové, jsou fyzicky uloženy na serveru u mateřské firmy v Lippstadtu. Firmě Conec s.r.o. jsou přiděleny licence v počtu osmi na informační systém Microsoft Dynamics Navision. Microsoft Dynamics Navision je z úsporných důvodů nainstalován na více počítačích než je počet licencí, což s sebou samozřejmě nese jistou nevýhodu. Tato nevýhoda spočívá v tom, že když je v informačním systému přihlášených více než 8 uživatelů, tak 9. uživatel musí počkat až se jeden z uživatelů pracujících v Navision odpojí ze systému. Jedna licence stojí ročně 45 tisíc Kč. Bylo by vhodné zakoupit další 2 licence, aby žádný z pracovníků nebyl omezován ve své práci. S tím spojené náklady by samozřejmě nesla mateřská firma.

V důsledku neustálého zastarávání systému pro zpracování mezd firmy Conec s.r.o. (A-systém) by v budoucnu mohlo dojít ke kolapsu zpracování mezd. Neservisovaný a tudíž nespolehlivý výpočetní systém je nutno v brzké době nahradit spolehlivějším systémem. Mnohem modernější informační systém je používán Microsoft Dynamics Navision. Podle slov jednoho z pracovníků firmy Conec se však využívá pouze 10 % potenciálu informačního systému Microsoft Dynamics Navision. To svědčí o rozsáhlosti a komplexnosti tohoto informačního systému. Systém umožňuje například výběr jednoho druhu výrobku, u kterého si uživatel může ověřit nejen, ve kterých zakázkách určených pro výrobu se příslušný výrobek nachází, ale také kolik se ho spotřebuje na jednotlivou zakázku, zda ho firma má dostatek, a kdy se kupříkladu naposledy objednával atd. Podobné informace lze ze systému vyfiltrovat z pohledu zakázky, kdy lze zjistit například, z kterých artiklů se daná zakázka skládá, a kdy má být zakázka expedována zákazníkovi, atp.

Pro přehlednost a jednotnost celého informačního systému lze doporučit dokoupení mzdového modulu v Microsoft Dynamics Navision a naprogramování ho tak, aby mohl převzít všechny funkce A-systému. Tímto dojde k zjednodušení práce v informačním systému firmy Conec s.r.o.

Další úsporu by zcela jistě přinesl modul počítačového systému Microsoft Dynamics Navision využívající čárový kód. K pořízení dat do systému by takto docházelo automaticky. Pracovnice by prostřednictvím čtečky čárových kódů načítly číslo zakázky a číslo výrobní operace, kterou právě provedly. Po zadání osobního čísla a počtu vyrobených kusů by takto vznikl řádkový záznam do systému automaticky a to bez nutnosti manuálního pořizování dat do počítače dalším pracovníkem. Tímto způsobem by došlo k úspoře mzdových nákladů na tohoto režijního pracovníka. Náklady na dokoupení příslušného modulu Microsoft Dynamics činí 100 tis. Kč/rok. Roční náklady na modul využívající čárový kód včetně pronájmu dvou čteček čárového kódu jsou vyčísleny na 60 tis. Kč. Měsíční mzdové náklady na pořízení dat jsou z kalkulovány na 19,2 tis. Kč. Ročně tedy 230,4 tis. Kč. Takto by došlo k celkové úspoře ve výši 90,4 tis. Kč za rok za předpokladu přibližných ročních nákladů A-systému ve výši 20 tis. Kč.

**Tab. 37** Vyčíslení úspory při nákupu mzdového modulu a modulu s čárovým kódem, Zdroj: (Vlastní zpracování)

	Cena před návrhem	Cena po návrhu	Úspora
A-systém	20 tis. Kč ročně	-	<b>90,4 tis. Kč ročně</b>
Microsoft Dynamics Navision - mzdový modul	-	100 tis. Kč ročně	
Modul s čárovým kódem	-	60 tis. Kč ročně	
Náklady na výpočet mezd	230,4 tis. Kč ročně		

## 5.2 Zvýšení produktivity výroby

Zejména při zavádění nové výroby se neustále naráží na problémy s dosažením plánované produktivity práce. Při velmi širokém sortimentu výrobků je komplikované udržet plánovanou efektivitu práce. S nárůstem počtu druhů vyráběných výrobků a s klesajícími průměrnými počty vyráběných kusů v zakázkách stoupají rovněž nároky na technické vybavení a na organizaci vlastní výroby. Rovněž narůstají režijní časy spojené se seřízením přípravků, zaškolením obsluhy, výdejem materiálu a evidencí hotových výrobků, což vede ke snižování produktivity práce.

