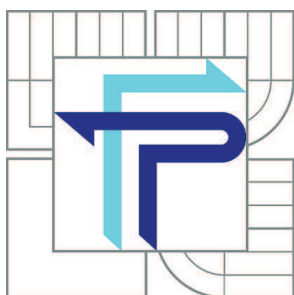


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ

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

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. HANA FRIDRICHOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. ONDŘEJ ŽIŽLAVSKÝ, Ph.D.

BRNO 2013

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Fridrichová Hana, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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 diplomovou práci s názvem:

**Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení**

v anglickém jazyce:

**Evaluation of the Financial Situation of a Company and Proposals For Its Improvement**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.

KONEČNÝ, M. Finanční analýza a plánování. Vyd. 11., upr. Brno: Zdeněk Novotný, 2006, 83 s. ISBN 80-7355-061-x.

MARINIČ, P. Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi. 1. vyd. V Praze: Oeconomica, 2009, 191 s. ISBN 978-80-245-1397-3.

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

Vedoucí diplomové práce: Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

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

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

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

V Brně, dne 19.05.2013

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce je zaměřena na zhodnocení aktuální situace podniku pomocí SWOT analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a vybraných ukazatelů finanční analýzy. Problémy zjištěné těmito ukazateli jsou dále rozpracovány, srovnány s konkurenční společnostmi působící ve stejném oboru a použity jako podklad pro návrhy na zlepšení. V budoucnosti mají samotné návrhy přispět k lepší výkonnosti posuzovaného podniku.

## **Abstract**

This diploma thesis is focused on the evaluation of the actual situation of the company by SWOT analysis, Porter's five forces analysis and selected indicators of financial analysis. The problems identified by these indicators are further elaborated, compared with competitive company operating in the same branch and used a proposal of improvements. This proposal should contribute to better performance appraising company in the future.

## **Klíčová slova**

PEST, SWOT, Porter, finanční analýza, rozvaha, výkaz zisku a ztráty, aktiva, pasiva, tržby, výnosy, absolutní a rozdílové ukazatele, CF, poměrové ukazatele, rentabilita, aktivita, zadluženost, likvidita, soustavy ukazatelů.

## **Key words**

PEST, SWOT, Porter, Financial analysis, Balance statement, income statement, assets, debts, sales, yields, absolute and differential indicators, CF, relative indicators, profitability, activity, indebtedness, liquidity, ratio scales.

## **Bibliografická citace práce**

FRIDRICHOVÁ, H. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*.  
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 145 s. Vedoucí  
diplomové práce Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 23. května 2013

.....

**Podpis**

## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu práce Ing. Ondřeji Žižlavskému, Ph.D. za jeho odborné vedení, cenné rady a vstřícnost při zpracování mé diplomové práce. Poděkování patří také rodičům a blízkým za jejich trpělivost a podporu.

# OBSAH

ÚVOD .....	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	12
2.1 PEST analýza .....	12
2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	12
2.3 Analýza SWOT .....	16
2.4 Trendy vývoje .....	17
2.5 Předmět a účel finanční analýzy.....	19
2.6 Zdroje pro sestavení finanční analýzy.....	19
2.7 Uživatelé finanční analýzy .....	20
2.7.1 Investoři.....	20
2.7.2 Banky a jiní věřitelé .....	21
2.7.3 Stát a jeho orgány .....	21
2.7.4 Obchodní partneři.....	21
2.7.5 Manažeři a konkurence .....	22
2.7.6 Zaměstnanci .....	22
2.8 Fundamentální a technická analýza.....	22
2.8.1 Fundamentální analýza.....	23
2.8.2 Technická analýza .....	23
2.9 Ukazatele finanční analýzy .....	23
2.9.1 Extenzivní ukazatele .....	24
2.9.2 Intenzivní ukazatele.....	24
2.10 Elementární metody finanční analýzy.....	24
2.10.1 Analýza absolutních ukazatelů (stavových i tokových).....	25
2.10.2 Analýza rozdílových ukazatelů: .....	25
2.10.3 Analýza CF (dále jen CF).....	27
2.10.4 Analýza poměrových ukazatelů .....	29
2.10.5 Analýza ukazatelů vytváření účelových výběrových ukazatelů.....	42
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....	46
3.1 Charakteristika společnosti.....	46
3.1.1 Historie firmy RES, s.r.o. ....	46
3.1.2 Současná situace.....	47

3.1.3	Organizační struktura .....	49
3.1.4	Další související skutečnosti .....	51
3.2	PEST analýza .....	52
3.3	Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	55
3.4	SWOT analýza .....	59
3.5	Finanční analýza.....	61
3.5.1	Analýza absolutních ukazatelů.....	61
3.5.2	Analýza rozdílových ukazatelů .....	74
3.5.3	Analýza CF.....	78
3.5.4	Analýza poměrových ukazatelů .....	81
3.5.5	Analýza ukazatelů vytváření účelových výběrových ukazatelů.....	110
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ .....	116
4.1	Souhrnné zhodnocení finanční situace podniku.....	116
4.1.1	Vývoj poměrových ukazatelů.....	116
4.2	Návrhy.....	120
4.2.1	Sledování výběrových řízení.....	121
4.2.2	Marketing .....	123
4.2.3	Možnosti snížení nákladů a zvýšení výnosnosti .....	127
4.2.4	Zhodnocení zmíněných návrhů .....	129
	ZÁVĚR.....	131
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	133
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ.....	137
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	139
	SEZNAM GRAFŮ .....	140
	SEZNAM TABULEK.....	141
	SEZNAM VZORCŮ .....	144
	SEZNAM PŘÍLOH.....	145

## ÚVOD

Pokud chce být firma v době ostrého konkurenčního boje na trhu úspěšná je nutné, aby znala dobře nejen prostředí, ve kterém podniká, ale také svůj stav, zdroje, slabiny, silné stránky, aj.

Je nutné provádět analýzu, jak vnějšího (oborového) prostředí, tak analýzu prostředí vnitřního. Firma by měla znát své možnosti a vědět, kde má limity a co je potřeba vylepšit. Důležité je, aby uměla velmi rychle reagovat na měnící se situaci na trhu a dokázala tak svou činnost těmto změnám přizpůsobit. Zájmem majitelů podniku je především jeho prosperita. Je tedy nezbytné provádět zhodnocení vlastní činnosti a dle toho činit ta správná rozhodnutí. K těmto účelům slouží finanční analýza. Ta dává možnost manažerům, vlastníkům a dalším uživatelům zhodnotit finanční zdraví podniku, a tak pomáhá při plánování a rozhodování v dalších krocích vůči společnosti. Hlavním zdrojem finanční analýzy jsou účetní výkazy, jako rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Ty jsou tedy podkladem pro její zpracování.

K hodnocení společnosti lze použít mnoho ukazatelů finanční analýzy. Každá z nich má své klady i zápory. Doposud nebyla nalezena metoda, která by přinášela jen pozitivní stránku věci. V diplomové práci jsou použity metody ve světě nejvíce používané. Mají posoudit finanční zdraví vybraného podniku, následně zhodnotit výsledné ukazatele a na základě výsledků doporučit další kroky.

Mnoho firem dnes používá ukazatele finanční analýzy a výsledky využívá jako podklad pro svá rozhodnutí. Také je však možné setkat se se společnostmi, které finanční analýzu vůbec nepoužívají. Rozhodují se tedy na základě vlastních zkušeností a mnoha dalších aspektů. Především na základě účetních výkazů. Cílem diplomové práce je ukázat přínos finančních ukazatelů pro společnost.

Pro diplomovou práci bylo vybráno téma „Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení“. Práce bude provedena ve firmě RES, s.r.o., působící v oblasti stavebnictví. Organizace sídlí ve městě Kyjov. Obor stavebnictví je zajímavým tématem zejména z důvodu stávající krize, která nejvíce postihla právě toto odvětví. Je tedy vhodné srovnat, jak si společnost v této oblasti vede nejen dle doporučených hodnot, ale také vůči své konkurenci. Pro srovnání budou uvažovány výsledky společnosti FITAZ spol., s.r.o. sídlící v Kunraticích u Prahy.

# 1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Cíle diplomové práce:

- seznámit čtenáře s vybraným podnikem,
- zhodnotit současnou situaci podniku pomocí analýzy SWOT a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil,
- na základě vybraných ukazatelů finanční analýzy zhodnotit současný stav podniku,
- srovnat podnik s vybranou společností v rámci daného oboru,
- vyhodnotit situaci a navrhnout doporučení do budoucna.

Práce bude rozdělena do několika částí. Každá z nich bude dále rozpracována.

Jako první bude nutné nastudovat případnou literaturu k danému tématu a zpracovat tak teoretickou část, která slouží jako podklad ke zpracování výsledné diplomové práce. Budou zde popsány a vysvětleny základní pojmy použité v dalších částech práce.

Následně bude nutné podnik RES, s.r.o. představit a seznámit se s reálnou situací firmy na trhu. Z tohoto důvodu bude provedena analýza externí, tedy vnějšího prostředí (příležitosti a hrozby), a následně na to také analýza vnitřního prostředí samotného podniku (silné a slabé stránky).

Dále bude nutné vybrané ukazatele finanční analýzy popsané v literární části aplikovat na společnost. Analýza pomocí těchto ukazatelů bude provedena za posledních šest let, tzn. od roku 2006 až do roku 2011. Pro podnik je také důležité srovnání s okolím. Výsledné hodnoty finanční analýzy budou porovnány s jinou společností, a následně s ukazateli za odvětví jako celek. Aby tak firma dokázala ohodnotit své postavení na trhu vůči svým konkurentům. Na základě zjištěných skutečností bude provedeno zhodnocení finanční situace podniku.

Stěžejním bodem diplomové práce nebude popsat ukazatele a na jejich základě zhodnotit finanční situaci podniku. Nejdůležitějším bodem bude pomocí zjištěných údajů navrhnout doporučení, která by mohla přispět k budoucímu zlepšení výkonnosti podniku a tím dosáhnout větší konkurenceschopnosti.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

### 2.1 PEST analýza

Jedná se o strategickou analýzu makroekonomického okolí. Tato analýza je členěna do čtyř oblastí, z nichž každá začíná písmenem, od kterého je pak nazývána „PEST“ analýza. Tyto oblasti v sobě obsahují faktory, jež do jisté míry ovlivňují podnik na trhu.<sup>1</sup>

Na podnikání mohou mít vliv:

**Politicko-právní faktory:** Patří sem převážně legislativní, vládní a mocenská opatření dané země a celé Evropské unie, která mají značný vliv na podnikání. Např. vliv politických stran, aj.

**Ekonomické faktory:** Jedná se především o makroekonomické ukazatele jako jsou např. HDP, inflace, nezaměstnanost, monetární a fiskální politika, vládní výdaje, zdanění, aj.

**Sociální faktory:** Představují strukturu dané společnosti, životní styl obyvatelstva, stárnutí populace, společenské zvyky, vzdělání obyvatelstva, apod.

**Technické a technologické faktory:** Patří sem hlavně úroveň výzkumu a vývoje dané země, spotřeba energie a náklady na ni, informační technologie, atd.<sup>2</sup>

### 2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Jedná se o analýzu oborového prostředí. „*Odvětví můžeme označit jako skupinu firem zásobujících trh.*“ Vždy, když se společnost rozhodne vstoupit na trh, musí uvážit možnosti, jaké se jí na trhu nabízí, tzv. hranice odvětví. Ty jsou určeny substitucí produktů a služeb na straně poptávky. Na straně nabídky pak jednoduchostí, s jakou má společnost možnost své produkty a služby dodávat do nových, více atraktivnějších segmentů. „*Model představuje základní faktory, které ovlivňují ziskovost odvětví a působí na firmy.*“<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*, s. 131

<sup>2</sup> BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování; pro malé a střední podniky*, s. 53 – 54.

<sup>3</sup> tamtéž. s. 57.

Model obsahuje 5 základních složek (faktorů), a to:

### **1. Riziko vstupu nových konkurentů**

Je důležité vědět, s jakou pravděpodobností a jednoduchostí mohou nové konkurenční organizace zvýšit „*konkurenční tlak na existující firmy*“. Dále nás zajímá jednoduchost vstupu nových firem na trh. Oblasti, které nás mohou zajímat, jsou např.:

- existence bariéry vstupu,
- výše vstupních nákladů na trh,
- přístup k distribučním kanálům.<sup>4</sup>

Firmy vstupující do daného odvětví se snaží získat podíl na trhu a určité množství zdrojů. Nové organizace s sebou přinášejí také novou kapacitu. Vstupem firem do odvětví dochází ke snižování cen či k růstu nákladů, a tím dochází ke snižování zisku pro ostatní společnosti. Zisk se rozdělí mezi větší počet zúčastněných organizací. Riziko vstupu nových konkurentů závisí v první řadě na bariérách vstupu „*(úspory z rozsahu, diferenciací produktu, kapitálové náročnosti, přístup k distribučním kanálům, aj.)*“, dále závisí na reakci stávajících zákazníků. Tu by měly vstupující podniky znát předem, respektive si ji zjistit (analyzovat trh).<sup>5</sup>

### **Vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů**

Důležitá je zde velikost dodavatelů a jejich potenciál diktovat podmínky i dodávky výrobků a služeb na trhu. Existuje-li na trhu monopol nebo je-li nedostatek zdrojů pro naši výrobu, a nebo v případě převahy naší nabídky nad poptávkou, je možné zaznamenat hrozbu v podobě vyjednávací síly odběratelů či dodavatelů.<sup>6</sup>

### **2. Vyjednávací síla dodavatelů**

Bavíme-li se o dodavatelích, musíme vzít v potaz výhodu, kterou mají vůči výrobcům. „*Jsou-li silnější a koncentrovanější než výrobci v daném odvětví, nebo pokud odvětví není samo o sobě pro velkého dodavatele významným trhem.*“<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování; pro malé a střední podniky, s. 58..

<sup>5</sup> NÝVLTOVÁ, R., P. MARINIČ. Finanční řízení podniku ; Moderní metody a trendy, s. 195.

<sup>6</sup> BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování ; pro malé a střední podniky, s. 59.

<sup>7</sup> NÝVLTOVÁ, R., P. MARINIČ. Finanční řízení podniku ; Moderní metody a trendy, s. 195.

Pokud jsou výrobky společnosti pro odběratele z nějakého důvodu důležité nebo pro zákazníka jedinečné, případně je jich omezený počet či pro ně neexistuje substitut, je vyjednávací síla dodavatelů velmi výrazná.<sup>8</sup>

### **3. Vyjednávací síla odběratelů**

Odběratelé (zákazníci) mají podobnou výhodu oproti výrobcům (jako dodavatelé). Vždy disponují výhodou, jsou-li koncentrovanější, obvykle nakupující běžný, lehce zaměnitelný produkt nebo službu. Mezi další výhodu řadíme nákup velkých objemů zboží či služby, bez kterých se výrobce jen stěží dostane k zakázce nebo konečnému spotřebiteli.<sup>9</sup>

Působí-li na trhu jen několik málo významných kupujících náš produkt, nebo pokud nakupují ve velkém objemu či je výrobek lehce zaměnitelný (standardní), lze říci, že je zde vysoká míra vyjednávací síly na straně odběratelů.<sup>10</sup>

### **4. Rivalita mezi stávajícími konkurenty**

Tato rivalita „*může být ovlivněna počtem a velikostí konkurentů, stupněm odlišnosti mezi výrobky a službami i úrovní bariér vstupu na trh a odchodu z trhu*“. Je o to intenzivnější, o kolik se na trhu nachází skutečně mnoho menších či stejně velkých společností (konkurentů). Také tehdy, jestli-že všechny vyrábí podobný produkt, jež nelze odlišit, nebo přechod na jiný trh je relativně levný (náklady jsou nízké). Rivalita mezi konkurenty je nejsilnější v období pomalu rostoucího trhu nebo v případě poklesu tohoto trhu.<sup>11</sup>

Souboj mezi zúčastněnými firmami na trhu je dán např. na úrovni cen, doprovodných služeb, reklam či technologických inovací.<sup>12</sup>

### **5. Riziko vstupu nových substitutů**

Substituty: jedná se o produkty zaměnitelné na trhu. Můžeme uvést známý příklad z ekonomické teorie káva x čaj. Pokud existují v odvětví snadno dostupné substituty a pro zákazníka je snadné změnit dodavatele, zájem zákazníků o dané výrobky nebo služby může kolísat.<sup>13</sup>

---

<sup>8</sup> BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování; pro malé a střední podniky*, s. 59.

<sup>9</sup> NÝVLTOVÁ, R., P. MARINIČ. *Finanční řízení podniku; Moderní metody a trendy*, s. 195.

<sup>10</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování; pro malé a střední podniky*, s. 59.

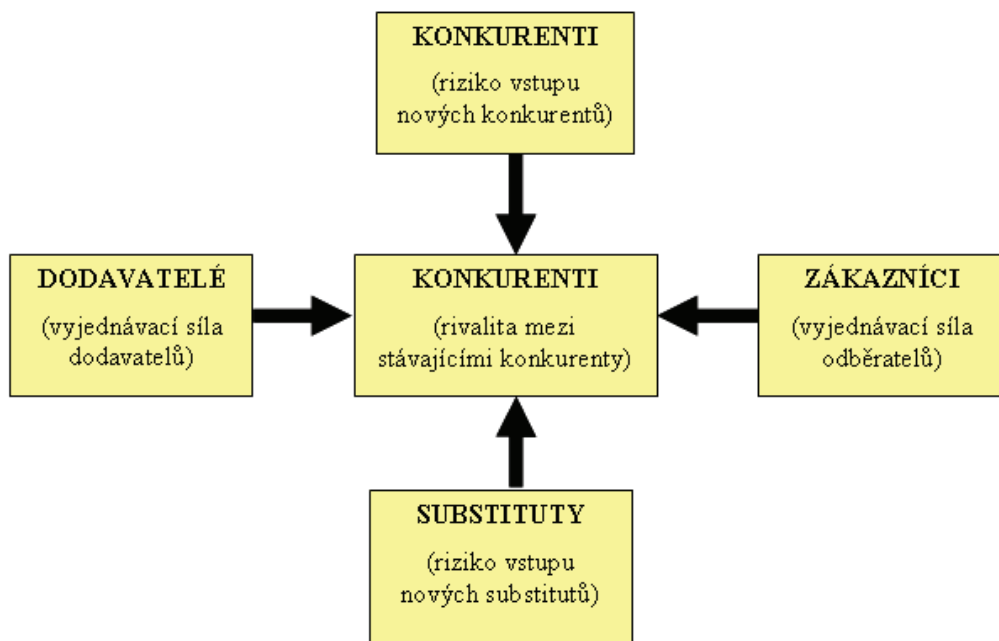
<sup>11</sup> tamtéž, s. 59-60.

<sup>12</sup> NÝVLTOVÁ, R., P. MARINIČ. *Finanční řízení podniku; Moderní metody a trendy*, s. 195.

<sup>13</sup> tamtéž, s. 195.

„Dostupnost substitutů limituje cenu, za kterou lze ještě výrobky nebo služby nabízet, neboť zákazník může na každý pohyb ceny reagovat snadným přechodem k substitučnímu výrobku nebo službě.“<sup>14</sup>

Rizikem vstupu nových substitutů chápeme, že zákazník si koupí výrobek naší konkurence místo toho, aby si ho koupil u nás. To znamená, že zákazník si vybere místo našeho výrobku takový, který dle jeho názoru více uspokojí jeho potřeby, nebo si vybere úplně jiný výrobek nebo službu (např. koupí si raději plátěný kabát než koženou bundu nebo DVD přehrávač místo jízdního kola). Zde lze opět počítat s cenovou konkurencí.<sup>15</sup>



Obr. 1: Porterova analýza pěti konkurenčních sil (Zdroj: převzato z Porter<sup>16</sup>)

<sup>14</sup> NÝVLTOVÁ, R., P. MARINIČ. *Finanční řízení podniku ; Moderní metody a trendy*, s. 195.

<sup>15</sup> BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování ; pro malé a střední podnik*, s. 58-59.

<sup>16</sup> NÝVLTOVÁ, R., P. MARINIČ. *Finanční řízení podniku ; Moderní metody a trendy*, s. 194.

## 2.3 Analýza SWOT

Analýza SWOT nebo, jak ji někteří autoři nazývají „Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb“ je analýzou vnitřního prostředí, tzn. prostředí podniku. Je složena ze dvou analýz, a to analýzy SW a OT. Někteří autoři doporučují začínat analýzou OT, která se týká vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí). Následně na to vytvořit analýzu SW týkající se firemního prostředí. SWOT analýza nebo-li SWOTKA může být využita např. pro identifikaci možností jak dále využít klíčové kompetence firmy. Mezi její nevýhodu patří subjektivita a statika. Je však nejvíce používána.<sup>17</sup>

Porovnáním jednotlivých příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí, silných a slabých stránek vnitřního prostředí lze pak vytvořit „4 možné skupiny strategií (opatření) pro reagování organizace na změny vnějšího prostředí“.

1. **Strategie SO:** využívá silné stránky, aby získala výhody z příležitostí ve vnějším prostředí.
2. **Strategie ST:** využívá, jako předchozí strategie, silných stránek, ale zaměřuje se na snižování hrozeb působících ve vnějším prostředí.
3. **Strategie WO:** snaží se překonat slabé stránky společnosti a využít co nejvíce výhody vyplývající z příležitostí vnějšího prostředí.
4. **Strategie WT:** zaměřuje se „na minimalizaci slabých stránek a vyhnutí se hrozbám z vnějšího prostředí“.<sup>18</sup>

Vnitřní prostředí	Silné stránky Strengths	Slabé stránky Weaknesses
Vnější prostředí	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Příležitosti Opportunities	<b>Strategie SO</b> Maxi-maxi	<b>Strategie WO</b> Mini-maxi
Hrozby Threats	<b>Strategie ST</b> Maxi-mini	<b>Strategie WT</b> Mini-mini

Obr. 2: Matice SWOT (Zdroj: Pošvář, 2008, s. 43)

Během procesu vyhodnocování a volbě strategie by se měl podnik zaměřit hlavně na realizaci SO a WT, na které by měly být soustředěovány podnikové zdroje.<sup>19</sup>

<sup>17</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing ; Strategie a trendy, s. 104.

<sup>18</sup> POŠVÁŘ, Z., J. ERBES. *Management I.*, s. 42-43.

<sup>19</sup> tamtéž, s. 42-43.

## 2.4 Trendy vývoje

Ačkoli se nepodařilo provést zhodnocení této společnosti pro rok 2012, jež by mohlo přinést aktuálnější informace, podařilo se alespoň najít pár údajů o předpovědích v oboru stavebnictví pro následující roky. Jedná se o data zpracované společností CEEC, na základě názorů některých ředitelů velkých stavebních společností.

Všichni vědí, že ekonomická krize postihla nejvíce oblast stavebnictví. Průzkum CEEC uvádí, „že po čtyřech letech poklesu už není čas na věčně se opakující rady o hledání vnitřních úspor ve firmách“. Společnosti, jež zůstaly na trhu a jsou stále schopny podnikat (ve stejném oboru), musely již dávno procesem úspornosti projít. Dle výzkumu to znamená: „velká část firem na trhu je pravděpodobně o něco zdravější a konkurenceschopnější“. Tato informace je sice příznivá, ale nové zákazníky to nepřinese. Vyhledky tohoto oboru, který z praktického hlediska drží celou ekonomiku státu, jsou negativní. Veřejná správa musí šetřit a tak zbývá jediné, zkusit se zaměřit na relokaci evropských projektů. Bohužel tento návrh ministra průmyslu a obchodu u Evropské komise neprošel.

Stavebnictví se dle jednotlivých ředitelů stavebních společností stále propadá. Výsledky z roku 2011 ukazují na pokračování poklesu stavebnictví (o 0,06 %).

Následující rok 2012 se předpovědi tedy nijak zvlášť nezlepší, stále zůstávají negativní. Nejvíce budou postiženy střední a malé společnosti, jež budou bojovat o přežití na trhu. Tržby firem klesnou téměř o dvě třetiny. Menšího zlepšení lze očekávat u velkých společnostech z oblasti inženýrského stavitelství.

Srovnání roku 2012 a 2008 ukazuje celkový propad tohoto sektoru o necelých 35 %. Převážná většina oslovených ředitelů predikuje pokles tohoto odvětví. K oživení by mohlo dojít za pomoci státu, který prozatím není ochotný financovat více nových projektů. Bohužel v tomto případě nezůstává nic jiného než spoléhat na soukromou sféru. Ty firmy, kterým se podaří vyhrát výběrová řízení u soukromých investorů, mohou uspět.

Pokles trhu o 4,5 % očekávají velké společnosti. Střední a malé firmy i nadále předpovídají více pesimistický propad, a to o 8,3 %. Rozdíl těchto dvou údajů lze vysvětlit na základě prací větších společností, a to díky kontraktům uzavřených ještě před krizí.

Rozdělíme-li predikce na odvětví inženýrského a pozemního stavitelství, mohou se značně lišit, a to až o 4 %. Pozemní stavitelství předpokládá 8,5% pokles, oproti inženýrskému stavitelství, které vidí tento rok o něco lépe a očekává pokles o 4,3 %.

Je možné poukázat na podrobnější pohled na situaci u menších a středních podniků, kde můžeme očekávat snížení prodejů o 4,1 %. U velkých firem se prognóza pohybuje kolem 1,2% poklesu. Opět lze zmínit horší vývoj u stavitelství pozemního.

Sebedůvěra stavebních společností v překonání své konkurence se bude mírně zlepšovat. Větší důvěru mají velké společnosti. Menší a střední firmy se stále obávají, zda vůbec přežijí příští sezónu.

Velké společnosti prozatím stále sázejí na získávání zakázek ve výběrových řízeních. Malé a střední společnosti zůstávají nadále konzervativní a spoléhají na osobní kontakty, které jsou stále považovány za nejefektivnější způsob, jak získat zakázky. Tuto informaci potvrzuje 98 % dotazovaných.

Podíváme-li se na jejich preference dle stavebního zaměření, výsledky se také liší. Podniky pozemního stavitelství sází spíše na osobní kontakty a dlouhodobou spolupráci. Výběrová řízení nepovažují za nejúspěšnější prostředek, jak získat zakázky. Úhrada faktur zákazníků je zde 40 dnů.

Naopak organizace působící v oblasti inženýrského stavitelství preferují a častěji využívají výběrová řízení. Osobním kontaktům a přímé poptávce zákazníků moc nedůvěřují. Průměrná doba úhrady faktur je zde kolem 68 dní.

Období, kdy poptávka po stavebních pracích převyšovala nabídku, je dávno pryč. Situace nutí společnosti přijmout zakázku s nulovou, případně se zápornou marží.

Změny v úhradách faktur zůstaly u většiny společností nezměněné. Některé zaznamenaly prodloužení této doby.

Vytíženost kapacit stále klesá u malých a středních firem. Větší společnosti zaznamenávají spíše jejich růst.

Největším problémem i nadále zůstává *„byrokracie ze strany státu, nízká poptávka financována jak z veřejných, tak i soukromých zdrojů, a také tvrdá, někdy až nekalá konkurence“*.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> CEEC research.[online]. Dostupné z: <http://www.studiestavebnictvi.cz/download.php>

## 2.5 Předmět a účel finanční analýzy

Finanční analýzu lze chápat jako oblast, jež „představuje významnou součást soustavy podnikového řízení a měla by patřit k základním dovednostem každého finančního manažera“.<sup>21</sup>

Informace získané z finanční analýzy jsou důležitou součástí manažerského rozhodování (např. o investicích či financování), na jejím základě lze také podávat zprávy vlastníkům, věřitelům, aj. Před jakýmkoliv rozhodnutím, ať už se týká investiční nebo finanční oblasti, musíme zhodnotit finanční stav podniku, tedy jeho finanční zdraví.<sup>22</sup>

K tomuto účelu nepostačí pouze údaje vykazované v účetnictví (VZZ, rozvaha či CF). Tyto výkazy jsou sice jejím podkladem, ale samotnou vypovídací schopnost mají omezenou. Z tohoto důvodu mnoho firem provádí finanční analýzu. Tu lze chápat jako: „formalizovanou metodu, která poměří získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje tak jejich vypovídací schopnost, umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření, majetkové a finanční situaci podniku, dle nichž by bylo možné přijmout různá opatření, využít tyto informace pro řízení a rozhodování“.<sup>23</sup>

Mezi činnosti finanční analýzy patří zhodnocení minulosti, přítomnosti a doporučení pro budoucnost týkající se finančního hospodaření firmy. Zabývá se tedy nejen poznáním minulých údajů a jejich hodnocením, ale také vyhodnocením finančního potenciálu podniku do budoucna. Cílem finanční analýzy je zhodnotit finanční zdraví organizace, poznat její slabé a silné stránky. Jejím účelem je pak zejména vyjádřit celkovou finanční a majetkovou situaci podniku.<sup>24</sup>

## 2.6 Zdroje pro sestavení finanční analýzy

Pro provedení finanční analýzy je potřeba velký objem dat z různých zdrojů a různé povahy. Analýzu je možné provést jen z dat, o kterých víme, co znamenají. Velmi

---

<sup>21</sup> HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza firmy*, s. 9.

<sup>22</sup> KISLINGEROVÁ, E., et al. *Manažerské finance*, s. 46.

<sup>23</sup> HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza firmy*, s. 9.

<sup>24</sup> tamtéž, s. 9-10.

důležitá je v tomto případě jejich spolehlivost. Jinak by mohlo dojít ke zkreslení zjištěných výsledků.<sup>25</sup>

## 2.7 Uživatelé finanční analýzy

Uživatele finanční analýzy můžeme rozdělit do několika skupin, z nichž každá má svoje zájmy. Jedno však mají všichni společné, „*potřebují vědět, aby mohli řídit*“. Můžeme je rozdělit na základě toho, kdo provádí finanční analýzu, na interní a externí. Mezi základní uživatele pak patří:

### ***Externí uživatelé:***<sup>26</sup>

- investoři,
- banky a jiní věřitelé (odběratelé a dodavatelé),
- stát a jeho orgány,
- obchodní partneři (zákazníci a dodavatelé),
- manažeři, konkurence, apod.

### ***Interní uživatelé:***

- manažeři,
- zaměstnanci.

### 2.7.1 Investoři

Akcionáři a vlastníci podniku jsou považováni za hlavní uživatele finančně-účetních informací obsažených ve finančních výkazech. Potenciální investoři zvažující investování peněžních prostředků do společnosti mají zájem, aby došlo ke zhodnocení jejich vloženého kapitálu, a proto si chtějí svá rozhodnutí ověřit. Zde můžeme rozlišit investiční a kontrolní hledisko. Využívají především informace pro správné rozhodnutí o budoucích investicích (volbě portfolia cenných papírů). Kontrolní hledisko uplatňují vůči manažerům, kteří mají na starosti jejich vložený kapitál. Zajímá je především stabilita a likvidita společnosti, výše dividend, disponibilní zisk, aj. Existuje rozpor mezi zájmy manažerů a investorů. To je důvod, proč investoři požadují průběžné zprávy o hospodaření s jejich majetkem.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera : finanční analýza v řízení firmy*, s. 8

<sup>26</sup> KISLINGEROVÁ, E., et al. *Manažerské finance*, s. 48–50.

<sup>27</sup> GRÜNWARD, R., J. HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*, s. 28-29.

### 2.7.2 Banky a jiní věřitelé

Věřitelé, tak jako ostatní, využívají informací z finanční analýzy pro své potřeby. Oni jsou ti, kteří poskytují své finanční prostředky. K tomu, aby se správně rozhodli, zda poskytnou úvěr či nikoli, v jaké výši a za jakých podmínek, potřebují mnoho informací o finanční situaci společnosti. Při poskytnutí úvěru banka vždy zkoumá bonitu svého klienta. To provádí pomocí finanční analýzy. Podnik pravidelně podává report o vývoji své finanční situace. Daný reporting tvoří součást úvěrových smluv.<sup>28</sup>

Banku nejvíce zajímá struktura majetku a finanční zdroje na to použité a následně také budoucí výsledky hospodaření. Analyzuje se především ziskovost a rentabilita, zda bude podnik schopen hradit své závazky u banky.

U střednědobých a dlouhodobých úvěrů je hodnocen samotný investiční projekt, na který byly finanční prostředky určeny. Likvidita se zkoumá hlavně u krátkodobého úvěru. Čím je ukazatel likvidity vyšší, tím je větší šance na návratnost tohoto úvěru.<sup>29</sup>

### 2.7.3 Stát a jeho orgány

Informace o podnicích slouží pro vytváření hospodářské politiky státu vůči podnikatelské oblasti. Jde jim hlavně o finančně-účetní data za účelem např. plnění daňových povinností, aj.<sup>30</sup>

Mimo jiné se stát zajímá o tyto informace z důvodů statistických průzkumů, rozdělování finanční výpomoci (dotace, subvence, aj.), dále pro kontrolu podniků se státní účastí a sleduje finanční situace podniků, kterým svěřil státní zakázky ve veřejné soutěži.<sup>31</sup>

Existují ještě další externí uživatelé, o kterých nebyla zmínka. Jedná se především o analytiku, daňové poradce, oceňovatele podniku, burzovní makléře, odborové svazy, univerzity a novináře, ale i nejširší veřejnost. Všichni externí uživatelé mohou získat zmíněné informace o finanční situaci podniku z mnoha různých zdrojů.<sup>32</sup>

### 2.7.4 Obchodní partneri

**Dodavatelé** – zajímá je, zda podnik bude schopen hradit své závazky (obchodní úvěry). Z krátkodobého hlediska je nejvíce zajímá: *solventnost, zadluženost a likvidita.*

<sup>28</sup> KISLINGEROVÁ, E., et al. *Manažerské finance*, s. 48-50.

<sup>29</sup> GRÜNWARD, R., J. HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*, s. 27-31.

<sup>30</sup> tamtéž, s. 27-31.

<sup>31</sup> VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*, s. 12-13.

<sup>32</sup> GRÜNWARD, R., J. HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*, s. 27-31.

Z hlediska dlouhodobého je pak zajímaví převážně: *předpoklady dlouhodobé stability dodavatelských vztahů*.

**Odběratelé** – mají zájem na prosperitě svého dodavatele hlavně v případě, kdy se jedná o dlouhodobé odběratelsko-dodavatelské vztahy. Je pro ně důležitá především jistota, že dostojí svých dodavatelských závazků (zajištění výroby).<sup>33</sup>

### 2.7.5 Manažeri a konkurence

Používají hlavně informace poskytující finanční účetnictví, jež je základem pro finanční analýzu, pro strategické i operativní finanční řízení podniku. Tyto informace potřebují zejména pro správné rozhodnutí o finančních zdrojích a výběr správného způsobu financování, rozdělování výsledku hospodaření, atd. Výhodou manažerů je to, že mají informace o situaci podniku k dispozici neustále, oproti externím uživatelům, kteří jsou závislí na účetní závěrce, jež je zveřejněná na konci účetního období.

Konkurenti mají zájem o informace o podnicích podnikajících ve stejném nebo podobném odvětví, či odvětví jako celku. Často srovnávají výsledky hospodaření mezi sebou. Jde jim především o rentabilitu, ziskovou marži, investiční aktivitu, obratovost, cenovou politiku, hodnotu zásob, aj. Je v zájmu samotného podniku zveřejňovat údaje o společnosti. „*Podnik, který zkresluje nebo zatajuje finanční údaje se vystavuje riziku ztráty dobré pověsti a tím i konkurenceschopnosti v usilování o potenciální investory a zákazníky.*“<sup>34</sup>

### 2.7.6 Zaměstnanci

Vzhledem k tomu, že podnik je zdrojem příjmů zaměstnanců, je prosperita společnosti v samotném zájmu zaměstnanců. Zájem jeví především o finanční a celkovou stabilitu podniku. Také je zajímaví mzdové a sociální perspektivy.<sup>35</sup>

Někteří z nich jsou závislí na výsledku hospodaření. Vliv na řízení podniku mohou uplatnit odborovou organizací.

## 2.8 Fundamentální a technická analýza

Odborná literatura rozlišuje dva přístupy finanční analýzy, a to:<sup>36</sup>

<sup>33</sup> KISLINGEROVÁ, E., et al. *Manažerské finance*, s. 48-50.

<sup>34</sup> GRŮNWALD, R., J. HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*, s. 27–31.

<sup>35</sup> SŮVOVÁ, H., et al. *Finanční analýza I.*, s.11.

<sup>36</sup> MRKVIČKA, J., P. KOLÁŘ. *Finanční analýza*, s. 43-44.

### 2.8.1 Fundamentální analýza

Je založena na subjektivních odhadech a zkušenostech odborníků a na rozsáhlých znalostech vzájemných souvislostí mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy. Zaměřuje se na vyhodnocování „kvalitativních údajů“ firmy. Kvantitativní informace jsou v analýze sice obsaženy, ale „nezpracovávají se pomocí algoritmizovaného matematického aparátu“.<sup>37</sup>

### 2.8.2 Technická analýza

Používá matematické, matematicko-statistické a další algoritmizované metody, které následně využívá ke kvantitativnímu zpracování ekonomických dat. Zpracovaná ekonomická data, tedy kvantitativně a následně kvalitativně vyhodnocuje.<sup>38</sup>

Oba přístupy mají ve světě jak své příznivce, tak své kritiky. Většina autorů preferuje a ve svých publikacích mluví především o finanční analýze jako o technickém přístupu.

#### Hlavní etapy finanční analýzy:

- a) Kalkulace ukazatelů sledované firmy. Etapa se zaměřuje na výběr podobných podniků, přípravu dat a jejich ukazatelů. Zde se vypočítávají a ověřují předpoklady o ukazatelích.
- b) Porovnání výsledků s odvětvovými průměry. Výběr správné metody pro zhodnocení a posouzení pozice firmy.
- c) Analýza časových trendů.
- d) Návrh na opatření ve finančním plánování a řízení.<sup>39</sup>

## 2.9 Ukazatele finanční analýzy

Zpracováváme-li finanční analýzu, pracujeme přímo s ukazateli zaznamenanými v účetních výkazech nebo s údaji z nich odvozenými. Většina autorů rozděluje tyto ukazatele na extenzivní (absolutní) nebo intenzivní (relativní)<sup>40</sup>.

---

<sup>37</sup> MRKVIČKA, J., P. KOLÁŘ. *Finanční analýza*, s. 43-44.

<sup>38</sup> tamtéž, s. 43-44.

<sup>39</sup> SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera : finanční analýza v řízení firmy*, s. 6.

<sup>40</sup> GRÜNWARD, R., J. HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*, s. 54.

### 2.9.1 Extenzivní ukazatele

Jsou obsaženy přímo v účetních výkazech. Podávají informace o rozsahu, proto jsou uváděny v přirozených jednotkách (objemových, tedy peněžních jednotkách). Mezi tyto ukazatele patří především: stavové veličiny, rozdílové, tokové a nefinační ukazatele.<sup>41</sup>

### 2.9.2 Intenzivní ukazatele

Slouží pro posouzení vzájemného vztahu mezi dvěma položkami účetních výkazů. Předpokladem je, aby mezi sebou porovnávané položky vyjadřovaly vzájemnou souvislost. Jinak by jejich interpretace neměla smysl. Vyjadřují poměr, v jakém jsou extenzivní ukazatele využívány podnikem, sílu a rychlost jejich přeměny.<sup>42</sup>

## 2.10 Elementární metody finanční analýzy

### Analýza stavových (absolutních) ukazatelů:

- analýza trendů (horizontální analýza),
- procentní rozbor komponent (vertikální analýza).

### Analýza rozdílových ukazatelů:

- čistý pracovní kapitál,
- čisté pohotové prostředky,
- čistý peněžně-pohledávkový finanční fond.

### Analýza CF

### Analýza poměrových ukazatelů:

- analýza ukazatelů rentability,
- analýza ukazatelů aktivity,
- analýza ukazatelů zadluženosti a finanční struktury,
- analýza ukazatelů likvidity,
- provozní ukazatele

### Analýza soustav ukazatelů:

- metody vytvářených účelových výběrů ukazatelů.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi*, 138 s. 42-43.

<sup>42</sup> GRŮNWALD, R., J. HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*, s. 54-55.

<sup>43</sup> SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera : finanční analýza v řízení firmy*, s. 8-9.

### 2.10.1 Analýza absolutních ukazatelů (stavových i tokových)

Pro tuto finanční analýzu používáme přímo údaje obsažené v účetních výkazech. Rozlišujeme pak 2 typy této analýzy:

**a) Analýza trendů (horizontální analýza)** využívá, již zmíněné, údaje přímo z účetních výkazů. Ty obvykle zachycují dvě účetní období, které pak porovnáváme mezi sebou. Výsledky se běžně uvádějí v peněžních jednotkách (absolutní hodnota) a v procentech (poměr sledovaných údajů). Tato metoda postupuje po řádcích, proto horizontální.