Vzhledem k nedostatku finančních zdrojů a omezenosti výrobních prostorů se jako nejjednodušší řešení jeví zavedení třetí směny, která jednoduše zvýší využití strojů. Tímto se samozřejmě zvýší potřeba kvalifikovaných techniků na zabezpečení třetí směny. Je nutný nábor nových pracovníků a jejich odborné proškolení. Proškolením i stávajících techniků lze dosáhnout mimo jiné nižšího seřizovacího času, popřípadě zkrácení časů údržby strojů. Tímto dojde ke zvýšení efektivity strojů a snížení režijních časů. Ke zlepšení organizace výroby povede sdružování podobných zakázek na jednotlivé stroje, čímž dojde ke snížení počtu seřizovacích operací za jednotku času.

Vzhledem k okamžitému nárůstu počtu zakázek je nutné zavedení třetí směny v rámci jedné části výroby. Tímto by došlo ke zvýšení tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb o 25 % oproti roku 2013. Při výpočtu vycházíme z předpokladu, že výkonová spotřeba by měla hodnotu 29 % výkonů. Hodnota 29 % byla stanovena aritmetickým průměrem poměrů výkonové spotřeby k výkonům v období 2009–2013. Při zavedení 3. směny se vychází z roku 2013, proto poměry nákladů na sociální a zdravotní

zabezpečení společně se sociálními náklady ke mzdovým nákladům by měly mít stejnou úroveň jako v roce 2013. Daně a poplatky, odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku a tržby z prodeje dlouhodobého majetku jsou ponechány na výchozí úrovni. V případě předpokladu, že tržby za prodej zboží a náklady vynaložené na prodané zboží se nezmění, jelikož se bude jednat o výrobní směnu, dojde ke zvýšení provozního hospodářského výsledku na hodnotu 1571 tis. Kč, kdy uvažujeme zvýšení výkonů o 25 % a zároveň zvýšení mzdových nákladů o 17,99 % (o 3,888 mil. Kč) a to z důvodu přijetí 27 dělnic, jedné mistrové a dvou mechaniků bez jakékoliv personální změny v managementu firmy. Tento pracovní personál by měl generovat 25 % výkonů navíc oproti roku 2013, jelikož 27 dělnic odpovídá  $\frac{1}{4}$  všech dělnic pracujících na firmě v roce 2013. Namodelované jsou další dvě varianty, u kterých předpokládáme zvýšení výkonů o 30 % a 20 % při zachování stejné úrovně pracovní síly, což by se projevilo na zvýšení provozního hospodářského výsledku na hodnotu 3035 tis. Kč, respektive 109 tis. Kč. Podrobný výpočet výše zmíněných variant je znázorněno na obrázku č. 38.

Tab. 38 Vyčíslení hospodářského výsledku při zavedení 3. směny za rok 2013, Zdroj: (Vlastní zpracování)

Položka výkazu zisku a ztráty / Rok	2013	změna včetně 3. směny – 25% nárůst výkonů	změna včetně 3. směny – 30% nárůst výkonů	změna včetně 3. směny – 20% nárůst výkonů
	V tis. Kč	V tis. Kč	V tis. Kč	V tis. Kč
Tržby za prodej zboží	852	852	852	852
Náklady vynaložené na prodané zboží	609	609	609	609
Obchodní marže	243	243	243	243
Výkony	41403	51754	53824	49684
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	41403	51754	53824	49684
Výkonová spotřeba	11596	15009	15609	14408
Spotřeba materiálu a energie	5576	7204	7492	6916
Služby	6020	7805	8117	7492
Přidaná hodnota	30050	36988	38458	35519
Osobní náklady	29161	34406	34406	34406
Mzdové náklady	21615	25503	25503	25503
Náklady na sociální a zdravotního zabezpečení	7161	8449	8449	8449
Sociální náklady	385	454	454	454
Daně a poplatky	12	12	12	12
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	828	828	828	828
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	2	2	2	828
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2	2	2	2
Ostatní provozní náklady	138	173	179	166
<b>Provozní hospodářský výsledek</b>	<b>-87</b>	<b>1571</b>	<b>3035</b>	<b>109</b>