**b) Procentní analýza komponent (vertikální analýza komponent)** porovnává mezi sebou jednotlivé položky aktiv a pasiv nacházející se v rozvaze. Při této analýze se postupuje odshora dolů, proto vertikální. Výsledky jsou vyjádřeny stejně jako u horizontální analýzy v peněžních jednotkách nebo v procentech.<sup>44</sup>

### 2.10.2 Analýza rozdílových ukazatelů:

Rozdílové ukazatele slouží především k analýze a řízení finanční situace firmy. Orientují se především na její likviditu.<sup>45</sup>

Některé literatury uvádí, že rozdílové ukazatele se často nazývají finanční fondy nebo fondy finančních prostředků. Fondy vyjadřují rozdíl mezi celkovým součtem vybraných položek krátkodobých aktiv a vybraných položek krátkodobých pasiv. Tento rozdíl je nazýván čistý fond.<sup>46</sup>

Mezi nejznámější a autory nejvíce uváděný řadíme: **Čistý pracovní kapitál (ČPK)** nebo-li **provozní kapitál** vypočítaný jako:<sup>47</sup>

$$\text{vzorec 1: } \text{ČPK} = \text{celkový oběžný majetek} - \text{krátkodobé cizí dluhy}$$

Má velký význam pro platební schopnost podniku. Pokud je podnik likvidní, znamená to, že má dostatečné množství volného kapitálu (přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji).<sup>48</sup>

---

<sup>44</sup> SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera : finanční analýza v řízení firmy*, s. 16-19.

<sup>45</sup> KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ. *Finanční analýza : komplexní průvodce s příklady*, s. 81.

<sup>46</sup> HOLEČKOVÁ, J.. *Finanční analýza firmy*, s. 45.

<sup>47</sup> KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ. *Finanční analýza : komplexní průvodce s příklady*, s. 81-82.

<sup>48</sup> tamtéž, s. 81-82.

Tento ukazatel je pro podnikatele významný z toho důvodu, že souvisí s běžným, krátkodobým financováním (financováním oběžného majetku). Splňuje dvě základní úlohy:

- a) „určit optimální výši každé položky oběžných aktiv a stanovit jejich strukturu (zásoby, pohledávky, krátkodobý finanční majetek),“
- b) „stanovit jejich přiměřenou celkovou výši a vybrat vhodný způsob financování oběžných aktiv“.<sup>49</sup>

OM (oběžný majetek) má za úkol zajistit plynulost hospodářské činnosti, finanční řízení má pak pro jeho účely vybrat a získat vhodné cizí zdroje a následně, pokud podnik disponuje dostatečným nadbytkem peněžních prostředků, má za úkol vyhledat výnosné možnosti jejich umístění. Tyto činnosti jsou vždy prováděny tak, aby byla zajištěna dostatečná likvidita podniku. „*To je hlavním bodem pro zhodnocení finanční situace každého podniku.*“

Aby byl podnik likvidní, musí mít dostatečnou výši volného kapitálu, tedy ČPK. Čistý znamená očištěný od závazků, které společnost musí brzy splatit. Pracovní znamená disponibilitu podniku touto částí majetku. Lze ho označit jako volný kapitál, kterým manažeři zajišťují plynulost hospodářské činnosti svého podniku. Manažeři ho také mohou chápat jako „*část oběžného majetku, financovaného dlouhodobým kapitálem*“. Při řízení ČPK musíme být obezřetní, neboť ne vždy jeho vysoká výše může znamenat vysokou likviditu. Důvodem je možnost zahrnování málo likvidních, někdy dokonce nelikvidních prostředků (nevymahatelné pohledávky či neprodejné výrobky). Tzn., že i když bude čistý pracovní kapitál narůstat, likvidita může naopak klesat. Jeho výše je navíc ovlivněna způsobem oceňování zahrnovaných položek. Pokud vykazují záporných hodnot, jedná se o tzv. nekrytý dluh.<sup>50</sup>

**Čisté pohotovité prostředky (ČPP)**, které odstraňují hlavní nedostatky čistého provozního kapitálu. Ukazatel použijeme, pokud chceme zjistit likviditu, co nejpřesněji.

**vzorec 2:**  $\text{ČPP} = \text{pohotovité peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$ <sup>51</sup>

Mezi výhodu patří nezávislost na způsobu oceňování majetku podniku. Tak jako u většiny technik, i zde najdeme nevýhodu, která tkví v možnosti ovlivnění časovým

<sup>49</sup> HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza firmy*, s. 46-47.

<sup>50</sup> tamtéž, s. 46-47.

<sup>51</sup> SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera : finanční analýza v řízení firmy*, s. 38.

posunem plateb ve vztahu k okamžiku uskutečnění plateb (dřívějším nebo opožděným).<sup>52</sup>

**Čistý peněžní majetek (ČPM)** stojí mezi oběma ukazateli. Můžeme ho vypočítat jako:

**vzorec 3:**

$$\text{ČPM} = \text{oběžný majetek} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} - \text{krátkodobá pasiva}^{53}$$

### 2.10.3 Analýza CF (dále jen CF)

Samotná analýza CF znamená skutečný pohyb peněžních prostředků firmy za určité časové období. V dnešní době je důležité znát nejen informace o majetku a jeho krytí (aktivech a pasivech), ale také informace o pohybu peněžních prostředků společnosti (příjmech a výdajích) za dané časové období. Z rozvahy můžeme zjistit okamžitý stav majetku k určitému datu, nikoliv faktory, které tento stav ovlivnily. Výkaz zisku a ztráty naopak zachycuje výnosy, náklady a zisk v období jejich vzniku bez ohledu na to, zda byly uskutečněny peněžní příjmy či výdaje. „*Nastává tedy obsahový i časový nesoulad mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy, ziskem a stavem peněžních prostředků.*“ Může nastat situace, kdy podnik bude na konci roku vykazovat vysoký zisk, ale jeho peněžní prostředky a příjmy budou nízké. Z tohoto důvodu je důležité provádět analýzu CF. Je nutné, aby podnik vykazoval určitou míru likvidity, tedy měl určitou míru platební schopnosti. To je důležité zejména pro investory a dodavatele.

CF zaznamenává změnu stavu peněžních prostředků za dané období a zachycuje příčiny jejich změny.<sup>54</sup>

Abychom mohli vymezit CF je důležité znát pojmy:

- **peněžní prostředky** – „*představují peníze v hotovosti včetně cenin, peněžní prostředky na účtu včetně případného pasivního zůstatku běžného účtu a peníze na cestě*“,
- **peněžní ekvivalenty** – „*představují krátkodobý likvidní majetek, který je snadno a pohotově směnitelný za předem známou částku peněžních prostředků (nepředpokládají se zde významné změny hodnoty v čase)*“.<sup>55</sup>

<sup>52</sup> SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera : finanční analýza v řízení firmy*, s. 38.

<sup>53</sup> HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza firmy*, s. 47.

<sup>54</sup> KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ. *Finanční analýza : komplexní průvodce s příklady*, s. 46.

<sup>55</sup> tamtéž, s 46-47.

### **Základní struktura CF:**

- „peněžní toky z provozní činnosti,
- peněžní toky z investiční činnosti,
- peněžní toky vztahující se k financování podniku“.<sup>56</sup>

Někdy se setkáme s CF ze samofinancování, který spadá do CF z provozní činnosti.

### **Způsoby výpočtu CF:<sup>57</sup>**

- **Přímý:** provádí se úplná bilance, tzn. všech příjmů a výdajů. CF následně vypočítáme jako rozdíl.
- **Nepřímý:** výpočet metodou nepřímou je výhodnější a více přehlednější, lze jej vypočítat jako „součet čistého zisku po zdanění a odpisů za dané období a přírůstků (úbytků) příslušných položek aktiv a pasiv oproti počátečnímu stavu“.

Vnitřní potenciál firmy vyjadřuje peněžní tok, tzn. CF z hospodářské činnosti. Ten lze vypočítat jako:<sup>58</sup>

### **ZISK**

+ odpisy

+/- změna stavu rezerv a časového rozlišení

+/- změna stavu opravných položek k majetku

-/+ vyloučení hospodářského výsledku z prodeje dlouhodobého majetku

+/- změna stavu oběžného majetku a krátkodobých závazků

**= CF z hospodářské činnosti**

Způsob takto stanoveného CF se nazývá *nepřímá metoda*. K zisku přičteme nákladové položky, jež nevyvolávají tok peněžních prostředků.

Ve finanční analýze, pro účely naší analýzy založené na CF, při výpočtu poměrových ukazatelů lze místo běžně používaného hospodářského výsledku použít CF. Většinou se jedná o CF z provozní činnosti.<sup>59</sup>

*Přímá metoda* je založena na vykazování hlavní skupiny peněžních příjmů a výdajů.

V praxi se používá převážně metoda nepřímá.<sup>60</sup>

<sup>56</sup> KISLINGEROVÁ, E., et al. *Manažerské finance*, s. 75.

<sup>57</sup> DLUHOŠOVÁ, D., et al. *Finanční řízení a rozhodování podniku : Analýza investování, oceňování, riziko, flexibilita*, s.60.

<sup>58</sup> SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera : finanční analýza v řízení firmy*, s. 80.

<sup>59</sup> tamtéž, s. 81.

<sup>60</sup> KISLINGEROVÁ, E., et al. *Manažerské finance*, s. 75.

### **Použití CF:**<sup>61</sup>

- při hodnocení finanční stability podniku, hlavně likvidity a solventnosti,
- jako podklad pro rozhodování v rámci krátkodobého plánování,
- pro sestavení střednědobé a dlouhodobé predikce podniku,
- schopnost podniku vyplatit dividendy,
- pro hodnocení investičních variant z hlediska finanční efektivnosti,
- pro stanovení tržní ceny podniku.<sup>62</sup>

### **Výhody CF** oproti hospodářskému výsledku ve zmíněné analýze:<sup>63</sup>

- „*Odstraňuje vlivy vyplývající z účetních principů a postupů (zavedené způsoby odpisování, metody oceňování, časového rozlišení, tvorby rezerv).*“
- „*Je méně citlivý na inflační vývoj než zisk.*“

### **2.10.4 Analýza poměrových ukazatelů**

„*Finanční poměrové ukazatele charakterizují vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu.*“ Většinou je můžeme vypočítat z účetních výkazů (bilance a VZZ). Rozvaha zachycuje stavové ukazatele (data k určitému datu) a výkaz zisku a ztráty pracuje s ukazateli tokovými (za určité období). Pokud pracujeme s oběma veličinami současně, měli bychom je chápat jako průměry. „*Poměrové ukazatele jsou nejoblíbenější a také nejrozšířenější metodou finanční analýzy, neboť umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách firmy.*“ Jejich výpočtem analýza nekončí, ale začíná. Dá se s nimi pracovat jako s podílovými, dávající do poměru část celku a samotný celek (poměr vlastního kapitálu k celkovému), nebo se vztahovými, kde se jedná o samostatné veličiny (poměr zisku k celkovým aktivům).

Důvody k použití:

- lze provádět trendovou analýzu vývoje finanční situace firmy,
- lze provádět komparativní analýzu,
- lze zhodnotit riziko a predikovat vývoj firmy.<sup>64</sup>

<sup>61</sup> BHATTACHARYYA, D. *Financial Statement Analysis*, s. 277-278.

<sup>62</sup> KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*, s. 21.

<sup>63</sup> SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera : finanční analýza v řízení firmy*, s. 80.

## Ukazatele rentability (výnosnosti)

Někdy také nazývány jako ukazatele návratnosti. Vždy jsou sestaveny jako poměr konečného efektu dosaženého podnikem ke srovnávací veličině (aktiva, pasiva či jiná položka ve VZZ). Poukazují na řízení aktiv, financování firmy či likvidity, které mohou mít negativní či pozitivní vliv na rentabilitu podniku. Jednotlivé ukazatele rentability udávají, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele (tržeb, aktiv, nákladů, atd.).<sup>65</sup>

Jedná se o relativní ukazatele a lze je použít, jak pro mezipodnikové srovnání výkonnosti, tak pro srovnání časové.<sup>66</sup>

Mezi nejčastěji používané, které řada autorů zmiňuje a v diplomové práci budou použity patří: **ROI, ROA, ROE a ROS.**

Tvorba těchto ukazatelů se může lišit, nejen v závislosti na použití kapitálu, ale také v závislosti na použití zisku. Rozlišujeme několik druhů zisku dle účelu jejich použití:

- Zisk před odečtením odpisů, úroků a daní (EBITDA).
- Zisk před odpočtem úroků a daní (EBIT), tzv. provozní hospodářský výsledek.
- Zisk před zdaněním (EBT), tzv. provozní zisk.
- Zisk po zdanění (EAT) představuje formu čistého zisku, který zůstává (po vyplacení dividend prioritním akcionářům) na rozdělení mezi držitele kmenových akcií. Zbytek tohoto zisku zůstává označený a v účetnictví zaúčtovaný jako nerozdělený zisk.<sup>67</sup>

### **Rentabilita vloženého kapitálu – ROI (Return On Investment)**

Je jedním z nejdůležitějších ukazatelů rentability. Slouží pro posouzení podnikatelské činnosti.<sup>68</sup>

Lze jej konkrétně vypočítat jako:

$$\text{vzorec 4: ROI} = \text{EBIT} / \text{celkový kapitál}^{69}$$

Většinou se ukazatele rentability uvádí v procentech, proto se ve výsledku násobí krát sto.

---

<sup>64</sup> SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera : finanční analýza v řízení firmy*, s. 61.

<sup>65</sup> KISLINGEROVÁ, E., et al. *Manažerské finance*, s. 90.

<sup>66</sup> KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*, s. 23.

<sup>67</sup> tamtéž, s. 21

<sup>68</sup> SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera : finanční analýza v řízení firmy*, s. 62.

<sup>69</sup> tamtéž, s. 62.

Kalkulujeme-li v čitateli s EBIT a výsledná hodnota tohoto ukazatele je větší než 0,15 (tedy 15 %), to je v zahraničí považováno za velmi dobrý výsledek. Rozmezí od 0,12 do 0,15 (12 až 15 %) pouze jako dobrý. Při zapojení EBIT se nebere v úvahu daň z příjmů a nákladové úroky, proto se používá pro srovnání podniků s různým zdaněním a zadlužením.<sup>70</sup>

### ***Ukazatel rentability vložených úhrnných prostředků ROA***

*„Bývá považován za klíčové měřítko rentability, protože poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány“.*<sup>71</sup>

$$\text{vzorec 5: ROA} = \text{EAT} / \text{aktiva}^{72}$$

Takto vypočítaná ziskovost se porovnává s odvětvovým průměrem.<sup>73</sup>

### ***Ukazatel rentability vlastního kapitálu ROE***

Informace o zhodnocení vlastního kapitálu slouží především pro vlastníky a akcionáře podniku. *„Měří, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem.“*<sup>74</sup>

Hodnotí výnosnost kapitálu, jež do podniku vložili samotní akcionáři a společníci (případně akumulovaný nerozdělený zisk). Procento zisku, které se vypočítá z vlastního kapitálu, přináší akcionářům, majitelům nebo investorům informace o tom, zda jejich majetek byl dostatečně zhodnocen a zda došlo k navýšení jejich jmění. Samozřejmě, že požadují co nejvyšší zhodnocení svého vloženého kapitálu. Ne vždy tomu však odpovídají skutečné výsledky. Je pro ně velmi důležité, aby míra zhodnocení byla alespoň větší než kapitál, který do podniku vložili. Tento ukazatel je často srovnáván s výnosností cenných papírů garantovaných státem (státní pokladniční poukázky, státní obligace, aj.). Hodnota ROE by tedy měla být vyšší, nebo alespoň rovna těmto cenným papírům. Tato rentabilita je ovlivněna vývojem vlastního kapitálu a výší zisku

<sup>70</sup> KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*, s. 66.

<sup>71</sup> DLUHOŠOVÁ, D., et al. *Finanční řízení a rozhodování podniku : Analýza investování, oceňování, riziko, flexibilita*, s. 80-81.

<sup>72</sup> SYNEK, M., E. KISLINGEROVÁ, et. al. *Podniková ekonomika*, s. 255.

<sup>73</sup> KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*, s. 66.

<sup>74</sup> KISLINGEROVÁ, E., et al. *Manažerské finance*, s. 99.

po zdanění. Jako nevýhodu lze chápat ztrátu vypovídací schopnosti např. v případě, kdy je vlastní kapitál příliš malý, ROE totiž pak dosahuje velmi vysokých hodnot.<sup>75</sup>

$$\text{vzorec 6: ROE} = \text{EAT} / \text{vlastní kapitál}^{76}$$

Dále pak *ukazatel rentability tržeb, tzv. ROS*<sup>77</sup>

$$\text{vzorec 7: ROS} = \text{EAT} / (\text{tržby z prodeje vl. výrobků a služeb} + \text{tržby z prodeje zboží})$$

Vyjadřuje, kolik korun zisku získáme z jedné koruny tržeb.

Tržby zde představují tržní ohodnocení výkonu firmy za určité časové období. Je třeba rozlišit dva pojmy, a to výkony a slovo tržní. Výkony představují výrobky či služby. Každý podnik má personál, budovy, stroje a kapitál. To, jak své prostředky, které má k dispozici využije k vytvoření hodnot, jež následně nabízí na trhu, představuje výkon. „Tržní uznání výsledků práce firmy stanoví jejich cenu, která se do firmy vrátí k pokrytí nákladů a k vytvoření zisku.“<sup>78</sup>

Tento ukazatel vychází z pojetí čistého EAT a bývá používán hlavně pro potřeby vnitropodnikového řízení firmy. Kdybychom porovnali ukazatel ROS u více společností, musíme odstranit vliv rozdílného úrokového zatížení cizího kapitálu u jednotlivých organizací. Pak můžeme využít hrubého zisku před zdaněním a před odečtením nákladových úroků, tzv. EBIT.<sup>79</sup>

### **Ukazatele aktivity**

Poskytují informace vedení o tom, jak podnik hospodaří se svým majetkem, zda je dostatečně využívá nebo naopak přetěžuje. Využívá-li jich nedostatečně, rostou mu náklady, které vážou finanční prostředky, jež může využít jiným progresivním způsobem. Má-li firma hodně majetku, který nedokáže celý využít, přichází o výnosy z nich.<sup>80</sup>

<sup>75</sup> HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza firmy*, s. 69.

<sup>76</sup> KISLINGEROVÁ, E., et al. *Manažerské finance*, s. 99.

<sup>77</sup> SHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*, s. 162.

<sup>78</sup> SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera : finanční analýza v řízení firmy*, 2001. s. 64.

<sup>79</sup> DLUHOŠOVÁ, D., et al. *Finanční řízení a rozhodování podniku : Analýza investování, oceňování, riziko, flexibilita*, s. 80-81.

<sup>80</sup> MAŘÍK, M., et al. *Metody oceňování podniku : Proces ocenění - základní metody a postupy*, s. 106.

Ukazatel aktivity je vyjádřen ve dvou formách, a to:<sup>81</sup>

**a) počet obrátek (rychlost obratu, zkráceně obrat)**

**b) ukazatel doby obratu.**

Ukazatel *počtu obrátek, tzn. rychlosti obratu* vyjadřuje kolikrát je podnik schopen využít svůj majetek za daný časový interval.

Mezi nejčastěji používané ukazatele tohoto typu patří:<sup>82</sup>

### **1. Obrat zásob**

**vzorec 8: Obrat zásob = tržby / zásoby**

Výsledek je uveden v podobě absolutního čísla, které říká, kolikrát je podnik schopen přeměnit zásoby v ostatní formy oběžného majetku.<sup>83</sup>

Obvykle se hodnota tohoto ukazatele porovnává s odvětvovým průměrem. „Čím nižší je jeho hodnota, tím více má podnik přebytečných zásob obvykle s nižší nebo žádnou výnosností. Norma v USA je 9.“<sup>84</sup>

### **2. Obrat pohledávek<sup>85</sup>**

**vzorec 9: Obrat pohledávek = tržby / pohledávky**

Zde pracujeme s průměrným stavem pohledávek. Ukazatel nám říká, jak rychle jsou pohledávky přeměněny na peněžní prostředky.<sup>86</sup>

### **3. Obrat dlouhodobého majetku<sup>87</sup>**

**vzorec 10: Obrat DM = tržby / dlouhodobý majetek**

Díky výpočtu můžeme zhodnotit, jak moc (intenzivně) a jak dobře (efektivně) je podnik schopen využít svého dlouhodobého majetku, tzn. budov, strojů, atd.

Přesně řečeno vyjadřuje: „Hodnotu tržeb v Kč, které vyprodukuje 1 Kč dlouhodobého majetku za hodnocené období.“<sup>88</sup>

---

<sup>81</sup> STROUHAL, J. *Finanční řízení firmy v příkladech*, s.53.

<sup>82</sup> KISLINGEROVÁ, E. et al. *Manažerské finance*, s. 109.

<sup>83</sup> MRKVIČKA, J., P. KOLÁŘ, Pavel. *Finanční analýza*, s. 95.

<sup>84</sup> KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*, s. 62.

<sup>85</sup> MRKVIČKA, J., P. KOLÁŘ. *Finanční analýza*, s. 95.

<sup>86</sup> HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza firmy*, 208 s. 85.

<sup>87</sup> ŠIMAN, J., P. PETERA. *Financování podnikatelských subjektů : Teorie pro praxi*, s. 145.

<sup>88</sup> tamtéž, 145

Je důležitým ukazatelem, pokud se rozhodujeme o investicích. Provádíme-li mezipodnikové srovnání, měli bychom vždy zvážit míru odepsanosti aktiv a odpisové metody. Pokud je majetek z větší části odepsán, zvyšuje pak hodnotu tohoto ukazatele. Způsob oceňování ovlivňuje rovněž jeho vypovídací schopnost. V České republice se odpisy a zůstatková cena odvozují obvykle z historických cen. Nebere se v úvahu vliv inflace nebo jiné faktory. Pokud tedy firma pořídila majetek před mnoha lety, může vykazovat lepší výsledky.

Snižuje-li se hodnota podniku, snižuje se také jeho flexibilita, tzn. že jeho fixní náklady rostou a zároveň může dojít k poklesu tržeb. Podnik se tak může dostat rychleji do ztráty. Při hodnocení tohoto ukazatele by se mělo postupovat velice opatrně. Zvláště tehdy, investuje-li podnik do zařízení používaných několik let. Investice jsou uskutečněny dopředu na několik let.<sup>89</sup>

Jeho velikost se obvykle porovnává s odvětvovými průměry. Je-li hodnota nižší, poukazuje to na nízké využití, což je signálem pro výrobu, „*aby zvýšila využití výrobní kapacity, a signálem pro finanční manažery, aby omezili podnikové investice*“.<sup>90</sup>

***Ukazatel doby obratu vyjadřuje dobu***, po kterou je majetek vázán v podniku v určité formě aktiv. Výsledek se uvádí ve dnech.<sup>91</sup>

### ***1. Doba obratu zásob***<sup>92</sup>

**vzorec 11: Doba obratu zásob = 365 / obrat zásob**

Poskytuje informace o počtu dní, kdy jsou zásoby vázány v podniku. Lze se setkat i s variantou 360 dnů v čitateli zlomku (v bankovní praxi), nebo můžeme počítat s počtem pracovních dnů. Je důležité, aby počet obrátek pro sledované období byl co největší a doba obratu naopak co nejkratší.<sup>93</sup>

Doba obratu zásob představuje dobu od jeho nákupu až po jeho prodej nebo spotřebu. Většina publikací uvádí: čím menší bude jeho hodnota, tím lépe. To platí pouze do určité míry. Zásoby musí zajistit plynulost výroby. Společnost musí mít např. dostatečné množství materiálu, aby mohla vyrábět hotové výrobky. Jinak by

<sup>89</sup> KISLINGEROVÁ, E., et al. *Manažerské finance*, s. 108.

<sup>90</sup> KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*, s. 62.

<sup>91</sup> HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza firmy*, 208 s. 84.

<sup>92</sup> MRKVIČKA, J., P. KOLÁŘ. *Finanční analýza*, s. 97.

<sup>93</sup> tamtéž, s. 95.

mohla přijít o část svých zákazníků, tomu pak odpovídající tržby. Zásoby se člení ještě na další položky např. materiál, nedokončená výroba, atd. Je proto možné vypočítat počet dní, po které jsou jednotlivé položky vázány v podniku.<sup>94</sup>

Doporučený počet dní v USA je 40 dnů. Tento ukazatel by měl být co nejnižší.<sup>95</sup>

## 2. Doba obratu pohledávek<sup>96</sup>

**vzorec 12: Doba obratu pohledávek** = 365 / obrat pohledávek

Informuje podnik, kolik dní je jeho majetek vázán ve formě pohledávek a kolik dní trvá odběratelům, než zaplatí své závazky. Pokud je hodnota nízká, cca 30 – 45 dnů, znamená to, že firma má dobré odběratelské vztahy a umí dobře řídit svou tzv. „obchodně úvěrovou politiku“. Tento počet dnů se většinou uvádí na odběratelsko-dodavatelských fakturách. Obchodní partneři by ji měli dodržovat. Ne vždy k tomu však v podmínkách podnikání dochází. Zájmem každého podniku je, aby mu odběratelé platili včas. To je důvod, proč by své odběratele měl velmi dobře vybírat a navíc měl tuto oblast neustále kontrolovat. V současné době je ve všech oblastech obtížné tuto úvěrovou politiku dodržovat. Vždy je také nutné přihlédnout k velikosti podniku. Velká firma se s pozdější platbou od svých zákazníků vyrovná lépe než malá firma, která se tak může dostat do finančních problémů.<sup>97</sup>

## 3. Doba obratu závazků<sup>98</sup>

**vzorec 13: Doba obratu závazků** = 365 / obrat závazků

Tento ukazatel bude zajímat především dodavatele. Ty zajímá, jak dlouho trvá podniku, než zaplatí svému dodavateli za dodání nakupovaného materiálu, zboží, aj. Je to tedy (jako u doby obratu pohledávek) doba, která uplyne mezi nákupem majetku nebo služeb a jejich zaplacením. Jinými slovy lze také říci, jak dlouho bude obchodní společnost čerpat bezplatný obchodní úvěr od svých dodavatelů. Obchodní úvěr znamená, že podnik využívá peněžní prostředky ke svým účelům raději, než by zaplatil svým dodavatelům.<sup>99</sup>

<sup>94</sup> HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza firmy*, 208 s. 84-85.

<sup>95</sup> KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*, s. 62.

<sup>96</sup> HRDÝ, M., M. HOROVÁ. *Finance podniku*, s. 128.

<sup>97</sup> RŮČKOVÁ, P., M. ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*, s. 132.

<sup>98</sup> MRKVIČKA, J., P. KOLÁŘ. *Finanční analýza*, s. 96.

<sup>99</sup> HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza firmy*, 208 s. 86-87.

## **Analýza zadluženosti a finanční struktury**

Ukazatel zadluženosti vyjadřuje poměr mezi cizími a vlastními zdroji. Samotný pojem zadluženost znamená, že podnik využívá k financování podniku cizí zdroje, tzn. dluh. To má dopad nejen na výnosnost kapitálu akcionářů, ale také na riziko s tím spojené. Pro akcionáře je velmi důležitá míra zadluženosti, neboť mají zájem na zhodnocení vloženého kapitálu. Čím vyšší bude míra zadluženosti, tím vyšší riziko musí podstupovat. Každá větší společnost na trhu používá pro financování svých aktivit jak cizí, tak vlastní kapitál. Pokud by totiž používala pro tyto účely jen cizí kapitál, vedlo by to k velkému zadlužení a v budoucnosti by podnik nebyl ani schopen svůj dluh splatit. Navíc je v našich podmínkách právně zakotvena určitá povinná výše vlastního kapitálu při zahájení podnikatelské činnosti. V situaci, kdyby používal jen vlastní kapitál, by došlo ke snížení celkové výnosnosti akcionářů vloženého kapitálu. Při použití cizího kapitálu podnik vždy zvažuje, zda výnos s ním spojený je vyšší než náklady na jeho použití, tedy úrok.<sup>100</sup>

Jeden z nejdůležitějších úkolů finančního řízení podniku je stanovení vhodného poměru vlastních a cizích zdrojů financování, tzv. finanční struktury podniku. V tomto ohledu se společnosti obvykle řídí tzv. zlatým pravidlem financování podniku (správným poměrem aktiv a pasiv) nebo metodami optimalizace finanční struktury podniku:<sup>101</sup>

- a) *„pravidlo vertikální kapitálové struktury, které požaduje shodný podíl vlastních a cizích zdrojů na celkových zdrojích (pravidlo 1:1),*
- b) *zásada, že podíl vlastního kapitálu na celkových zdrojích by měl být, pokud možno, vyšší než podíl dluhového financování“.*

S pojmem finanční struktura souvisí „kapitálová struktura“. *„Ta označuje kapitál, z něhož se financují stálá aktiva podniku a trvalá část jeho oběžných aktiv.“*

Pro hodnocení finanční struktury podniku se používá řada ukazatelů, z nichž nejznámější je:<sup>102</sup>

- ukazatel věřitelského rizika,
- poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv (koeficient samofinancování),
- ukazatel úrokového krytí.

---

<sup>100</sup> KISLINGEROVÁ, E., et al. *Manažerské finance*, s. 110.

<sup>101</sup> MRKVIČKA, J., P. KOLÁŘ. *Finanční analýza*, s. 87.

<sup>102</sup> KISLINGEROVÁ, E., et al. *Manažerské finance*, s. 110-111.

*Ukazatel věřitelského rizika* patří mezi základní ukazatele zadluženosti. Vypočítá se jako:<sup>103</sup>

$$\text{vzorec 14: Ukazatel věřitelského rizika} = (\text{cizí zdroje} / \text{celková aktiva}) * 100$$

Jak již bylo zmíněno v odstavci popisujícím celkovou zadluženost, čím vyšší bude hodnota tohoto ukazatele, tím větší bude zadluženost organizace, a tím vyšší riziko z toho plyne pro akcionáře či věřitele. Mohli by o svůj investovaný kapitál přijít. V případě nadměrného množství dluhů se může firma dostat do finanční tísně.

Všeobecné zásady ohledně výše tohoto ukazatele ve většině českých literatur nejsou zmiňovány. Jako jeden z mála zdrojů lze uvést např. skripta od Prof. Ing. Konečného, který zmiňuje doporučenou hodnotu užívající zahraniční literatury, a to jako:<sup>104</sup>

- do 0,3 nízká,
- 0,3 – 0,5 průměrná,
- 0,5 – 0,7 vysoká,
- nad 0,7 riziková.

Při posuzování jeho výše musíme vždy přihlížet k celkové výnosnosti, kterou podnik dosáhne z celkového vloženého kapitálu. Je-li hodnota vysoká a podnik je schopen dosáhnout vyššího procenta rentability z celkového kapitálu, pak je to pro podnik dobré. Má-li ukazatel však vysokou hodnotu, ale výnosnost kapitálu vloženého do podniku je nižší než úroky placené z něj, je to pro podnik nepříznivé.<sup>105</sup>

Doplňkovým ukazatelem k předchozímu je *koeficient samofinancování*.<sup>106</sup>

$$\text{vzorec 15: Koeficient samofinancování} = (\text{vlastní kapitál} / \text{celková aktiva}) * 100$$

„Vyjadřuje podíl, v jakém jsou celková aktiva podniku financována ze zdrojů jeho vlastníků.“ Součet obou ukazatelů (ukazatel věřitelského rizika a koeficient samofinancování) je pak roven 1, tzn. 100 %, a oba patří mezi nejvyužívanější ukazatele finanční analýzy při hodnocení celkové finanční situace podniku<sup>107</sup>

<sup>103</sup> MRKVIČKA, J., P. KOLÁŘ. *Finanční analýza*, s. 88.

<sup>104</sup> KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*, s.54.

<sup>105</sup> HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza firmy*, s. 131-132.

<sup>106</sup> MRKVIČKA, J., P. KOLÁŘ. *Finanční analýza*, s. 89.

<sup>107</sup> tamtéž, s. 89.

Při rozhodování, zda financovat podnikání z vlastních nebo cizích zdrojů, hraje důležitou roli také cena cizího kapitálu, tzv. úrok, a ještě další např. bankovní poplatky, provize, atd. Přesto vzhledem ke všem těmto skutečnostem můžeme považovat cizí kapitál za levnější než kapitál dlouhodobý. Důvodem je, že „s prodlužováním časového horizontu roste pro věřitele riziko a s růstem rizika zase roste požadovaná výnosnost investovaného kapitálu“. Za nejdražší cizí kapitál patří emise akcií.<sup>108</sup>

Vlastní kapitál by měl tvořit minimálně 30 % (lépe téměř 50 %) celkových zdrojů (pasiv) a měl by být 2/3 dlouhodobého majetku.<sup>109</sup>

**Ukazatel úrokového krytí** je vyjádřen jako:<sup>110</sup>

$$\text{vzorec 16: Úrokové krytí} = \text{EBIT} / \text{nákladové úroky}$$

Uvádí, kolikrát zisk před úroky a zdaněním převyšuje nákladové úroky. Čím vyšší bude hodnota tohoto ukazatele, tím lépe jak pro akcionáře, kteří sledují, zda je podnik schopen splácet své závazky z úroků, tak pro věřitele, kteří se zajímají o to, zda budou uspokojeny jejich požadavky v případě likvidace společnosti. Ukazatel by se měl pohybovat kolem hodnoty 8. Za kritické se považuje číslo 3. V případě výsledku menší než je hodnota 3, se podnik pravděpodobně potýká s vážnými problémy.<sup>111</sup>

Jako další ukazatel, tentokrát však založený na CF, patří **doba splácení dluhu**. Vyjadřuje, za jak dlouho je schopna společnost z provozního CF splatit své dluhy. Za pozitivní výsledky se ukazují klesající vývojové tendence. Vypočítá se jako:<sup>112</sup>

$$\text{vzorec 17: Doba splácení dluhů} = (\text{cizí zdroje} - \text{rezervy}) / \text{provozní CF}$$

Lze zde zmínit dobu dosahující v zahraničí. Pro finančně zdravé podniky je menší než 3 roky, průměrná úroveň v průmyslu je 4 roky, v řemeslných živnostech 5 let, ve velkoobchodě 6 let a v maloobchodě se pohybuje kolem 8 let.<sup>113</sup>

### **Analýza likvidity**

Nezbytnou podmínkou dlouhodobé existence podniku je nejen rentabilita, ale také likvidita. Tyto dvě podmínky stojí ve vzájemném protikladu, protože k tomu, aby byl

<sup>108</sup> SYNEK, M., E. KISLINGEROVÁ, et. al. Podniková ekonomika, s. 137.

<sup>109</sup> KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*, s. 58.

<sup>110</sup> KISLINGEROVÁ, E., et al. *Manažerské finance*, s. 111.

<sup>111</sup> MRKVIČKA, J., P. KOLÁŘ. *Finanční analýza*, s. 90.

<sup>112</sup> KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ. *Finanční analýza : komplexní průvodce s příklady*, s. 86 a 30

<sup>113</sup> KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*, s.57.

podnik likvidní, musí vázat určitou výši oběžného majetku (v zásobách, pohledávkách, na účtu či v pokladně). Mimo to, že vážou tyto prostředky kapitál, musí být uhrazeny také náklady spojené s jejich financováním. Je důležité nejprve definovat tři základní pojmy v oblasti likvidity:<sup>114</sup>

- a) **Solventnost** (platební schopnost): „je obecná schopnost subjektu hradit své závazky včas, tj. v okamžiku jejich splatnosti“.
- b) **Likvidita podniku**: „schopnost podniku přeměnit aktiva na hotovost nebo její ekvivalent. Nebo můžeme říci, že je to schopnost podniku získat hotovost z jakýchkoliv zdrojů“.
- c) **Likvidnost (likvidní aktivum)**: „takové aktivum, které může být rychle přeměněno na peníze.“ V podniku lze nalézt různé druhy aktiv, přičemž některé jsou méně a některé více likvidní. Například peníze v pokladně jsou likvidnější než zásoby a zásoby jsou naopak likvidnější než např. hmotný majetek.<sup>115</sup>

Ukazatele likvidity poměřují to, čím je možno platit tím, co je možno zaplatit. Za nejlikvidnější formu v podniku považujeme peníze, a to v hotovosti a na běžných účtech.<sup>116</sup>

Za nejméně likvidní můžeme označit stálá aktiva. To je jeden z důvodů, proč je do výpočtů nezahrnujeme. Ukazatele likvidity měříme jako poměr mezi krátkodobými oběžnými aktivy (dále jen OA) a krátkodobými závazky. Krátkodobé závazky pak představují krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci a samozřejmě také krátkodobé závazky.<sup>117</sup>

Máme tři ukazatele schopné vyjádřit solventnost podniku:

- běžná likvidita,
- pohotová likvidita,
- peněžní likvidita.

---

<sup>114</sup> KISLINGEROVÁ, E. et al. *Manažerské finance*, 103.

<sup>115</sup> SŮVOVÁ, H., et al. *Finanční analýza I.*, s.63–64.

<sup>116</sup> KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ. *Finanční analýza : komplexní průvodce s příklady*, s. 89-90

<sup>117</sup> HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza firmy*, 208 s. 115-117.

### ***Běžná likvidita (III. stupně)***<sup>118</sup>

**vzorec 18: Běžná likvidita** = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Říká, kolikrát jsou oběžná aktiva větší jak krátkodobé závazky. Kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby všechna svá oběžná aktiva přeměnil na hotovost, a to v daném okamžiku. V rámci výpočtu tohoto ukazatele bychom měli zvážit strukturu zásob a jejich reálné ocenění vzhledem k prodejnosti. Neprodejné zásoby musíme odečíst od zásob, protože nepřispívají k likviditě podniku. Měli bychom také zvážit strukturu pohledávek po lhůtě splatnosti a nedobytné pohledávky. Ty by při výpočtu měly být také odečteny. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 1,5 – 2,5. Pokud bude výpočet roven 1, je likvidita podniku riziková.<sup>119</sup>

### ***Pohotová likvidita (II. stupně)***<sup>120</sup>

**vzorec 19: Pohotová likvidita** = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky

Má lepší vypovídací hodnotu než ukazatel běžné likvidity. Při výpočtu musíme od OA odečíst zásoby (považovanou za nejméně likvidní část majetku). Doporučená hodnota je interval mezi 1 – 1,5.

### ***Peněžní likvidita (I. stupně)***<sup>121</sup>

**vzorec 20: Peněžítá likvidita** = finanční majetek / krátkodobé závazky

Finanční majetek je zde chápán jako peníze v pokladně a na bankovním účtu. Můžeme zde však řadit i krátkodobé cenné papíry.<sup>122</sup>

Doporučující hodnota se pohybuje v rozmezí 0,2 – 0,5. Je-li hodnota peněžní likvidity vysoká, podnik neefektivně hospodaří se svým finančním majetkem.

Problémem všech tří předchozích ukazatelů je skutečnost, že vychází z údajů rozvahy, jež se sestavují vždy k určitému časovému okamžiku, a mají proto statický charakter. To je důvod, proč se často používá ukazatel CF z provozní činnosti k průměrnému stavu

<sup>118</sup> SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera : finanční analýza v řízení firmy*, s. 74.

<sup>119</sup> KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ *Finanční analýza : komplexní průvodce s příklady*, s. 90.

<sup>120</sup> tamtéž, s. 163.

<sup>121</sup> SHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*, s. 163.

<sup>122</sup> KISLINGEROVÁ, E., et al. *Manažerské finance*, s. 105.

krátkodobých závazků. Protože to, že společnost dosahuje zisku, neznamená, že je schopna splatit své závazky.<sup>123</sup>

**vzorec 21: CF likvidita** = CF z provozní činnosti / krátkodobé závazky

#### **Provozní ukazatele<sup>124</sup>**

Ukazatele provozní slouží pro vnitřní řízení podniku. Používají se především pro hodnocení aktivit společnosti. Jsou založeny na tokových ukazatelích, hlavně nákladech. Mezi nejčastěji uváděné ukazatele patří:

##### **a) Mzdová produktivita<sup>125</sup>**

Říká: „kolik výnosů připadá na 1 Kč vyplacených mezd“. Jestliže přiřadíme do čitatele přidanou hodnotu, odstraníme vliv nakupovaných surovin, energií a služeb.

**vzorec 22: Mzdová produktivita I** = výnosy (bez mimořádných) / mzdy  
nebo

**vzorec 23: Mzdová produktivita II** = přidaná hodnota / mzdy

##### **b) Produktivita dlouhodobého hmotného majetku<sup>126</sup>**

Vyjadřuje, jak podnik hospodaří se svým majetkem, jak ho dokáže využít. Jeho hodnota by měla být co nejvyšší.

**vzorec 24: Produktivita DHM** = výnosy (bez mimořádných) / DHM v PC

##### **c) Vázanost zásob na výnosy<sup>127</sup>**

Informuje podnik o tom, jaký objem zásob je vázán na 1 Kč výnosů. Oproti předchozímu ukazateli by hodnota tohoto ukazatele měla být co nejmenší.

**vzorec 25: Vázanost zásob na výnosy** = zásoby / výnosy (bez mimořádných)

Literatura uvádí ještě další ukazatele, které je možno využít. Avšak pro diplomovou práci nejsou nezbytné, proto zde jsou uvedeny pouze tyto.