Za předpokladu zvýšení tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb o 15 % vůči roku 2013 by společnost potřebovala v rámci 3. směny pouhých 16 dělnic, jednu mistrovou a jednoho mechanika, což by představovalo zvýšení mzdových nákladů pouze o 10,88 % (o 2,352 mil. Kč). Počet dělnic u této varianty byl odvozen z poměru nově přijatých dělnic k procentnímu zvýšení výkonů u 1. varianty, kdy se uvažuje 25% zvýšení výkonů při přijetí dalších 27 dělnic –  $27 \text{ (dělnic)} / 25 \text{ (\%)}$ , proto tedy u 15% zvýšení výkonů se přijme pouze 16 dělnic –  $16 \text{ (dělnic)} / 15 \text{ (\%)}$ , aby byl zmíněný

Tab. 39. Vyčíslení hospodářského výsledku při zavedení 3. směny za rok 2013, Zdroj: (Vlastní zpracování)

Položka výkazu zisku a ztráty / Rok	2013	změna včetně 3. směny – 15% nárůst výkonů	změna včetně 3. směny – 18% nárůst výkonů	změna včetně 3. směny – 12% nárůst výkonů
	V tis. Kč	V tis. Kč	V tis. Kč	V tis. Kč
Tržby za prodej zboží	852	852	852	852
Náklady vynaložené na prodané zboží	609	609	609	609
Obchodní marže	243	243	243	243
Výkony	41403	47613	48856	46371
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	41403	47613	48856	46371
Výkonová spotřeba	11596	13808	14168	13448
Spotřeba materiálu a energie	5576	6628	6801	6455
Služby	6020	7180	7367	6993
Přidaná hodnota	30050	34048	34931	33166
Osobní náklady	29161	32334	32334	32334
Mzdové náklady	21615	23967	23967	23967
Náklady na sociální a zdravotního zabezpečení	7161	7940	7940	7940
Sociální náklady	385	427	427	427
Daně a poplatky	12	12	12	12
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	828	828	828	828
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	2	2	2	828
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2	2	2	2
Ostatní provozní náklady	138	159	163	155
<b>Provozní hospodářský výsledek</b>	<b>-87</b>	<b>717</b>	<b>1596</b>	<b>-161</b>

poměr zachován. Návrh obsahuje další dvě varianty při zachování stejného počtu pracovníků – zvýšení výkonů o 18 %, respektive 12 %. U třech výše zmíněných variant by se jednalo o nárůst provozního hospodářského výsledku na hodnoty 717 tis. Kč v případě 15% zvýšení výkonů, 1596 tis. Kč v případě 18% zvýšení a -161 tis. Kč v případě pouhého 12% zvýšení. Tyto tři varianty lze vypočítat analogicky jako předchozí tři. Návrh celkem obsahuje šest variant, z toho pět variant dosahuje zisku a jedna varianta generuje ztrátu. Podrobný výpočet jednotlivých variant demonstruje tabulka č. 39.

### 5.3 Zabezpečení kvalifikovaných pracovníků

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků zejména v technických profesích je známým problémem prakticky ve všech technických oborech v České republice. Tento problém vznikl v regionu, kde firma podniká, krátce po sametové revoluci a je spojen s rozpadem majoritního zaměstnavatele v kraji (Vlárské strojírny). Současně, tak jako i na jiných místech republiky, docházelo i zde k rozpadu technického školství zejména na střední úrovni. Nedostatek odborně zdatných jedinců je markantní zejména v příhraničních oblastech, kde neustále ubývá možností uplatnění se na trhu práce. Dochází k odlivu odborníků do průmyslovějších oblastí republiky. Tento trend je patrný také u firmy Conec s.r.o. V případě, že by se uvedené firmě nepodařilo pokrýt odborníky (kupříkladu zkušenými výrobními technologi, kvalifikovanými mechaniky k elektrickým a elektropneumatickým strojům, nebo dostatečně jazykově vybavenými vedoucími pracovníky) nárůst technologicky náročné výroby, převáděné z mateřské firmy, mohlo by dojít k ohrožení celého výrobního podniku. Řešením je zviditelnění firmy Conec a jejich personálních potřeb v širším regionu. Tedy nejenom na regionálních pobočkách úřadu práce ve Slavičíně, Valašských Kloboukách, Luhačovicích, Vizovicích, ale i ve Zlíně a Vsetíně, popřípadě v regionálním tisku např. ve „Váš informátor“ nebo „Inforáj“, kde plošná barevná inzerce stojí v rozměru 5x8cm shodně 920Kč bez DPH za měsíc, ale i v odborných elektrotechnických časopisech jako je např. „Elektroprůmysl“, kde by ¼ strana neboli 77cm<sup>2</sup> inzerce stála 2500Kč bez DPH. Vhodné by bylo kontaktovat rovněž vytypované střední školy se zaměřením na strojírenství popřípadě elektrotechniku např. Střední průmyslovou školu strojnickou na Vsetíně, Střední průmyslovou školu Zlín, Střední průmyslovou školu polytechnickou, popř. Střední Odbornou Školu Slavičín s prezentací možností firmy v oblasti získání perspektivního zaměstnání. Zodpovědnost za vedení pohovorů s uchazeči o zaměstnání nese personální oddělení v čele s jednatelem firmy. Celý proces náboru nových zaměstnanců by neměl způsobit zvýšení nákladů v podobě mzdových nákladů na přesčasové hodiny pracovníků personálního oddělení. Podniku nyní schází dva kvalifikovaní mechanici, které by mohl podnik získat díky výše zmíněným návrhům.

## 5.4 Zvýšení spokojenosti zákazníků

Pro každou firmu je spokojenost zákazníků, respektive odběratelů určující faktor pro přežití na trhu. Jednoduše řečeno bez zákazníků firma nemůže fungovat. Konkurence na trhu je překážkou, ale zároveň výzvou v podobě získání zákazníků konkurenční firmy. Pro tento účel je nutné zabezpečit určitou míru spokojenosti zákazníků, aby nehrozilo riziko, že přejdou ke konkurenci. Vysoká míra spokojenosti zákazníků může naopak vést k získání zákazníků dalších. Firmy v branži mají v současnosti stále větší a větší možnosti výměny informací navzájem. Pozitivní zkušenosti s jednotlivými dodavateli mohou takto často vést k rozšíření jejich odběratelské základny.

Jako měřítko stávající spokojenosti zákazníků byl vytvořen dotazník uvedený na následující straně. Pravidelným vyhodnocováním dotazníku si firma vytváří průběžný obraz stavu spokojenosti svých zákazníků a má možnost neustále pracovat na zvyšování jejich spokojenosti.

Prodej zákazníkům probíhá formou elektronické pošty, proto se jako nejjednodušší způsob distribuce dotazníku jeví jeho rozeslání mezi zákazníky formou elektronické pošty. K rozeslání pilotního testování dotazníku vybraným zákazníkům firmy Conec dojde v období od 1. 8. 2015 do 23. 8. 2015. Po vyhodnocení pilotního dotazníku a eventuální úpravě dotazníku v období od 24. 8. do 31. 8. 2015 dojde k rozeslání dotazníků všem zákazníkům firmy v období od 1. 9. 2015 do 31. 12. 2015. Vyhodnocení dotazníků, jenž bude mít na starosti sekretariát podniku, by společnost měla vyhodnotit během ledna následujícího roku. Z dosažených výsledků je nutné stanovit závěry, v případě nespokojenosti či částečné nespokojenosti zákazníků stanovit nápravná opatření ke zkvalitnění služeb, která by měla směřovat ke zvýšení spokojenosti zákazníků firmy, což jde ruku v ruce se zvýšením tržeb podniku. V rámci nápravných opatření by se firma mohla telefonicky spojit s vybranými klienty a informovat se podrobněji o jejich spokojenosti, respektive nespokojenosti. V současnosti počet reklamací u zákazníků v České republice a na Slovensku zpravidla nepřesahuje 2 až 3 reklamace za rok a podnik vždy v rámci reklamací pružně reagoval.

**Dotazník hodnocení spokojenosti zákazníka**

<b>Dodavatel:</b>	Conec s.r.o. Loučka 137 763 25 Újezd
<b>Zákazník (firma):</b>	

Hodnocená oblast	Pořadí důležitosti	Hodnocení spokojenosti	Poznámka
Rychlost reakce na poptávky a objednávky			
Přístup zaměstnanců firmy (ochota, spolehlivost, komunikace)			
Dodací lhůta			
Jakost dodávaných produktů			
Přístup k řešení eventuální reklamace			
Platební podmínky (splatnost, cena)			

Známka	1	2	3	4	5
<b>Důležitost</b>	Velmi důležité	Důležité	Průměrně důležité	Málo důležité	Nedůležité
<b>Spokojenost</b>	Ano	Spíše ano	Průměrně	Spíše ne	Ne

Dotazník vyplnil

Datum: .....