<sup>123</sup> KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ. *Finanční analýza : komplexní průvodce s příklady*, s. 91.

<sup>124</sup> SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera : finanční analýza v řízení firmy*, s. 78-79.

<sup>125</sup> tamtéž, s. 78-79.

<sup>126</sup> tamtéž, s. 78-79.

<sup>127</sup> tamtéž, s. 78-79.

### 2.10.5 Analýza ukazatelů vytváření účelových výběrových ukazatelů

Zmíněné finanční ukazatele, jako jsou poměrové, absolutní, atd., používá většina firem pro hodnocení svého podniku. Vychází se, jak již bylo zmíněno, z dat minulých i současných. Dále však existují ukazatele, na základě kterých dokážeme predikovat a ohodnotit zdraví podniku. Dokáží signalizovat schopnost nebo neschopnost společnosti zabránit úpadku. Patří sem hlavně bankrotní a bonitní modely.<sup>128</sup>

- **bankrotní modely:** „odpovídají na otázku, zda podnik do nějaké doby zbankrotuje“,
- **bonitní modely:** „odpovídají na otázku, zda je podnik dobrý nebo špatný“.

Oba modely mají stejný základ. Mají některé společné rysy:

- Vychází ze stejného základu - dokáží několik let před úpadkem podniku informovat, že dochází k určitým odlišnostem ve vývoji společnosti. To je charakteristické pro podniky ohrožující bankrot.
- Přiřazují koeficienty hodnocení.

Existuje mezi nimi však rozdíl. „Bankrotní modely vycházejí ze skutečných údajů, ale bonitní jsou založeny zčásti na teoretických poznacích, z části na pragmatických poznacích získaných zobecněním dílčích údajů.“<sup>129</sup>

#### **Bankrotní modely**

Poskytují informace o možných budoucích potížích podniku. Někdy mohou predikovat ohrožení podniku bankrotem. „Bankrotní podnik je tedy podnik ohrožený budoucím bankrotem“.<sup>130</sup>

Bankrotní indikátory jsou určeny hlavně věřitelům, neboť se nejvíce zajímají o schopnost firmy dostát svých závazků vůči nim.<sup>131</sup>

Literatura uvádí mnoho ukazatelů bankrotních modelů. Diplomová práce rozpracovává pouze jeden nejznámější, zbylé nezmiňuje.

---

<sup>128</sup> MRKVIČKA, J., P. KOLÁŘ. *Finanční analýza*, s. 145.

<sup>129</sup> tamtéž, s. 145.

<sup>130</sup> VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*, s. 83.

<sup>131</sup> SHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*, 175.

## Index IN05

Index IN05 tak, jak se s ním můžeme setkat v mnoha literaturách, se vyvinul původně z modelu IN95. Ten sestavili manželé Neumaerovi v roce 1995. Podobá se Altmanovu modelu a je vyjádřen rovnicí ukazatelů zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity. „Každému ukazateli je přiřazena váha, která je váženým průměrem hodnot každého ukazatele v odvětví.“ Existují úpravy tohoto indexu dle roku, ke kterému byly sestrojeny. Jedná se o modely IN95, IN99. V roce 2002 vznikl index IN01 jako sloučenina modelu indexu IN95 a IN99. Ten byl modifikován a v roce 2005 představen jako index IN05.<sup>132</sup>

Zmíněný ukazatel se využívá v dnešní době velmi často. Jak již bylo uvedeno, vytvořili ho manželé Neumaerovi, a to pro podmínky České republiky.

### vzorec 26: IN05

$$\text{IN05} = 0,13 * \frac{A}{CZ} + 0,04 * \frac{EBIT}{NÚ} + 3,97 * \frac{EBIT}{A} + 0,21 * \frac{V}{A} + 0,09 * \frac{OA}{(KZ + KBÚ)}$$

kde:

- A = aktiva,
- CZ = cizí zdroje,
- EBIT = zisk před úroky a zdaněním,
- NÚ = nákladové úroky,
- V = výnosy,
- OA = oběžná aktiva,
- KZ = krátkodobé závazky,
- KBÚ = krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci.

### Výsledné hodnoty:

- je-li IN05 < 0,9, společnost „spěje k bankrotu“ cca z 97 % a ze 76 % nebude tvořit hodnotu,
- pohybuje-li se výsledná hodnota mezi 0,9 a 1,6, pak se podnik vyskytuje v tzv. „šedé zóně“ (z 50 % spěje k bankrotu a ze 70 % bude hodnotu tvořit),

---

<sup>132</sup> HRDÝ, M., M. HOROVÁ. *Finance podniku*, s. 135.

- je-li  $IN05 > 1,6$ , s 92% pravděpodobností podnik nezbankrotuje a bude „*tvořit hodnotu*“ s 95% úspěšností.<sup>133</sup>

Výhodou ukazatelů tohoto typu je jednoduchost a odstranění subjektivity při výběru ukazatelů a jejich významnosti.

Za nepříznivou stránku můžeme považovat posouzení podniku jedním číslem. Nenajdeme zde údaje o vzniku podnikových problémů. To zabraňuje jejich následnému odstranění.

Jejich praktické využití má však opodstatnění, neboť dokáží rychle ohodnotit finanční zdraví vybraného podniku. Slouží především pro věřitele nebo odběratele.<sup>134</sup>

### ***Bonitní modely***

Stejně jako bankrotní modely hodnotí finanční zdraví podniku. Bonitní modely jsou oproti bankrotním založeny na bodovém hodnocení. Na základě přidělených bodů poměrovým ukazatelům hodnotí bonitu podniku. Součet nebo průměr daných hodnot vyjadřuje scoringovou známku. Na základě toho můžeme zhodnotit finanční důvěryhodnost společnosti. Díky bonitním modelům je možné srovnat podniky v rámci daného odvětví.<sup>135</sup>

### **Kralickův Quicktest**

Vznikl v roce 1990. Autorem je P. Kralicek. Tento ukazatel patří mezi nejznámější bonitní modely. Je tvořen čtyřmi soustavami rovnic. Díky těmto rovnicím můžeme zhodnotit situaci vybraného podniku (viz tabulka č.1). „*První dva ukazatele hodnotí finanční stabilitu firmy, druhé dva ukazatele hodnotí výnosovou situaci firmy.*“<sup>136</sup>

*Následné hodnocení finanční situace podniku =  $(R1 + R2 + R3 + R4)/4$*

Dle tabulky č. 1 se pak přiřadí body výsledkům hodnot ukazatelů, jež se vypočítají. Konečný výsledek je určen jako průměr bodů za poměrové ukazatele. V konečné fázi hodnotíme podnik na základě interpretovaných výsledků.<sup>137</sup>

---

<sup>133</sup> ŠIMAN, J., P. PETERA. *Financování podnikatelských subjektů : Teorie pro praxi*, s. 151.

<sup>134</sup> SHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*, s. 176-177.

<sup>135</sup> HRDÝ, M., M. HOROVÁ. *Finance podniku*, s. 136.

<sup>136</sup> tamtéž, s. 136.

<sup>137</sup> tamtéž, s. 136.

$R/4 < 1 = \text{špatný podnik}$

$1 < R/4 < 3 = \text{šedá zóna}$

$R/4 > 3 = \text{velmi dobrý podnik}$

Tab. 1: Kralickův Quicktest:<sup>138 139</sup>

Ukazatel	Konstrukce ukazatele	Interval hodnoty v bodech	Počet bodů
R1	$\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}}$	$\geq 0,3$ 0,21 – 0,3 0,11 – 0,2 0,0 – 0,1 méně než 0,0	4 3 2 1 0
R2	$\frac{\text{dluhycelkem} - \text{peněžní prostředky}}{\text{provozní cash flow}}$	3 a méně 3 – 5 5 – 12 12 – 30 30 a více	4 3 2 1 0
R3	$\frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{aktiva celkem}}$	větší než 0,15 0,12 – 0,15 0,08 – 0,12 0,00 – 0,08 pod 0,0	4 3 2 1 0
R4	$\frac{\text{provozní cash flow}}{\text{tržby}}$	0,1 a více 0,08 – 0,1 0,05 – 0,08 0,00 – 0,05 méně než 0	4 3 2 1 0

<sup>138</sup> MARINIČ, P. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*, s. 101–102.

<sup>139</sup> HRDÝ, M., M. HOROVÁ. *Finance podniku*, s. 137.

## **3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE**

### **3.1 Charakteristika společnosti**

#### **3.1.1 Historie firmy RES, s.r.o.**

Diplomová práce je zaměřena na zhodnocení společnosti RES, s.r.o. Dle základního rozdělení společností se jedná o malou organizaci působící v oboru stavebnictví. Vznikla 22. července 1991, kdy se skupina 25 pracovníků se dvěma stavbyvedoucími oddělila od privatizovaného Okresního stavebního podniku v Hodoníně. Postupně přijímala další pracovníky. Z tohoto pohledu došlo během vývoje společnosti k řadě proměnám až do dnešní podoby.

Od vzniku organizace prošla nejrůznějšími proměnami a začala se více orientovat na uspokojování potřeb svých zákazníků. Jedním z hlavních historických údajů je rok 1996, kdy vlastnili společnost pouze dva společníci. O deset let později nastal převod obchodního podílu jednoho společníka na druhého. Od toho roku má firma jednoho majitele, jež působí také v roli jednatele organizace. Jedná se o osobu s dlouholetými zkušenostmi v oboru stavebnictví, ty získával postupně celý život, neboť vždy pracoval v daném odvětví. Začínal od mládí jako mistr, následně se stal stavbyvedoucím, hlavním stavbyvedoucím, a nakonec vlastníkem společnosti. Vždy využíval a využívá své zkušenosti ve prospěch firmy.

Jak je vidět, organizace působí již řadu let. Během doby působnosti získala mnoho stálých zákazníků v dané oblasti. Snaží se také získávat nová odbytiště svých služeb nejen v okrese Hodonín, ale po celé České republice, zejména v Praze a jejím okolí. Posledních několik let získává své zákazníky hlavně prostřednictvím vyhlášených výběrových řízení, jak státních orgánů a společností, tak i firem soukromých. Mezi ně můžeme zařadit například zakázky vypisované obecními či městskými úřady v okrese sídla společnosti, Jihomoravská plynárenská, a.s., VMG, a.s., Lesy ČR, s.p. O.L.G.A., s.r.o., farní úřady a různá bytová družstva, aj. Snaha organizace je opravdu velká, neustále se rozvíjí a snaží se navazovat nové kontakty po celé České republice.

Dalším důležitým momentem v historii firmy je rok 2000, kdy organizace začala podnikat v Praze.

Firma vlastní kvalitní technické zázemí. Kolektiv odborně zdatných a zkušených pracovníků svědčí o velmi dobré vypovídací schopnosti společnosti. Odvětví stavebnictví patří mezi jedno z nejnáročnějších oborů vůbec. Neustále zde vzrůstá konkurence, která ohrožuje stavební zakázky společnosti. Zmíněné skutečnosti vedly organizaci k pokusu o získání certifikátu systému managementu jakosti „ČSN EN ISO 9001:2000“, jež získala v listopadu roku 2007. Systém udělila firma Bureau Veritas Certification sídlící v Praze na tři roky. Oblastí certifikace je výstavba občanských, obecních a průmyslových staveb, jejich opravy a rekonstrukce. Během let 2008 a 2009 byl proveden stejnojmennou společností kontrolní audit, zda organizace postupuje v souladu se získaným certifikátem. Ten dopadl úspěšně.

Pro rok 2012 je důležité, aby se podařilo stabilizovat CF. Další investice jsou naplánovány, ale jejich realizací se bude firma zabývat až v návaznosti na makroekonomickou situaci u nás a v Evropě.



Obr. 3: Logo společnosti (Zdroj: internetové stránky společnosti RES, s.r.o.)

### 3.1.2 Současná situace

Společnost RES, s.r.o. má rozsáhlou škálu nabídky.



Obr. 4: Stavby a rekonstrukce (Zdroj: internetové stránky společnosti RES, s.r.o.)

Na webových stránkách společnosti lze nalézt nejrůznější fotografie staveb, které společnost v jednotlivých letech vystavěla nebo rekonstruovala. Jednalo se o výstavby rodinných domů, sportovních hal, rekonstrukce škol nebo školních jídelen. Mezi další práce odvedených touto společností patří lyžařský vlek Osvětimany. Společnost zde vybudovala základy zmíněného vleku (viz fotografie níže). Stavby a rekonstrukce patří mezi hlavní nabídku služeb této organizace a právě na nich si zakládá.



**Obr. 5: Stavby a rekonstrukce – Lyžařský vlek (Zdroj: internetové stránky společnosti RES, s.r.o.)**

Jak je vidět, společnost je opravdu všestranná. Snaží se zaujmout celou škálou svých nabízených služeb. Zákazníci opravdu nemají s výběrem žádný problém. Dalším kladem, který diplomová práce zmiňuje, a je považován za velkou výhodu této organizace, je působnost po celé České republice. Největšího úspěchu dosáhla však v Praze a okrese Hodonín. V roce 2012 se bude firma zaměřovat na oblast Kroměřížska. Mezi další nabídku služeb, které v minulých letech zařadila do portfolia služeb firmy RES, s.r.o. patří tři další služby:

- památky, hlavně: opravy fasád a střech, sanace vlhkého zdiva, odvlhčení, aj.;
- opravy, a to rodinných domů, průmyslových objektů a objektů občanské výstavby;
- střechy, zde lze začlenit hlavně jejich opravy, kompletní dodávku, výměna střešní konstrukce, realizace přístřešku, aj.

Na webových stránkách společnosti je možné zhlédnout fotografie z nejrůznějších akcí, jež organizace v posledních letech provedla. Pro velké množství těchto fotografií práce zmiňuje jen několik z nich, které jsou zajímavé na pohled a nějakým způsobem vystihují práci firmy.

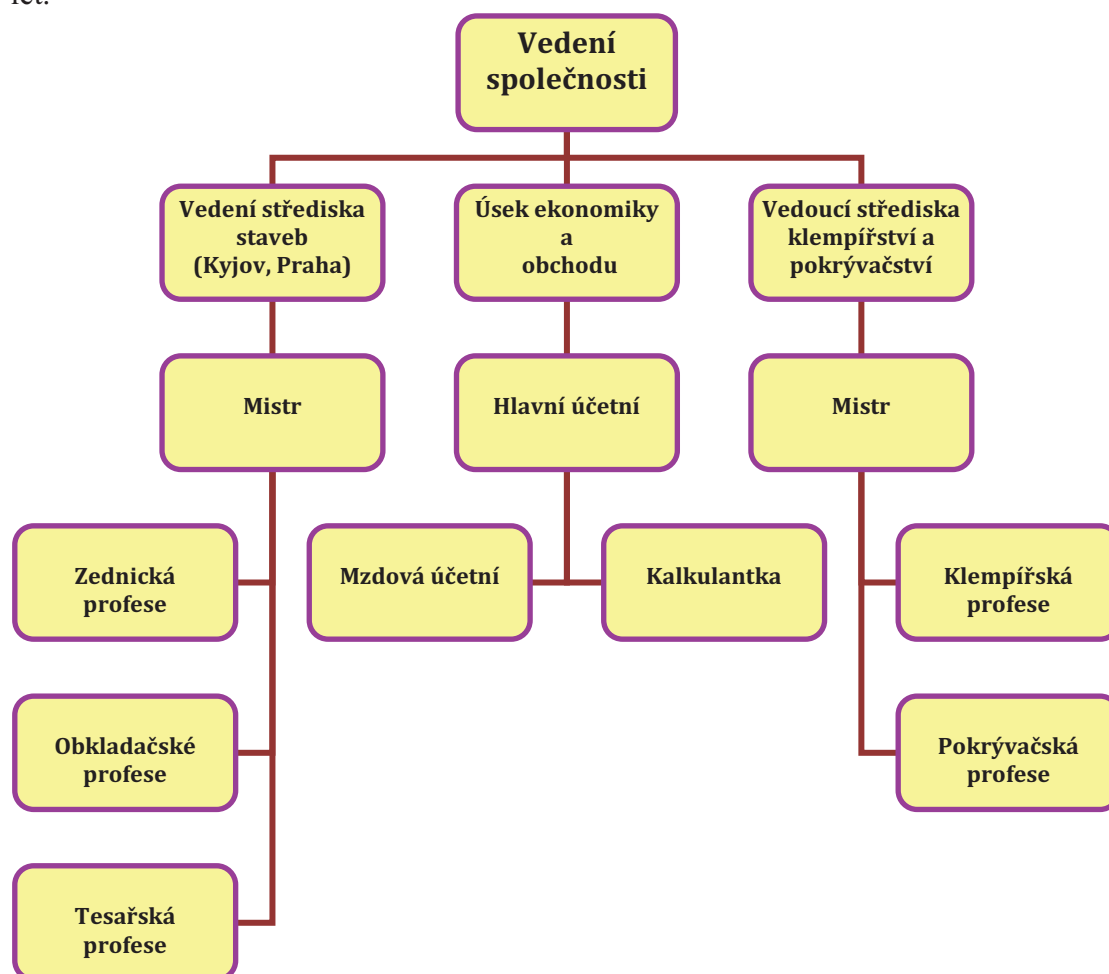
Společnost se nachází ve městě Kyjov. Služby je možné si dohodnout po telefonu, osobní návštěvou sídla organizace nebo využít elektronickou objednávku prostřednictvím e-mailu. Kontaktní osoby je možné shlédnout na internetu.



Obr. 6: Sídlo společnosti (Zdroj: internet)

### 3.1.3 Organizační struktura

Společnost má cca 18 zaměstnanců, což odpovídá nejnižšímu stavu za posledních pět let.



Obr. 7: Organizační struktura (Zdroj: Vnitropodnikové doklady)

Každé oddělení má svého vedoucího a ten je podřízen přímo vedení firmy.

### **Systémy řízení**

Při řízení společnosti jsou využívány následující systémy řízení společnosti:

- certifikovaný systém řízení managementu kvality společnosti podle normy ČSN EN ISO 9001:2009;
- systém řízení „BUILDPower“ od společnosti RTS, a.s.;
- systém „Modulsoft“ od společnosti EN NÁSTROJE, s.r.o.

***Systém řízení BUILDPower*** je stavební informační systém, který společnost využívá pro všechny činnosti spojené s přípravou a realizací zakázek. Systém obsahuje kompletní datovou základnu materiálů a prací, která je plně dvakrát ročně aktualizována a průběžně doplňována o nové položky. Společnost RES, s.r.o. je malá firma, proto využívá systém jen v základním rozsahu tzv. **Rozpočtář**. Systém umožňuje tyto činnosti:

- evidence zakázek,
- nabídkové a kontrolní rozpočty,
- čerpání rozpočtů,
- výkaz výměr,
- soupisy prací,
- komunikace s MS Excel.

Na základě sestaveného rozpočtu je možno vytisknout soupis provedených prací spolu s předávacím protokolem a zjišťovacím protokolem stavby. Sestavený soupis pak slouží jako podklad pro vystavení daňového dokladu za provedené stavební práce v libovolně zvoleném časovém období. Pomocí historie soupisu je vždy k dispozici informace o prostavěnosti a zbývajících hodnotách k fakturaci. Systém podporuje přímou komunikaci s MS Excel. Tato varianta zobrazení požadovaných informací umožňuje následnou úpravu rozpočtů. Velkou výhodou je předávání takto zpracovaných dokumentů jiným uživatelům. Systém rozpočtů v MS Excel se dnes běžně používá při sestavování tzv. slepých rozpočtů s výkazy výměr při různých výběrových řízeních.

Další zmíněný systém se týká účetnictví. ***Modulsoft*** je ***účetní informační systém***, který je používán ke kompletnímu vedení účetnictví společnosti.

Obsahuje následující subsystemy:

- adresář,
- evidence majetku,
- homebanking,
- mzdy,
- podvojný účetnictví,
- pokladna,
- pohledávky,
- závazky,
- sklady.

Slouží k řízení společnosti. V systému podvojného účetnictví je možné sledovat přímé náklady (přímý materiál, přímé mzdy a ostatní přímé náklady), výnosy a zisk (popř. ztrátu) na jednotlivé zakázky. Na základě sdělení jednatele společnosti jsou zakázky, při porovnávání přímých nákladů a výnosů, ziskové. Avšak jejich objem je tak malý, že nestačí pokrýt výrobní a správní režie společnosti. Z těchto důvodů v posledních letech klesl společnosti zisk nebo byla dokonce ve ztrátě. Proto je důležité zvýšit výnosy společnosti.