Funkce: .....

Jméno: .....

Vyplněný dotazník zašlete prosím elektronicky na [info@conec.cz](mailto:info@conec.cz) nebo poštou na adresu Conec s.r.o., Loučka 137, 763 25 Újezd.

Mnohokrát děkujeme za Vaši ochotu při vyplnění dotazníku.

## Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo provést zhodnocení finanční situace podniku Conec s.r.o. za pomoci vybraných metod, které byly popsány v kapitole č. 1. V rámci analýzy finančního zdraví podniku byly použity účetní výkazy z let 2009–2013. Na základě zjištěných výsledků jednotlivých analýz došlo k porovnání se dvěma konkurenčními podniky a byla navržena celá řada doporučení ke zlepšení výkonnosti sledovaného podniku.

Bakalářská práce byla rozdělena na pět hlavních částí – a to na cíle bakalářské práce a metody zpracování, teoretická východiska práce, analýzu současného stavu, analýzu finančního zdraví podniku a návrhy na zlepšení stávající situace.

První část se věnuje definování hlavního cíle a popisu metod zpracování. Druhá část obsahuje teoretické poznatky, které jsou uplatňovány ve třetí části v rámci analýzy vnějšího okolí podniku a ve čtvrté části u finanční analýzy. Za pomoci vybraných metod byla provedena v části čtvrté rovněž finanční analýza jak dotčeného podniku, tak konkurenčních podniků – PHOENIX CONTACT s.r.o. a OFFICIAL ELECTRONIC s.r.o., a bylo provedeno jejich porovnání.

Provedená analýza společnosti Conec s.r.o. ukázala, že podnik má značné problémy s generováním zisku. S tím je spojena záporná rentabilita podniku. Podnik v posledních letech vykazuje klesající trend likvidity, což značí o neschopnosti podniku hradit své závazky. Zápasí taktéž s vysokým zadlužením, které podnik zatěžuje vysokými náklady.

V poslední části práce byly navrženy doporučení ke zlepšení stávající finanční situace vyplývající ze slabých stránek a hrozeb SWOT analýzy. Kapitola návrhy na zlepšení stávající situace se zaměřuje na tyto konkrétní doporučení: zefektivnění informačního systému, zvýšení produktivity výroby, zabezpečení kvalifikovaných pracovníků a zvýšení spokojenosti zákazníků.

Vzhledem k nepřehlednosti informačního systému podniku a časové náročnosti zpracování mezd pracovníků v úkolové mzdě bylo navrženo v rámci zefektivnění informačního systému namísto užívání zastaralého A-systému pořízení nového mzdového modulu informačního systému Microsoft Dynamics Navision současně s pořízením modulu využívající čárový kód.

Zavedení 3. směny vynucené zvýšenou poptávkou má ekonomický přínos pro společnost v pěti ze šesti modelových případů uvedených v kapitole 5.2, kdy je dosaženo kladného provozního hospodářského výsledku. Věřím, že implementace výše zmíněných návrhů nastartuje firmu správným směrem k vyšší výkonnosti a prosperitě.

## Literatura

BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování*. Přednáška. Brno: VUT Brno, 2014.

BLAHA, Z., 2006. *Jak posoudit finanční zdraví firmy: proč je želva rychlejší než zajíc*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1145-3.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L., 2012. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2963-2.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Aktuální prognóza ČNB: Prognóza HDP. *Cnb.cz* [online]. 3. 1. 2014 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/#HDP](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#HDP).

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Co to je inflace?. *Cnb.cz* [online]. ©2003-2015 [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/faq/co\\_to\\_je\\_inflace.html](https://www.cnb.cz/cs/faq/co_to_je_inflace.html).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Česká republika od roku 1989 v číslech: Vybrané demografické údaje (1989-2013). *Czso.cz* [online]. 28. 8. 2014 [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-v-cislech-od-roku-1989-wau52m1y38>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Databáze ročních národních účtů: HDP výrobní metodou (běžné ceny). *Czso.cz* [online]. Praha: 8. 4. 2015 [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: [http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocekavyber.makroek\\_prod](http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocekavyber.makroek_prod).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Míra inflace. *Czso.cz* [online]. 3. 1. 2015 [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace).

DLUHOŠOVÁ, D., 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-68-2.

FINANCE MEDIA a.s. Hrubý domácí produkt (HDP). *Finance.cz* [online]. Brno: Finance media a.s. [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/informace>.

FOTR, J., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRÜNWARD, R., 2007. *Finanční analýza a plánování podniku: teorie a praxe*. Vyd. 1. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-26-2.

KISLINGEROVÁ, E. a J. HNILICA, 2008. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-713-5.

KOVANICOVÁ, D., 2012. *Abeceda účetních znalostí pro každého: krok za krokem*. 20. aktualiz. vyd. Praha: Polygon. ISBN 978-80-7273-169-5.

MÁČE, M., 2006. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1558-9.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Veřejný rejstřík a Sběrka listin: Sběrka listin: OFFICIAL ELEKTRONIC s.r.o. *Or.justice.cz* [online]. ©2012-2014 [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=587240>.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Veřejný rejstřík a Sběrka listin: Sběrka listin: PHOENIX CONTACT s.r.o. *Or.justice.cz* [online]. ©2012-2014 [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=528013>.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera: praktické příklady a použití*. 3. vyd. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-872-7.

RŮČKOVÁ, P., 2010. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3308-1.

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

TERINVEST s.r.o. AMPER 2014 future technologies: 22. Mezinárodní veletrh elektrotechniky, elektroniky, automatizace, komunikace, osvětlení a zabezpečení. Oficiální katalog. Praha: TERINVEST, 2014 [Katalog byl poskytnut registrovaným účastníkům konference].

TYLL, L., 2014. *Podniková strategie: metody, ukazatele, využití v praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-507-7.

VOCHOZKA, M., 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3647-1.

VOCHOZKA, M. a P. MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika: metody, ukazatele, využití v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4372-1.

## Seznam obrázků

Obr. 1 Provázanost účetních výkazů.....	18
Obr. 2 Členění metod finanční analýzy .....	19
Obr. 3 Schématické znázornění ČPK v rozvaze .....	28
Obr. 4 PEST analýza vlivu prostředí .....	32
Obr. 5 Proces benchmarkingu.....	33
Obr. 6 Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví .....	34
Obr. 7 Model 7S.....	35
Obr. 8 Organizační struktura firmy Conec .....	39

## Seznam grafů

Graf 1 Vývoj aktiv dle horizontální analýzy .....	48
Graf 2 Vývoj pasiv dle horizontální analýzy .....	52
Graf 3 Vývoj celkových tržeb.....	55
Graf 4 Ukazatele likvidity v období 2009–2013 .....	64
Graf 5 Ukazatele rentability v období 2009–2013.....	67
Graf 6 Analýza Kralickova testu v období 2009–2013 .....	77
Graf 7 Analýza Altmanova indexu v období 2009–2013 .....	78

## Seznam tabulek

Tab. 1 Kralickův test – stupnice hodnocení ukazatelů .....	29
Tab. 2 Hodnocení české společnosti Altmanovou analýzou .....	30
Tab. 3 Vývoj míry inflace v ČR .....	41
Tab. 4 SWOT analýza firmy Conec.....	46
Tab. 5 Horizontální analýza aktiv za období 2009–2013 .....	48
Tab. 6 Vertikální analýza aktiv za období 2009–2013 .....	50
Tab. 7 Horizontální analýza pasiv za období 2009–2013.....	51
Tab. 8 Vertikální analýza pasiv za období 2009–2013.....	53
Tab. 9 Horizontální analýza zisku a ztráty za období 2009–2013.....	57
Tab. 10 Vertikální analýza zisku a ztráty za období 2009–2013.....	59
Tab. 11 Běžná likvidita v období 2009–2013.....	61
Tab. 12 Běžná likvidita konkurence v období 2009–2013 .....	62
Tab. 13 Pohotová likvidita v období 2009–2013.....	62
Tab. 14 Pohotová likvidita konkurence v období 2009–2013.....	63
Tab. 15 Okamžitá likvidita v období 2009–2013 .....	63
Tab. 16 Okamžitá likvidita v období 2009–2013 .....	64
Tab. 17 Rentabilita aktiv v období 2009–2013.....	65
Tab. 18 Rentabilita aktiv konkurence v období 2009–2013 .....	66
Tab. 19 Rentabilita tržeb v období 2009–2013.....	66
Tab. 20 Rentabilita tržeb konkurence v období 2009–2013 .....	67
Tab. 21 Obrat aktiv v období 2009–2013 .....	68
Tab. 22 Obrat aktiv konkurence v období 2009–2013 .....	68
Tab. 23 Obrat dlouhodobého majetku v období 2009–2013 .....	69
Tab. 24 Obrat dlouhodobého majetku konkurence v období 2009–2013.....	69
Tab. 25 Doba splatnosti pohledávek v období 2009–2013.....	70
Tab. 26 Doba splatnosti pohledávek konkurence v období 2009–2013.....	70
Tab. 27 Celková zadluženost v období 2009–2013 .....	71
Tab. 28 Celková zadluženost konkurence v období 2009–2013 .....	71
Tab. 29 Zadluženost vlastního kapitálu v období 2009–2013 .....	72
Tab. 30 Zadluženost vlastního kapitálu konkurence v období 2009–2013 .....	72
Tab. 31 Úrokové krytí v období 2009–2013.....	72