#### **3.1.4 Další související skutečnosti**

Diplomová práce dále zmiňuje ještě jednu společnost působící ve stejném oboru se sídlem v Praze 4 - Kunratice. Organizace bude sloužit pro srovnání stavu společnosti RES, s.r.o. za posledních šest let (2006 – 2011). Jedná se o společnost FITAZ spol., s.r.o.

Firma se zaměřuje na komplexní výstavbu průmyslových, občanských a bytových staveb tzn. veškeré stavební práce, stavební rekonstrukce, poradenské služby, inženýrské činnosti a vypracování projektové dokumentace. Působí v oblastech hlavního města Prahy a Středočeského kraje.

Cílem bude srovnání těchto dvou společností. Výběr druhé organizace byl zvažován velmi dlouho. Firma FITAZ spol., s.r.o. byla nejvhodnějším kandidátem, a to hlavně díky dostupnosti informací, jež byly potřeba.

## 3.2 PEST analýza

### Sociální faktory

Zde lze uvažovat trendy ve vývoji demografie. V České republice docházelo od roku 2006 do roku 2011 k většímu přírůstku počtu obyvatel. Průměrný věk u mužů a žen se prodlužuje. Zvětšují se šance na dožití. Snižuje se počet uzavřených sňatků, a tím i počet rozvodů. Překvapivě se zvýšila porodnost. Celkový počet porodů v roce 2006 dosahoval 103 985, v roce 2011 tento počet vzrostl na 106 921. Celkově docházelo k postupnému snížení přistěhovalectví.

Každý rok absolvují tisíce lidí v oborech, které dnes již nemají takové uplatnění jako dříve. Stále se projevující krize zvyšuje počet nezaměstnaných. Nezaměstnanost postihuje nejvíce absolventy vysokých škol. U středních odborných škol docházelo také ke zhoršení, ale ne v takové míře, jako u vysokých škol.

Z oborového hlediska lze největší nezaměstnanost spatřit u absolventů ekonomických, přírodovědných, technických a zemědělských fakult. Na pokles zaměstnanosti měl do značné míry vliv krize v průmyslu a v podnikatelském sektoru. Prozatím jsou na tom z hlediska zaměstnanosti nejlépe obory zdravotnictví a pedagogiky.

### Politicko-právní

**Politické faktory:** Každoročně vláda vydává nové a nové novely týkající se celého trhu. Období krize znamenala pro celou Českou republiku navýšení státního dluhu. Deficit rostl a vláda se snažila snižovat výdaje státního rozpočtu. Snížila počet státních zakázek, aby ušetřila. Bohužel to mělo opět nepříznivý dopad na celou ekonomickou stránku naší společnosti. Ať už za posledních několik let byla u moci pravice či levice, obě strany mezi sebou vedly neustálé boje, které zapříčinily pouze nejednotná usnesení a zpoždění v jednotlivých rozhodnutích vlády.

**Legislativní faktory:** Tak jako všechny podnikající firmy na území České republiky, tak i společnost RES, s.r.o. musí respektovat zákony, nařízení vlády a jiné právní předpisy dané země. Je nutné, aby se řídila nejen všeobecnými právními úpravami, ale také je nutné respektovat ty, které spadají do oboru její působnosti. Organizace RES, s.r.o. se řídí zejména:

- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční,
- Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí,
- Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon)
- Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, aj.

Neustále, téměř každý rok, dochází k úpravám ve všech zákonech. Není možné, aby byly zmíněny všechny tyto úpravy. Některé je však nutné v každém případě zmínit. Např. v roce 2012 nedojde ke změně daně z přidané hodnoty v základní sazbě z 20 %. Změna bude provedena pouze u daně ve snížené sazbě, a to z 10 na 14 %. Změny však nebudou mít dopad na činnost firmy v oblasti zvýšení vstupních nákladů, neboť firma si na vstupu DPH odpočítává.

Vývoj daně z příjmů právnických osob nezaznamenal žádnou změnu, stále zůstává 19 %. Budeme-li uvažovat daň od roku 2006, kdy byla daň 24 %, došlo k celkovému poklesu.

### **Ekonomické faktory**

Jak už bylo zmíněno v teoretické části vysvětlující analýzu PEST, do ekonomických faktorů se promítá makroekonomická situace naší země. Vzhledem k tomu, že analýza firmy je provedena za posledních 6 let, není nutné rozvádět a detailně popisovat kolik % bylo HDP v jednotlivých letech. Je nutné však zdůraznit, jak se obecně makroekonomické ukazatele, které měly vliv na podnik, vyvíjely. HDP na obyvatele od roku 2006 postupně rostlo z 326 553 na 365 961 Kč/obyvatele. Produkce stavebnictví zaznamenala v posledním roce 2011 pokles o 3,5 %. Míra inflace zaznamenala oproti prvnímu roku srovnávaného období pokles o 0,6 procentních bodů. Ceny stavebních prací zaznamenaly pokles o 0,5 %. Státní dluh a deficit, které měly výrazný vliv na celou ekonomiku, zejména pak na oblast stavebnictví, zaznamenaly také pokles. V celkovém shrnutí lze zaznamenat zhoršující se situaci na území České republiky, kterou vliv krize způsobil.

## **Technologické faktory**

Současná doba se vyznačuje především neustálými technologickými změnami. Vědci stále přicházejí s novými nápady, které zefektivňují lidem jejich životy, a to nejen ty osobní, ale i pracovní. Za posledních 6 let prošel svět mnoha změnami, z nichž lze zmínit např. tyto:

- mobilní telefon iPhone v roce 2007 od firmy Apple,
- LTE technologie, jako nová mobilní datová technologie působící na trhu od roku 2008,
- od stejné firmy jako mobilní telefon iPhone v roce 2010 tablet iPad.

Většina společností na trhu, bez ohledu na obor podnikání, používá ke svému podnikání nejen pevnou telefonní linku (kvůli faxování), ale také mobilní telefony. Mobilní operátoři vedou neustále mezi sebou konkurenční boj a snaží se přilákat nové a nové klienty. Neustále přicházejí na trh s novou nabídkou nejen pro obyčejné uživatele, ale také pro firmy, kterým nabízí např. výhodnější volání mezi spolupracovníky ve firmě za relativně nízké ceny.

Internet jde také neustále kupředu, za poslední roky se návštěvnost internetu značně zvyšuje. V některých odvětvích dokonce probíhají nejrůznější elektronická výběrová řízení, do kterých se firmy následně přihlašují.

### **3.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Model pěti konkurenčních sil převzatý od pana Portera je analýzou oborového prostředí. Definoval pět základních sil, které působí na podnik v průběhu jeho podnikání. Jedná se především o tyto faktory:

#### **1. Riziko vstupu nových konkurentů**

Vstup nových konkurentů do daného odvětví vychází z jeho ziskovosti. Čím je segment více ziskový, tím více je atraktivní pro ostatní firmy a tím je vstup na trh větší. Čím více firem bude vstupovat do odvětví, tím menší zisk pro jednotlivé společnosti bude plynout (zisk se rozdělí mezi větší počet výrobců). Mezi další všeobecně známé faktory ovlivňující toto riziko patří: snadný vstup do tohoto odvětví, vysoká poptávka, kapitálová nenáročnost, atd.

Je nutné také poznamenat, že vstup nových firem na tento trh znamená vyšší vstupní náklady. Nejedná se pouze o kapitál společnosti, ten se liší dle právní formy podnikání. Mám tím na mysli hlavně vstupní náklady jako jsou: nákup nové technologie, vlastní know how, aj.

Ve stavebnictví je riziko vstupu nových konkurentů velmi vysoké. Existují zde vedle velkých společností, zaměstnávajících tisíce pracovníků, středně velké či malé firmy do 20 zaměstnanců a celá řada drobných živnostníků, kteří pracují sami na svůj vlastní účet a vlastní zodpovědnost. Největší konkurence lze spatřit právě v nich, neboť začátek podnikání je finančně nenáročný (nízké vstupní náklady). Velká část prací prováděných ve stavebnictví: při opravách, rekonstrukcích, nových výstavbách, modernizacích se týká ručního charakteru, nevyžadující složité stroje, přístroje a nářadí nebo složité technologie. Nejsou zde nutné zásoby stavebního materiálu, které se zabudovávají do staveb. Není tedy potřeba velkých skladů, materiál je navážen přímo na jednotlivé stavební zakázky a prodejny stavebního materiálu dokáží pružně reagovat na potřeby stavebních firem. V dnešní době existují také půjčovny nářadí, stavební mechanizace, stavebních strojů, proto není potřeba investovat do nákupu nových. Při konkrétní zakázce si firma vše potřebné jednoduše vypůjčí.

V tomto oboru je důležité, aby společnost zákazníka zaujala vzhledem své výsledné práce. Jedná se především o dobře provedenou práci na základě předem stanoveného plánu. Organizace by měla v každém ohledu reagovat na přání zákazníka. Na tom společnost RES, s.r.o. staví. Vždy se snaží vyhovět zákaznickovým přáním a potřebám. Jak již bylo zmíněno, vstup na tento trh není nijak zvlášť těžký. Jediné, co je nutné, je zaujmout kvalitní stránkou odvedených služeb. Vše musí být dobře splněno, aby následovalo další doporučení a také zvyšování image podniku. Pak už záleží na jednatelech dané společnosti, aby sehnali další zakázky.

## **2. Riziko mezi stávajícími konkurenty**

V dnešní době v oboru stavebnictví je riziko mezi stávajícími konkurenty velmi vysoké. Na trhu působí velmi mnoho firem a drobných živnostníků, kteří se snaží prodat svou práci. Celé stavebnictví můžeme rozdělit do několika oborů. Jedná se o dopravní stavby, stavby silnic a dálnic, včetně staveb mostů, výstavbu tunelů, metra atd. – tyto stavby zajišťují velké stavební společnosti např. Metrostav, SWIETELSKY stavební s.r.o. SILNICE MORAVA, s.r.o., DSH – Dopravní stavby, a.s., IDS - Inženýrské a dopravní stavby Olomouc, a.s., STRABAG , a.s. Dalším oborem jsou průmyslové stavby, občanská výstavba, bytová výstavba atd. Velké stavební zakázky získávají velké stavební firmy. Vedle těchto staveb existuje velmi mnoho drobných akcí investičního charakteru nebo charakteru oprav, např. výstavba a opravy škol, nemocnic, budov občanských i průmyslových, nová výstavba rodinných domů, opravy rodinných domů, bytů atd.

V době, kdy klesá poptávka po stavebních pracích financovaných z veřejných i ze soukromých zdrojů, se velké firmy snaží získat i menší zakázky a tím se zvyšuje konkurence pro firmy střední, malé a živnostníky. Firma RES, s.r.o. sídlící v okrese Hodonín považuje za své největší konkurenty společnosti působící právě v tomto okrese. Jedná se např. o stavební společnosti: SILNICE MORAVA s.r.o., Kala, spol. s.r.o., MSO servis spol., s.r.o., STAVEBNÍ SPOLEČNOST KNĚŽDUB spol., s.r.o., atd. V roce 2011 se začaly zajímat o práci v okrese Hodonín společnosti z celé republiky, takže konkurence stále roste. Jedná se o společnosti svou velikostí a orientací na stavební práce srovnatelné s organizací RES, s.r.o.

Důležité pro získání zakázek je zkvalitňování práce, zlepšení organizace práce, a tím snížení výrobních nákladů a cen služeb. V dnešní době je velký konkurenční boj hlavně co se týká cen, protože řada výběrových řízení, která jsou vypisována orgány státní správy nebo soukromými investory, je postavena hlavně na nejnižší nabídkové ceně.

To je důvod, proč se popisovaná společnost (RES, s.r.o.) snaží uplatnit kdekoli. Z uvedené skutečnosti plyne, že nestaví svůj úspěch pouze na stavbách rodinných domů nebo dalších zděných staveb, ale rozšiřuje svoji nabídku také na práce jako jsou rekonstrukce, stavby chodníků, aj. Jedná se hlavně o práce, na které se dříve, vzhledem k lepším ekonomickým podmínkám, nezaměřovala.

### 3. Vyjednávací síla dodavatelů

Díky téměř 20letému působení v daném oboru nasbírala mnoho zkušeností a získala mnoho obchodních partnerů. Dá se říci, že vyjednávací síla společnosti RES, s.r.o. vůči dodavatelům je poměrně velká. Obchodních vztahů se svými partnery nijak nezneužívá, spíše se snaží, aby i nadále v této spolupráci pokračovali. Prakticky nemá žádné problémy s dodávkou materiálu. Odebírá výrobky, které se vyznačují svou kvalitou. Zákazníkovi chce nabídnout jen to nejlepší.

Na trhu působí velké množství dodavatelů stavebních materiálů, dodavatelů stavebních služeb (dopravci, drobní živnostníci, poskytovatelé mechanismů, půjčovny nářadí), kteří si navzájem konkurují, a proto poskytují různé výhody např. slevy z cen, dlouhé doby splatnosti faktur. Mezi **základní dodavatele stavebních materiálů** patří Stavospol, s.r.o., Stavebniny Prima s.r.o., Stavebniny Riedl, Stavebniny PRO-DOMA spol., s.r.o. Mezi **dodavatele služeb** patří např. **elektro-práce:** Elektrostředisko, s.r.o., **malířské práce:** Šatný Josef, Vaculík Miroslav, **doprava a stavební mechanismy:** Dolan s.r.o., **práce vodo-topo:** ST-mont s.r.o., **práce obkladačské:** JaZ Group CZ, s.r.o., **půjčovny nářadí:** Hilti s.r.o., Ramirent, s.r.o., atd.

### 4. Vyjednávací síla odběratelů (zákazníků)

Společnost RES, s.r.o. nemá hlavní velké odběratele svých služeb. Protože každá získaná zakázka je svým způsobem jedinečná a neopakovatelná. Vyjednávací síla společnosti je poměrně malá. Mezi společnostmi, u kterých dochází k opakovanému dodávání stavebních prací, patří např. Vetropack Moravia Glass, a.s., Jihomoravská plynárenská, a.s., COOP družstvo. Procento dodávek prací pro tyto společnosti

z celkového objemu odvedených prací hodně kolísá v závislosti na ostatních zakázkách, které se jí podaří získat, většinou se pohybuje od 20 do 50 %. Každá z těchto společností vypisuje výběrové řízení na stavební práce, kterého se vždy zúčastňují minimálně 3 firmy, proto závisí na úspěšnosti v těchto výběrových řízeních.

### **5. Riziko substitutů**

V oboru stavebnictví si zatím není možné představit příchod substitutů, ačkoliv jde doba kupředu a vědci občas přijdou s nějakým nápadem. Prozatím zůstává tento obor z hlediska substitutů nedotknutelný.

### 3.4 SWOT analýza

Jak už bylo zmíněno v části teoretické, jedná se o analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Na základě informací o těchto skupinách jsme schopni sestavit matici SWOT, která slouží jako východisko pro sestavení jednotlivých strategií, a to:

- **Strategie: Maxi-Maxi,**
- **Strategie: Maxi-Mini,**
- **Strategie: Mini-Maxi,**
- **Strategie: Mini-Mini.**

**Tab. 2: Zhodnocení současné situace (Zdroj: Vlastní)**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- zkušenosti na základě téměř dvacetileté tradice,</li> <li>- neustálé přizpůsobování zákazníkům svojí nabídkou,</li> <li>- nabídka pro širokou veřejnost,</li> <li>- působnost po celé ČR,</li> <li>- pružná reakce na potřeby trhu,</li> <li>- poskytování individuálních slev,</li> <li>- zaměstnávání pracovníků různých profesí (tesaři, zedníci, obkladači),</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sezónní práce,</li> <li>- nepravidelná pracovní doba,</li> <li>- nezajištěnost materiálu na stavbách,</li> <li>- oblast propagace,</li> <li>- negativní přístup zaměstnancům ke změnám,</li> <li>- skoro žádné zisky díky malému počtu zakázek,</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- expandování na zahraniční trh,</li> <li>- stabilizace makroekonomických podmínek,</li> <li>- podpora rozvojových programů z prostředků Evropské Unie,</li> <li>- zvýšení počtu zákazníků,</li> <li>- zaměření se na větší oblast trhu (rodinné domy, kulturní památky, kostely, školy atd.),</li> <li>- zvýšení počtu výběrových řízení,</li> <li>- rozrůstání obcí – zvýšení počtu stavebních zakázek,</li> <li>- rozšíření reklamy prostřednictvím letáků, polepy aut, aj. a účast na B&amp;B,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- snížení mezd v ČR a v rámci celé Evropy,</li> <li>- vstup nových konkurentů na trh,</li> <li>- zvýšení vstupních nákladů,</li> <li>- vyšší zájem o větší společnosti ze strany zákazníků,</li> <li>- úsporný vládní program ve státních financích (úbytek státních zakázek),</li> <li>- úbytek soukromých zakázek v průmyslu,</li> </ul>

**Tab. 3: Matice SWOT (Zdroj: Vlastní)**

Vnější prostředí	Vnitřní prostředí	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Příležitosti (Opportunities)		Strategie SO Maxi-maxi	Strategie WO Mini-maxi
Hrozby (Threats)		Strategie ST Maxi-mini	Strategie WT Mini-mini

### 1. Strategie SO (Maxi-maxi)

Dojde-li k expandování této společnosti na zahraniční trh, je možné zde uplatnit pracovníky z různých profesí a tím má větší šanci na úspěch.

Působnost této společnosti je celorepubliková, proto, pokud dojde ke zlepšení všech makroekonomických podmínek, zvýší to výrazně obrat této organizace.

Společnost se neustále snaží přizpůsobovat svou nabídku jednotlivým zákazníkům, dojde-li k rozšiřování obcí, je možné oslovit větší počet zákazníků.

### 2. Strategie WO (Mini-maxi)

Společnost by se měla přizpůsobovat nejen svou nabídkou, ale také propagací. V dnešní době je stále častější propagace, kromě facebooku, hlavně prostřednictvím reklamních předmětů nebo polepů na autech, atd.

Zvýší-li se oblast působnosti společnosti, mohou se tím snížit sezónní výkyvy (například v zimě opravovat památky nebo jiné stavební úpravy, které se nacházejí uvnitř budov).

Rozšířením svých zákazníků o určité procento lze také procentuálně zvýšit zisk.

### 3. Strategie ST (Maxi-mini)

Na základě dlouhodobé zkušenosti je firma neustále o krok před novými podniky vstupujícími na tento trh.

Pružným reagováním na potřeby trhu může zamezit vyššímu zájmu o větší společnosti, které se zaměřují spíše na vládní zakázky nebo větší zákazníky.

Zaměřením na větší oblast trhu lze snížit riziko vstupu nových konkurentů.

### 4. Strategie WT (Mini-mini)

Zajištěním materiálu na stavbách může snížit další navyšování vstupních nákladů.

Zvýšením povědomí o své společnosti lze překlenout zvyšující se zájem o větší společnosti.

## 3.5 Finanční analýza

Tato kapitola je zaměřena především na zhodnocení současné situace společnosti pomocí ukazatelů finanční analýzy. Použity budou ukazatele, již zmíněny v teoretické části. Jedná se zejména o analýzu stavových (absolutních) ukazatelů, dále pak analýzu rozdílových ukazatelů, analýzu CF, analýzu poměrových ukazatelů a v neposlední řadě bude sestavena analýza soustav ukazatelů.

Pro tyto účely budou použity výkaz zisku a ztráty a rozvaha sestavených vždy k 31.12. daného roku. Analýza bude provedena k období 2006 – 2011. Mnozí si mohou klást otázku, proč není provedena až do roku 2012, který by mohl přinést aktuálnější informace. Bohužel informace za rok 2012 nebyly v době psaní diplomové práce k dispozici. Společnost bude mít vše zveřejněno koncem června roku 2013.

### 3.5.1 Analýza absolutních ukazatelů

#### Horizontální analýza

##### a) Analýza aktiv

Tab. 4. Horizontální analýza aktiv (Zdroj: Rozvaha společnosti RES, s.r.o.)