Tab. 32 Mzdová produktivita v období 2009–2013 .....	73
Tab. 33 Mzdová produktivita konkurence v období 2009–2013 .....	73
Tab. 34 Produktivita dlouhodobého majetku v období 2009–2013.....	74
Tab. 35 Produktivita dlouhodobého majetku konkurence v období 2009–2013.....	74
Tab. 36 Analýza rozdílových ukazatelů v období 2009–2013 .....	75
Tab. 37 Vyčíslení úspory při nákupu mzdového modulu a modulu s čárovým kódem .	83
Tab. 38 Vyčíslení hospodářského výsledku při zavedení 3. směny za rok 2013 .....	85
Tab. 39. Vyčíslení hospodářského výsledku při zavedení 3. směny za rok 2013 .....	86
Tab. 40 Rentabilita vlastního kapitálu v období 2009–2013	
Tab. 41 Rentabilita investovaného kapitálu v období 2009–2013	

## **Seznam příloh**

Příloha 1	Rozvaha v období 2009–2013
Příloha 2	Výkaz zisku a ztráty v období 2009–2013
Příloha 3	Rentability ROE a ROCE v období 2009–2013

**Příloha 1 – Rozvaha v období 2009–2013, Zdroj: (Firemní podklady)**

Položka rozvahy / Rok	2009	2010	2011	2012	2013
	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>4770</b>	<b>9 460</b>	<b>6 752</b>	<b>8 110</b>	<b>7873</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>1929</b>	<b>5550</b>	<b>4110</b>	<b>6146</b>	<b>5089</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	1929	5 550	4 110	6 146	5089
Samostatné movité věci a soubory mov. věci	1867	5 401	3 797	5 832	4905
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	62	149	280	314	184
Poskytnuté zálohy na DHM	–	–	33	–	–
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>2841</b>	<b>3910</b>	<b>2642</b>	<b>1964</b>	<b>2784</b>
Zásoby	241	241	361	241	241
Zboží	241	241	361	241	241
Krátkodobé pohledávky	1791	1 863	2 147	1 582	2360
Pohledávky z obchodních vztahů	257	263	480	325	1121
Krátkodobé poskytnuté zálohy	21	4	3	13	–
Jiné pohledávky	1513	1 596	1 664	1 244	1239
Krátkodobý finanční majetek	809	1 806	134	141	183
Peníze	81	85	16	11	70
Účty v bankách	602	1 714	107	115	108
Krátkodobé cenné papíry a podíly	126	7	11	15	5
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>4770</b>	<b>9 460</b>	<b>6 752</b>	<b>8 110</b>	<b>7873</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>6097</b>	<b>6151</b>	<b>4174</b>	<b>2022</b>	<b>1772</b>
Základní kapitál	125	125	125	100	100
Základní kapitál	100	100	100	100	100
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	25	25	25	–	–
Fondy ze zisku	103	73	63	48	48
Zákonný rezervní fond	10	10	10	10	10
Statutární a ostatní fondy	93	63	53	38	38
Hospodářský výsledek minulých let	7316	5 876	5 953	3 986	1874
Nerozdělený zisk minulých let	12207	11 024	11 101	11 101	1874
Neuhrazená ztráta minulých let	-4891	-5 148	-5 148	-7 115	–
Hospodářský výsledek běžného účetního období	-1447	77	-1 967	-2 112	-250
<b>Cizí zdroje</b>	<b>-1327</b>	<b>3309</b>	<b>2578</b>	<b>6088</b>	<b>6101</b>
Dlouhodobé závazky	-1084	2 669	1 015	3 359	2880
Jiné dlouhodobé závazky	-1084	2 669	1 015	3 359	2880
Krátkodobé závazky	-243	640	1 563	2 729	3221
Závazky z obchodních vztahů	427	519	461	937	943
Závazky k zaměstnancům	179	623	1 566	1 321	1560
Závazky ze sociálního a zdravotního zabezpečení	360	768	792	677	823
Stát – daňové závazky a dotace	-1424	-1 270	-1 256	-206	-105
Krátkodobé přijaté zálohy	215	–	–	–	–