Vybrané položky aktiv	2006/2007		2007/2008		2008/2009		2009/2010		2010/2011	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>2 709</b>	<b>27,58</b>	<b>3 833</b>	<b>30,58</b>	<b>3 918</b>	<b>23,94</b>	<b>-5 456</b>	<b>-26,90</b>	<b>-2 483</b>	<b>-16,75</b>
<b>DM</b>	<b>649</b>	<b>58,36</b>	<b>2 214</b>	<b>125,72</b>	<b>2 244</b>	<b>56,45</b>	<b>619</b>	<b>9,95</b>	<b>-535</b>	<b>-7,82</b>
DHM	649	58,36	2 214	125,72	2 244	56,45	619	9,95	-535	-7,82
<b>Oběžný majetek</b>	<b>1 706</b>	<b>20,00</b>	<b>1 748</b>	<b>17,08</b>	<b>1 847</b>	<b>15,41</b>	<b>-5 930</b>	<b>-42,87</b>	<b>-1 946</b>	<b>-24,63</b>
Zásoby	275	89,58	-296	-50,86	-50	-17,48	-1	-0,42	-21	-8,94
Kr.pohledávky	-881	-17,31	5 812	138,05	-4 388	-43,78	505	8,96	-3 334	-54,31
Kr. finanční majetek	2 312	73,82	-3 768	-69,21	6 285	375,00	-6 434	-80,82	1 409	92,27
<b>Časové rozlišení</b>	<b>354</b>	<b>194,51</b>	<b>-129</b>	<b>-24,07</b>	<b>-173</b>	<b>-42,51</b>	<b>-145</b>	<b>-61,97</b>	<b>-2</b>	<b>-2,25</b>

#### Celková aktiva

Během období 2006 – 2009 celková aktiva rostla v prvních letech (2007, 2008) postupně, ve čtvrtém roce zkoumaného období vzrostla, ale o menší procentní přírůstek než v letech předcházejících. V předposledním roce mnou sledovaného období lze zaznamenat prudký pokles, o 26,90 %. Příčinou byl především OM, jenž měl stejnou vývojovou tendenci a v daném roce klesl o 42,87 %. Za další faktor tohoto vývoje lze označit časové rozlišení, které ve stejném roce kleslo o 61,97 %. Dlouhodobý majetek

měl oproti tomu vzrůstající tendenci, ale ani to nestačilo na vzrůst celkových aktiv. Poslední rok se vyvíjel podobně jako rok 2010. Pokles byl však mírnější. Celková aktiva zaznamenala snížení o 16,75 %. Ve srovnání s rokem předcházejícím došlo k mírnému snížení dlouhodobého majetku a menšímu poklesu, jak časového rozlišení, tak oběžného majetku, které v roce předcházejícím zaznamenaly pokles vyšší.

### **Dlouhodobý majetek**

Během téměř celého sledovaného období měl dlouhodobý majetek rostoucí tendenci. Podíl na tomto růstu má hlavně dlouhodobý hmotný majetek. Z uvedené tabulky č. 4 lze vidět jeho vývoj. V prvních letech sledovaného období postupně rostl, nejvyššího růstu zaznamenal v roce 2008, kdy nárůst činil 125,72 %, tedy 2,214 mil. Kč v absolutním vyjádření. Hlavním důvodem růstu ve stejném roce byly nedokončené stavební práce, které společnost plánovala dokončit v roce následujícím. V předposledních dvou letech sledovaného období docházelo také k růstu, ale o stále menší procento. Důvodem neustálého růstu byly položky aktiv nedokončeného dlouhodobého majetku, jež v roce 2009 dosahovaly rekordních 5,422 mil. Kč (viz rozvaha) a v předposledním roce sledovaného období lze tento růst dlouhodobého majetku přiřadit především aktivní položce stavby. Poslední rok je vidět mírný pokles o více než 500 tis. Kč.

Společnost na základě dobrých výsledků hospodaření začala v roce 2008 s výstavbou provozní haly včetně administrativního a sociálního zařízení, která byla v únoru 2010 zkolaudována a firma se přestěhovala z pronajatých prostor do prostor vlastních. Jednalo se o stavbu, která zahrnuje skladovací prostory pro stroje a zařízení, halu pro parkování automobilů, sociální zařízení pro dělníky a část pro administrativní provoz. Zároveň došlo k výstavbě zpevněné plochy na dvoře pozemku, parkoviště pro parkování automobilů a oplocení celého pozemku. Parkoviště a oplocení nebyly dokončeny, jejich výstavba pokračovala v roce 2011 a bude pokračovat ještě v roce 2012. Důvod neuvedení ostatních položek dlouhodobého majetku do tabulky č. 4 horizontální analýzy je prostý, organizace v jednotlivých letech nevykazuje žádnou hodnotu, jak nehmotného majetku, tak majetku finančního.

### **Oběžný majetek (OM)**

V období roku 2006 až 2009 vykazoval OM stále rostoucí tendenci, avšak ne ve stále stejném přírůstku. Přírůstek této položky aktiv rostl až do poměru roku 2008/2009.

K výraznému poklesu došlo v předposledním roce srovnání, kdy se hodnota oběžného majetku snížila o hodnotu 5,930 mil. Kč, v relativním vyjádření o 42,87 %. Důvodem, jak je vidět z uvedené tabulky č. 4, je krátkodobý finanční majetek, u kterého můžeme zaznamenat výrazné snížení stavu peněžních prostředků, jak na bankovním účtu, tak v pokladně. Následně došlo ke zvýšení krátkodobých pohledávek, avšak pouze v nepatrné výši a k nepatrnému snížení zásob. Poslední rok lze vidět také snížení OM, avšak o menší procento než v roce předcházejícím. Největší zásluhu má splacení pohledávek z obchodních vztahů. Finanční majetek v tomto roce vzrostl, a to zejména peníze na bankovním účtu.

### **Časové rozlišení**

Tyto položky aktiv měly během sledovaného období roku 2006 – 2011 spíše klesající tendenci. Výjimkou je druhý rok, kdy lze zaznamenat obrovský procentní nárůst o 194,51 %. Jednalo se hlavně o náklady příštích období, které vzrostly ze 182 na 536 tis. Kč. V prosinci roku 2007 byl pořízen na leasing osobní automobil Hyundai I30, doba pronájmu vozidla činila 36 měsíců, proto bylo časové rozlišení postupně rozpouštěno do nákladů v letech 2007 (pouze 1 měsíc), 2008, 2009 a 2010 (zbylých 11 měsíců). V listopadu roku 2007 získala společnost certifikát systému managementu jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001:2001. Oblastí certifikace byla výstavba občanských, obecních a průmyslových staveb, hlavně jejich opravy a rekonstrukce. Platnost certifikátu je 3 roky, proto náklady na certifikaci bylo nutno časově rozlišit po dobu jeho platnosti. Náklady na certifikaci byly sníženy o dotaci od Českomoravské záruční a rozvojové banky.

V dalších letech došlo k rozpouštění těchto výdajů do nákladů firmy, a proto docházelo v následujících letech k neustálé většímu poklesu. Téměř vždy o 20%.

## b) Analýza pasiv

Tab. 5: Horizontální analýza pasiv (Zdroj: Rozvaha společnosti RES, s.r.o.)

Vybrané položky pasiv	2006/2007		2007/2008		2008/2009		2009/2010		2010/2011	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>2 709</b>	<b>27,58</b>	<b>3 833</b>	<b>30,58</b>	<b>3 918</b>	<b>23,94</b>	<b>-5 456</b>	<b>-26,90</b>	<b>-2 483</b>	<b>-16,75</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>2 576</b>	<b>51,58</b>	<b>326</b>	<b>4,31</b>	<b>1 724</b>	<b>21,83</b>	<b>-415</b>	<b>-4,31</b>	<b>-934</b>	<b>-10,15</b>
Rezervní, statutární a ost. fondy tvořené ze zisku	115	23,57	-73	-12,11	-15	-2,83	99	19,22	-17	-2,77
VH min. let	1 371	51,85	2 660	66,25	200	3,00	1 840	26,76	-415	-4,76
VH běžného účetního období	1 090	69,38	-2 261	-84,97	1 539	384,75	-2 354	121,40	-502	120,96
<b>Cizí zdroje</b>	<b>125</b>	<b>2,59</b>	<b>3 515</b>	<b>70,94</b>	<b>2 188</b>	<b>25,83</b>	<b>-5 039</b>	<b>-47,28</b>	<b>-1 547</b>	<b>-27,53</b>
Krátkodobé závazky	-196	-4,07	3 268	70,72	1 440	18,25	-4 670	-50,06	-969	-20,80
Bankovní úvěry a výpomoci	321	2 469,23	247	73,95	748	128,74	-369	-27,77	-578	-60,21
<b>Časové rozlišení</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>	<b>-8</b>	<b>-100,00</b>	<b>6</b>	<b>100,00</b>	<b>-2</b>	<b>-33,33</b>	<b>-2</b>	<b>-50,00</b>

### Pasiva celkem

Ve sledovaném období roku 2006 – 2011 docházelo v prvních letech k neustálému zvyšování celkových pasiv. Během srovnání roku 2009/2010 můžeme zaznamenat výrazný pokles. Příčinou bylo převážně snížení cizích zdrojů. I když v tomto roce došlo k malému poklesu vlastního kapitálu, snížení cizích zdrojů bylo větší. To vše mělo za následek snížení celkových pasiv.

Předposlední rok se vyznačuje rapidním poklesem celkových pasiv, a to o 5,456 mil. Kč, tedy o 26,90 %. Příčinu lze přisoudit hlavně výraznému poklesu v oblasti cizích zdrojů, ale také položkám vlastního kapitálu, jež zaznamenaly také pokles, dále díky nepatrnému snížení časového rozlišení. Rok poslední zaznamenal další snížení celkových pasiv, ale o menší procento než předchozího roku. Tabulka č. 5 ukazuje vysoký pokles cizích zdrojů 1,547 mil. Kč a také snížení vlastního kapitálu o 10 %, tedy 934 tis. Kč. Dále došlo také k poklesu časového rozlišení, které v % vyjádření představovalo snížení o polovinu, tedy 50 %, avšak v absolutním vyjádření poklesl pouze o 2 tis. Kč.

### Vlastní kapitál

Vlastní kapitál vykazuje opět v prvních čtyřech letech rostoucí tendenci. K největšímu růstu došlo hlavně v roce 2007, kdy se zvýšil o více než 2,5 mil. Kč, tedy o 51,58 %. V dalších letech došlo už jen k mírnému zvýšení, a to poprvé o 326 tis. Kč, tzn. o 4,31 % a následně o 1,724 mil. Kč, tedy 21,83 %. Poslední dvě srovnávací období 2009/2010 a 2010/2011 se vyznačují nejdříve mírným poklesem o více než 400 tis. Kč,

jehož relativní vyjádření vykazuje snížení pouze o 4,31 %. Následně pak (v poslední roce) lze zaznamenat daleko větší pokles, a to o 934 tis. Kč, tedy o 10,15 %. Zvyšování vlastního kapitálu můžeme přiřadit hlavně položce výsledku hospodaření minulých let, která se postupně zvyšovala. Výjimkou je pouze rok 2008 a 2009, kde je hodnota této položky téměř totožná a zvýšila se pouze o 200 tis. Kč (3 %). Rezervní a nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku se na zvýšení vlastních zdrojů podílely jen v roce 2007, v dalších dvou letech došlo k jejich poklesu, v roce 2010 se jejich hodnota opět zvýšila a následující rok snížila.

Rok 2009 zaznamenal zvýšení, hlavně díky výsledku hospodaření běžného účetního období, bohužel ale ani to nestačilo na zvýšení vlastního kapitálu (cizí zdroje se, jak je vidět z tabulky č. 5, zvýšily ve větším poměru). Poslední rok zaznamenal nepatrné opětné snížení. Základní kapitál a kapitálové fondy zůstaly ve sledovaném období neměnné. To je důvod, proč v tabulce nejsou uvedeny.

Co se týče výsledku hospodaření běžného účetního období, který patří do položek vlastního kapitálu, má výrazný vliv na jeho vývoj. Lze říci, že vývoj celkových pasiv kopíruje vývoj hospodářského výsledku běžného období. Během sledovaného období docházelo k postupnému zvyšování či snižování. Výjimku tvoří rok 2008, kdy došlo k výraznému poklesu o 2,261 mil. Kč, v relativním vyjádření téměř 85 %, oproti celkovému kapitálu, který vzrostl o 3,833 mil. Kč, tedy o 31 %. Samozřejmě poslední dva roky, které vykazují relativně velkou ztrátu společnosti, hodnoty celkových pasiv jsou kladné, ale vyvíjely se podobně. V těchto letech lze vidět klesající vývojovou tendenci.

### **Cizí zdroje**

V jednotlivých letech daného období docházelo k neustálému zvyšování, vždy oproti předcházejícímu roku. Výjimku tvoří rok 2010, v němž došlo k poklesu o 5,039 mil. Kč, tedy o 47,28 % a následně také rok 2011, kdy pokles cizích zdrojů vykazoval 1,547 mil. Kč (cca 28 %). Vývoj cizích zdrojů byl způsoben převážně krátkodobými závazky a bankovními úvěry a výpomocemi. Ostatní položky cizích zdrojů podnik v jednotlivých letech sledovaného období nevykazuje. To je opět důvodem, proč nejsou v tabulce zahrnuty. Největší položkou, jež ovlivňovala krátkodobé závazky, a zároveň i cizí zdroje, jsou hlavně závazky z obchodních vztahů. Tyto závazky mají vazbu

na položku finančního majetku a krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů v části aktiv.

Pokud dojde ke snížení závazků z obchodních vztahů, dochází k úhradě faktur za dodaný materiál, provedené práce a další služby. Zároveň dochází i ke snížení finančního majetku, tj. hlavně účty v bankách. V případě nárůstu pohledávek z obchodních vztahů rostou většinou i závazky z obchodních vztahů, kdy vyfakturované zboží a provedené práce nejsou dosud zaplacené, nebo dochází ke zvýšení položky finančního majetku, tj. účty v bankách v případě, kdy jsou pohledávky z obchodních vztahů už zaplacené.

Bankovní úvěry a výpomoci mají první tři roky srovnávacího období (2007 - 2009) rostoucí tendenci, následně došlo k jejich poklesu. Z uvedeného lze říci, že obě položky (krátkodobé závazky i bankovní úvěry a výpomoci) měly téměř stejnou vývojovou tendenci. Liší se pouze v prvním srovnávacím období. Krátkodobé závazky v prvním roce srovnání vykazují snížení o 196 tis. Kč, 4,07 % a bankovní úvěry a výpomoci ukazují v tomto období růst, a to o 321 tis. Kč (tedy 2 469,23 %). Společnost získala v prosinci roku 2007 úvěr na nákup automobilu Hyundai Santa FE v hodnotě cca 320 tis. Kč, jehož splatnost byla 3 roky. V roce 2008 začala společnost čerpat úvěr na financování výstavby provozní haly, jehož celková výše dosáhla 1,2 mil. Kč. Úvěr byl poskytnut Československou obchodní bankou a.s., s poslední splátkou v roce 2014.

### **Časové rozlišení**

Vývoj této položky byl způsoben hlavně výdaji příštích období. V roce 2007 vykazoval kladnou číslíci a zároveň zaznamenal největší výkyv. V následujících letech ve srovnání s ostatními se střídal. K dalšímu největšímu výkyvu došlo hned v následujícím roce 2008, kdy se snížil o 8 tis. Kč, tzn. o 100 %. Rok 2010 znamenal pokles o 2 tis. Kč, tedy o 33,33%. Ke stejnému absolutnímu poklesu došlo v posledním roce srovnávacího období (o 2 tis. Kč), avšak v procentním vyjádření se jednalo o snížení o 50 % oproti předchozímu roku.

### c) Analýza VZZ

Tab. 6: Horizontální analýza tržeb (Zdroj: VZZ společnosti RES, s.r.o.)

Vybrané položky VZZ	2006/2007		2007/2008		2008/2009		2009/2010		2010/2011	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Tržby za prodej zboží	0	0,00	0	0,00	102	100,00	-102	-100,00	0	0,00
Náklady na prodané zboží	0	0,00	0	0,00	99	100,00	-99	-100,00	0	0,00
<b>Obchodní marže</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>3</b>	<b>100,00</b>	<b>-3</b>	<b>-100,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>

Tabulka č. 6 ukazuje, jak se jednotlivé tržby vyvíjely, a to vždy v roce následujícím, oproti předcházejícímu. Vzhledem k tomu, že se nejedná o výrobní podnik nelze zde zaznamenat v jednotlivých letech téměř žádné aktivity. Výjimku tvoří rok 2009, kdy došlo k prodeji nakoupeného zboží (jednalo se o stavební materiál, který nebyl určen k zabudování do stavby, ale k prodeji).

Tab. 7: Horizontální analýza – zisky/ztráty (Zdroj: VZZ společnosti RES, s.r.o.)

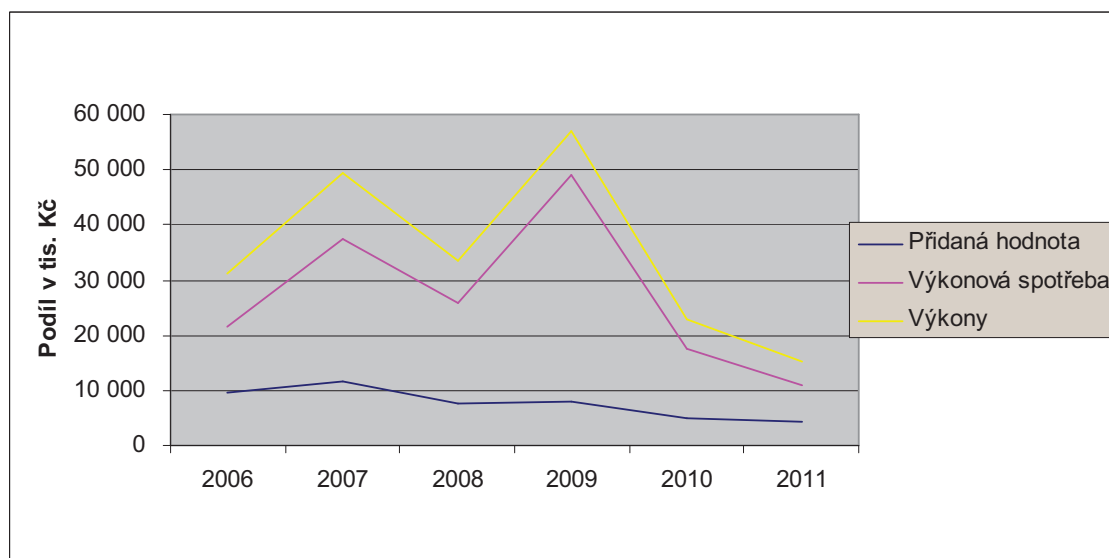
Vybrané položky VZZ	2006/2007		2007/2008		2008/2009		2009/2010		2010/2011	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Provozní VH	1 313	74,26	-2 635	-85,52	2 001	448,65	-2 753	-112,51	-376	-122,88
Finanční VH	25	52,08	-23	-100,00	-47	-102,17	-16	-17,20	12	11,01
<b>VH za běžnou činnost</b>	<b>927</b>	<b>60,79</b>	<b>-2 052</b>	<b>-83,69</b>	<b>1 539</b>	<b>384,75</b>	<b>-2 354</b>	<b>-121,40</b>	<b>-357</b>	<b>-86,02</b>
Mimořádný VH	163	354,35	-209	-100,00	0	0,00	0	0,00	-145	-100,00
<b>VH za účetní období</b>	<b>1 090</b>	<b>69,38</b>	<b>-2 261</b>	<b>-84,97</b>	<b>1 539</b>	<b>384,75</b>	<b>-2 354</b>	<b>-121,40</b>	<b>-502</b>	<b>-120,96</b>
<b>VH před zdaněním</b>	<b>1 501</b>	<b>84,99</b>	<b>-2 867</b>	<b>-87,76</b>	<b>1 954</b>	<b>488,50</b>	<b>-2 769</b>	<b>-117,63</b>	<b>-509</b>	<b>-122,65</b>

V tabulce č. 7 je vidět, jak se hodnoty jednotlivých výsledků hospodaření postupně vyvíjely. Výsledek hospodaření za běžnou činnost je dán součtem provozního a finančního výsledku hospodaření. K výsledku hospodaření za běžnou činnost se následně připočítá mimořádný výsledek hospodaření a získáme tím výsledek hospodaření za účetní období. Během sledovaného období lze, z níže uvedeného grafu, vidět, že výsledek hospodaření v jednotlivých letech kolísal. Největší výkyv lze zaznamenat v předposledním roce. Kdy došlo ke snížení o 2,354 mil Kč, 121,40 %. Rok poslední znamená pro společnost ztrátu ve výši 917 tis. Kč (jedná se o čistý zisk, viz VZZ). Vinu lze přisoudit ekonomické krizi ve stavebnictví, která stále postihuje větší procento společností na trhu. Mnohé z nich musely svoji činnost ukončit. Další, avšak menší pokles vykazuje společnost ve třetím roce sledovaného období, kdy dosahuje stále zisku, ale v porovnání s rokem předcházejícím klesl o 2,261 mil. Kč, 84,97 %.