Příloha 2 – Výkaz zisku a ztráty v období 2009–2013, Zdroj: (Firemní podklady)

Položka výkazu zisku a ztráty / Rok	2009	2010	2011	2012	2013
	V tis. Kč	V tis. Kč	V tis. Kč	V tis. Kč	V tis. Kč
Tržby za prodej zboží	631	1031	629	527	852
Náklady vynaložené na prodané zboží	512	530	406	204	609
Obchodní marže	119	501	223	323	243
Výkony	27449	37297	44562	35106	41403
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	27449	37297	44562	35106	41403
Výkonová spotřeba	8064	11471	12112	10541	11596
Spotřeba materiálu a energie	3436	5959	5868	5069	5576
Služby	4628	5512	6244	5472	6020
Přidaná hodnota	19504	26327	32673	24888	30050
Osobní náklady	20889	26494	34961	26742	29161
Mzdové náklady	16105	19505	25952	19755	21615
Náklady na sociální a zdravotního zabezpečení	4559	6595	8747	6648	7161
Sociální náklady	225	394	262	339	385
Daně a poplatky	10	10	11	11	12
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku					828
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu					2
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku					2
Ostatní provozní náklady	80	82	122	117	138
Provozní hospodářský výsledek	-1475	-259	-2421	-1982	-87
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	82	86	90	95	81
Výnosové úroky		1			
Nákladové úroky			214	147	205
Ostatní finanční výnosy	9	433	703	14	31
Ostatní finanční náklady	63	184	125	92	50
Hospodářský výsledek z finančních operací	28	336	454	-130	-143
Daň z příjmů za běžnou činnost					20
Hospodářský výsledek za běžnou činnost	-1447	77	-1967	-2112	-250
Hospodářský výsledek za účetní období	-1447	77	-1967	-2112	-250
Hospodářský výsledek před zdaněním	-1447	77	-1967	-2112	-230

### Příloha 3 – Rentability ROE a ROCE v období 2009–2013

#### Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu je vyjádření čistého zisku k vlastnímu kapitálu. Z tabulky můžeme zjistit, že nejlepšího výsledku podnik dosáhl v roce 2010, kdy podnik dosahoval rentability vlastního kapitálu přes 1 haléř na 1 korunu. Hlavní příčinou bylo prudké zvýšení zisku po zdanění, ze kterého vyplynulo dosažení kladných hodnot. Nejnižší rentability bylo dosaženo v roce 2012, kdy podnik ztrácel 1,02 korunu na 1 korunu vlastního kapitálu.

Z tabulky je zřejmé, že hodnoty jsou silně rozkolísané a ve většině případů nepřinášejí užitek z pohledu ziskovosti vlastního kapitálu.

Tab. 40 Rentabilita vlastního kapitálu v období 2009–2013, Zdroj: (Vlastní zpracování)

Ukazatel	Období				
	2009	2010	2011	2012	2013
ROE (%)	-23,7	1,3	-47,1	-104,5	-14,1

#### Rentabilita investovaného kapitálu

Rentabilita investovaného kapitálu hodnotí, jakou výnosnost mají dlouhodobé investice bez ohledu na původ, ať už se jedná o vlastní či cizí kapitál. Nejvyšší rentabilita byla vykázána v roce 2013, na čemž měl největší podíl provozní hospodářský výsledek, kdy podnik vykazoval ztrátu necelých 2 haléřů na 1 korunu. Nejnižší hodnota byla vykázána roku 2011, kdy došlo ke snížení provozního hospodářského výsledku o 834,75 %, zatímco vlastní kapitál společně s dlouhodobými závazky se snížily o 3631 tis. Kč. Podnik daný rok vykazoval ztrátu zhruba 47 haléřů na 1 korunu.

Tab. 41 Rentabilita investovaného kapitálu v období 2009–2013, Zdroj: (Vlastní zpracování)

Ukazatel	Období				
	2009	2010	2011	2012	2013
ROCE (%)	-29,4	-2,9	-46,7	-36,8	-1,9