**Tab. 8: Horizontální analýza – přidaná hodnota (Zdroj: VZZ společnosti RES, s.r.o)**

Vybrané položky VZZ	2006/2007		2007/2008		2008/2009		2009/2010		2010/2011	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Obchodní marže	0	0,00	0	0,00	3	100,00	-3	-100,00	0	0,00
Výkony	18 100	58,13	-15 741	-31,97	23 495	70,14	-34 201	-60,01	-7 521	-33,00
Výkonová spotřeba	15 898	73,34	-11 728	-31,21	23 239	89,91	-31 425	-64,02	-6 732	-38,12
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>2 202</b>	<b>23,28</b>	<b>-4 013</b>	<b>-34,41</b>	<b>259</b>	<b>3,39</b>	<b>-2 779</b>	<b>-35,15</b>	<b>-789</b>	<b>-15,39</b>

Největší částí přidané hodnoty tvoří vlastní výkony, dále jen výkony (viz příloha VZZ). Obchodní marže dle VZZ tvoří jen nemalou část celkové přidané hodnoty. Jak již diplomová práce sděluje, jedná se o podnik poskytující služby v oblasti stavebnictví. Během sledovaného období 2006 – 2011 nevykazuje téměř žádnou aktivitu v oblasti vlastní výroby. Výjimkou je rok 2009, kdy je zaznamenán nárůst o 3 tis. Kč, což je zanedbatelná částka. Jedná se o prodané zboží stavebního charakteru. V tabulce je následně vidět, jak se přidaná hodnota v jednotlivých letech oproti předcházejícím rokům vyvíjela. Během jednotlivých let 2006 – 2011 docházelo, jak ke zvýšení, tak ke snížení tohoto ukazatele. K nejvýraznějšímu poklesu v absolutním vyjádření však došlo v roce 2008, kdy lze zaznamenat procentuální snížení pouze o 23,28 %, avšak v absolutním vyjádření 4,013 mil. Kč. Příčinu tohoto kolísání a následný propad lze přiřadit především výkonům, které, jak již bylo uvedeno, mají největší podíl na přidané hodnotě.



**Graf 1: Vývoj přidané hodnoty a jejich položek (Zdroj: VZZ společnosti RES, s.r.o.)**

Na grafu č. 1 lze vidět, jak se přidaná hodnota na základě výkonové spotřeby a daných výkonů vyvíjela.

## Vertikální analýza

### a) Analýza aktiv

Tab. 9: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: Rozvaha společnosti RES, s.r.o.)

Vybrané položky aktiv	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	podíl v %					
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>11,32</b>	<b>14,05</b>	<b>24,29</b>	<b>30,66</b>	<b>46,12</b>	<b>51,06</b>
DHM	11,32	14,05	24,29	30,66	46,12	51,06
<b>Oběžný majetek</b>	<b>86,83</b>	<b>81,67</b>	<b>73,22</b>	<b>68,19</b>	<b>53,28</b>	<b>48,24</b>
Zásoby	3,13	4,64	1,75	1,16	1,58	1,73
Krátkodobé pohledávky	51,82	33,59	61,24	27,78	41,40	22,72
Krátkodobý finanční majetek	31,88	43,44	10,24	39,25	10,30	23,78
<b>Časové rozlišení</b>	<b>1,85</b>	<b>4,28</b>	<b>2,49</b>	<b>1,15</b>	<b>0,60</b>	<b>0,70</b>

### Aktiva celkem

V jednotlivých letech se na celkových aktivech nejvíce podílí svou hodnotou OM. Jeho procentní podíl se v průběhu let snižuje, a to díky narůstajícímu podílu dlouhodobého hmotného majetku. Zvýšení DM bylo nejvíce vidět v posledním roce, kdy způsobilo převýšení tohoto majetku nad OM. Dlouhodobý nehmotný majetek a dlouhodobý finanční majetek po dobu sledovaných let nevykazoval žádné účetní případy, proto nejsou do tabulky č. 9 zahrnuty. OM naopak zahrnuje téměř všechny hlavní položky rozvahy (zásoby, krátkodobé pohledávky, krátkodobý finanční majetek). Jedinou položku aktiv, kterou společnost v jednotlivých letech nevykazuje, jsou dlouhodobé pohledávky.

### Dlouhodobý majetek

Jediný podíl na dlouhodobém majetku tvoří dlouhodobý hmotný majetek. Dlouhodobý nehmotný a finanční majetek, jak již diplomová práce zmiňuje, společnost během sledovaných let nevykazuje. Ten má ve sledovaném období 2006 – 2011 rostoucí vývojovou tendenci. V posledním roce se vyšplhal až na 51,06 % z celkových aktiv podniku. Společnost od roku 2008 prováděla výstavbu provozní haly se sociálním a administrativním zázemím, kterou prováděla ve vlastní režii, s nasazením vlastních pracovníků. Tato budova byla zkolaudována v únoru roku 2010 a byla uvedena do používání. Došlo k přestěhování celé firmy z pronajatých prostor. Společnost měla pronajaty kanceláře, sociální zařízení a klempířskou dílnu. Tímto došlo ke snížení nákladů společnosti za pronájem.

V roce 2010 bylo nakoupeno rámové lešení typu MJ UNI 70/Plettac v celkové výši 536 tis. Kč. Společnost ho využívá pro svou vlastní potřebu a také plánovala jeho pronájem.

### **Oběžný majetek**

Tvoří, jak již zmiňuje diplomová práce, největší část celkových aktiv. Během jednotlivých let se jeho procentní podíl na celkových aktivech snižoval, z 86,83 % až na 48,24 %.

Největší podíl OM lze přiřadit krátkodobým pohledávkám a krátkodobému finančnímu majetku. Zásoby zde tvoří jen nepatrnou část celkových aktiv. Obvykle kolem 2 %, výjimkou je rok 2006 a 2007, kdy jeho hodnota dosahovala 3 – 5%. Důvodem byly nedokončené zakázky na konci roku, které měla v plánu dokončit, a také tak učinila v následujícím období.

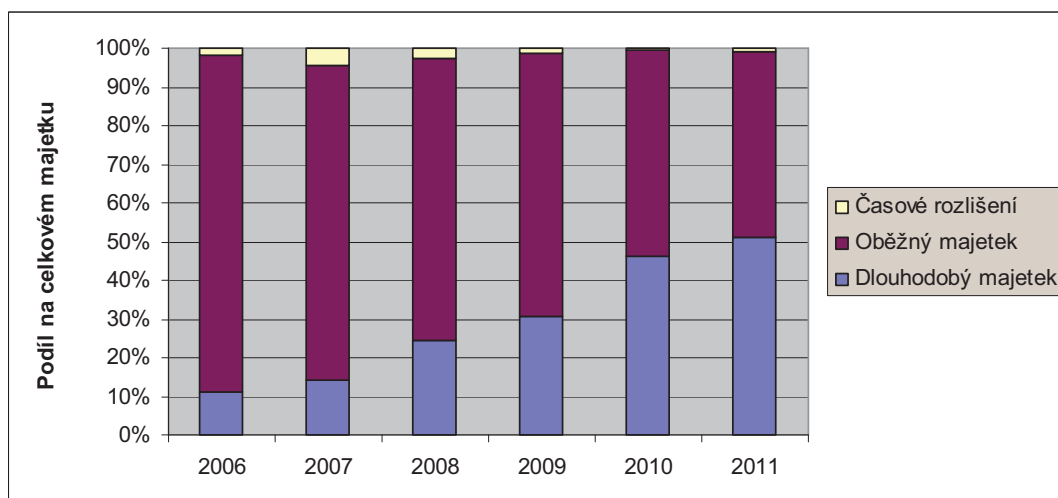
Jako krátkodobé pohledávky v rozvaze této organizace jsou vykázány především pohledávky z obchodních vztahů a jiné závazky. Krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů měla firma na konci roku obrovské množství, proto se je v jednotlivých letech snažila zredukovat. To se jí však podařilo pouze v roce 2007, 2009 a hlavně v roce 2011, kdy dosahuje nejmenšího procentního podílu na celkových aktivech. V ostatních letech má vysoký zůstatek těchto pohledávek. Důvodem jsou včas nezaplacené faktury od svých odběratelů. Organizace se s nimi snaží udržovat dobré vztahy, proto je podíl těchto pohledávek značně vyšší.

Krátkodobý finanční majetek je důležitým nástrojem likvidity. Pokud společnost dosahuje vysokého procentního podílu finančního majetku, zejména peněz v pokladně, jedná se o velmi likvidní společnost. Zvolená organizace dosahovala během sledovaných let procentního podílu od 10 do 45 %. Největšího podílu dosahuje v roce 2007, kdy má vysoký finanční zůstatek na svém bankovním účtu, dosahuje tak 43,44 % podíl na celkových aktivech podniku. Zásoby tvoří nepatrné procento celkových aktiv.

### **Časové rozlišení**

V jednotlivých letech dochází ke snižování jeho procentního podílu na celkových aktivech, a to hlavně v předposledním roce, kdy dosahuje necelého 1% podílu, respektive 0,6 %. Výjimkou je však rok druhý, kdy zaznamenává firma růst tohoto ukazatele oproti předchozímu roku z 1,85 % na 4,28 %. Následný nepatrný růst lze

spatřit v posledním roce, kdy se oproti předchozímu roku 2010 zvýšil o 10 % (viz horizontální analýza), a tím se vyšplhal tento podíl na 0,70 %. Z tabulky č. 9 je však vidět jeho celkový pokles z 1,85 na 0,7 %.



**Graf 2: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: Rozvaha společnosti RES, s.r.o.)**

Uvedený graf znázorňuje vybrané položky aktiv ve srovnávaných letech. Zde je vidět, jak se jednotlivé položky aktiv vyvíjely. Dále pak vidíme, že největší část aktiv tvoří OM, následně dlouhodobý majetek a jen minimální část tvoří časové rozlišení. Výjimkou je rok poslední, kdy dlouhodobý majetek přesahuje OM. Důvodem bylo snížení krátkodobých pohledávek, jež byly zaplacené a následně také položky nedokončené výroby – ve firmě se snížil počet rozpracovaných zakázek. Rozdíl mezi oběžným a dlouhodobým majetkem je zřetelný v prvních čtyřech letech sledovaného období. V předposledním a posledním roce se obě aktivní položky téměř shodují.

## b) Analýza pasiv

**Tab. 10: Vertikální analýza pasiv (Zdroj: Rozvaha společnosti RES, s.r.o.)**

Vybrané položky pasiv	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	podíl v %					
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>50,83</b>	<b>60,40</b>	<b>48,25</b>	<b>47,43</b>	<b>62,08</b>	<b>67,00</b>
Základní kapitál	1,53	1,20	0,92	0,74	1,01	1,22
Kapitálové fondy	1,44	1,13	0,86	0,70	0,95	1,14
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	4,97	4,81	3,24	2,54	4,14	4,84
Výsledek hospodaření minulých let	26,91	32,04	40,79	33,89	58,77	67,23
VH běžného účetního období	15,99	21,23	2,44	9,56	-2,80	-7,43
<b>Cizí zdroje</b>	<b>49,17</b>	<b>39,54</b>	<b>51,75</b>	<b>52,54</b>	<b>37,89</b>	<b>32,99</b>
Krátkodobé závazky	49,03	36,87	48,20	45,99	31,42	29,89
Bankovní úvěry a výpomoci	0,13	2,66	3,55	6,55	6,47	3,09
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0,00</b>	<b>0,06</b>	<b>0,00</b>	<b>0,03</b>	<b>0,03</b>	<b>0,02</b>

## **Pasiva celkem**

Největší podíl na celkových pasivech tvoří během let 2006 – 2011 hlavně cizí zdroje a vlastní kapitál. Jejich hodnota se však během tohoto období značně měnila. Jestliže v jednom roce lze zaznamenat zvýšení vlastního kapitálu, docházelo zároveň ke snížení cizích zdrojů a naopak. Ve druhém roce hodnota vlastního kapitálu vzrostla až na 60 %, následně se však snížila hodnota cizích zdrojů na necelých 40 %. Další dva roky vlastní kapitál klesal, v předposledním roce došlo k rapidnímu vzrůstu až na hodnotu 62,08 % a následující poslední rok k dalšímu, ale už jen nepatrnému zvýšení této pasivní položky. Cizí zdroje na tom byly opačně. Poslední rok cizí zdroje výrazně klesly na necelých 33 %.

## **Vlastní kapitál**

Největší podíl na neustálém zvyšování tohoto ukazatele měl hlavně výsledek hospodaření minulých let, druhou největší položkou vlastního kapitálu tvoří, převážnou část sledovaného období, hospodářský výsledek běžného účetního období a rezervní fondy. Tabulka č. 10 nám ukazuje, jak vlastní kapitál kopíruje vývojovou tendenci hospodářského výsledku minulých let téměř po celou dobu sledovaného období. Liší se pouze ve třetím roce (2008), kdy došlo k menšímu procentnímu poklesu vlastního kapitálu v porovnání s předcházejícím rokem, a to na 48,25 %.

Hodnoty hospodářského výsledku minulých let procentně vzrostly na větší procento než rok předcházející, na 40,79 %. Hospodářský výsledek v jednotlivých letech značně kolísal. Předposlední a poslední rok společnost vykazovala dokonce ztrátu (záporná hodnota hospodářského výsledku běžného účetního období). Ve stejných letech celková pasiva vzrostly na více než 62 % a následně na 67 %. Důvodem bylo zvýšení výsledku hospodaření minulých let, které překonalo i záporné působení hospodářského výsledku za běžné účetní období.

Vzhledem k posouzení celkového vlastního kapitálu lze jednoznačně sdělit, že organizace vykazovala v prvních dvou a posledních dvou letech období 2006 – 2011 větší stabilitu než ve třetím a čtvrtém roce tohoto sledovaného období, kdy společnost pro financování svých účelů využívala spíše cizích zdrojů. Po celou dobu zkoumání zůstal základní kapitál téměř neměnný oproti předcházejícím rokům.

## **Cizí zdroje**

Ve vývoji cizích zdrojů docházelo během let ve srovnání k počátečnímu roku srovnávacího období k postupnému snižování jejich podílu na celkových pasivech. Výjimku tvoří rok 2008, 2009, kdy došlo k jejich růstu. Zásahu poklesu, i následnému zvýšení, v jednotlivých letech můžeme přisoudit zejména krátkodobým závazkům, hlavně tedy závazkům z obchodního styku, jež měly podobně klesající tendenci. Výkyv nastává v roce 2008, který zaznamenává odklon od tohoto snižování. Došlo ke zvýšení jeho podílu, až na 40,92 % (viz příloha – rozvaha vertikální analýzy, položka krátkodobé závazky z obchodních vztahů).

Společnost se po celé sledované období snažila splatit své závazky vůči svým obchodním partnerům včas. Výraznými položkami, které v daných letech výrazněji mohly ovlivnit krátkodobé závazky, a tím i podíl cizích zdrojů na celkových aktivech, jsou mimo jiné také závazky k zaměstnancům (hlavně v prvních třech letech) společníkům (v posledních třech letech), či závazky vůči státu (většinu sledovaného období). Postupně tyto hodnoty kolísaly, jediné závazky za zaměstnance ukazují klesající tendenci. Jejich hodnota se snižovala, avšak v posledním roce byla kompenzována závazky ke společníkům a závazky vůči státu.

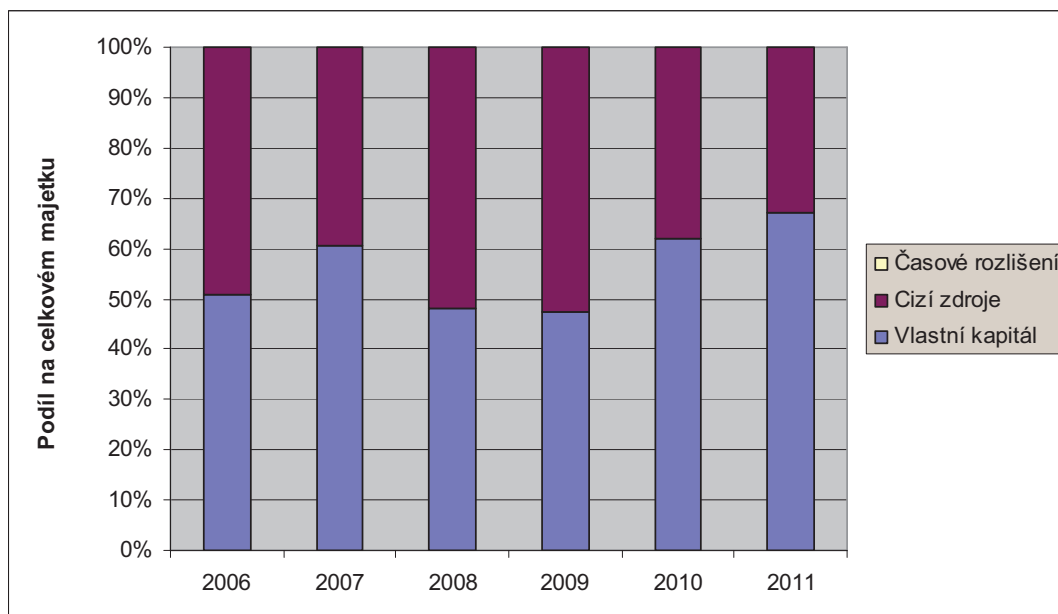
Bankovní úvěry a výpomoci se společnost snažila v jednotlivých letech splácet, ale vzhledem k dalším úvěrům v letech 2006 – 2009 docházelo k jejich neustálému zvyšování. Firma pořídila v prosinci roku 2007 osobní automobil Hyundai Santa Fé za 320 tis. Kč, roku 2009 byl poskytnut úvěr na financování provozní haly s administrativním a sociálním zázemím ve výši 1,2 mil. Kč. Následující dva roky lze zaznamenat, v důsledku jejich splácení, pokles u cizích zdrojů. V celkovém zhodnocení zvýšila firma tento podíl z původních 0,13 % roku 2006 na 3,09 % roku 2011. Během tohoto období dosahovala největšího procentního podílu na celkových aktivech v roce 2009, kdy tvořila dokonce 6,55% podílu.

## **Časové rozlišení**

Během daného sledovaného období lze zaznamenat mírné kolísání tohoto ukazatele. Všechny zkoumané roky se pohybovala kolem 0. Ve druhém roce z nulové hodnoty na pouhých 0,06 %. V následujícím roce vykazovala firma opět 0 %, ve třetím roce mírné zvýšení, tentokrát však o polovinu méně než při prvním navýšení. Předposlední

rok si tento podíl udržela a v posledním roce zaznamenala menší procentní pokles na 0,02 %.

Je vidět, že časové rozlišení se na průběhu celkových pasiv podílelo mizivým procentem.



Graf 3: Vertikální analýza pasiv (Zdroj: Rozvaha společnosti RES, s.r.o.)

Na grafu č. 3 je vidět, jak vlastní a cizí kapitál kolísal. V roce 2007 lze zaznamenat vzrůst vlastního a pokles cizího kapitálu, ve dvou dalších letech se vyvíjely opačně a poslední dva roky stejně, jako druhý rok sledovaného období.

Vysvětlení, čím byly jednotlivé snížení a zvýšení způsobena, jsou uvedena v předchozích odstavcích (viz horizontální analýza). U časového rozlišení dochází k jednotlivým velmi nepatrným výkyvům po celou dobu srovnávání.

### 3.5.2 Analýza rozdílových ukazatelů

#### *Čistý provozní kapitál (dále jen ČPK)*

Ukazatel známý také jako provozní kapitál. Vypočítá se jako rozdíl mezi celkovými OA a krátkodobými cizími zdroji. Slouží k posouzení platební schopnosti podniku. Vypovídá o tom, kolik společnosti zůstane po úhradě všech svých krátkodobě splatných závazků.

**Tab. 11: Výpočet čistého pracovního kapitálu (Zdroj: Rozvaha společnosti RES, s.r.o)**

Vybrané položky rozvahy/rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Oběžná aktiva	8 530	10 236	11 984	13 831	7 901	5 955
Krátkodobé závazky	4 817	4 621	7 889	9 329	4 659	3 690
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	<b>3 713</b>	<b>5 615</b>	<b>4 095</b>	<b>4 502</b>	<b>3 242</b>	<b>2 265</b>

Z tabulky č. 11 je zřejmé, že hodnota čistého pracovního kapitálu během sledovaného období let 2006 – 2011 značně kolísala. Druhý rok se vyznačuje navýšením tohoto ukazatele, v dalším roce snížení, opětné navýšení a v dalších letech se hodnota opět snižuje. Konečný důsledek bylo snížení tohoto čistého pracovního kapitálu téměř o 1,5 mil. Kč. Ve všech letech vykazuje kladnou hodnotu. Můžeme tedy o společnosti RES, s.r.o. říci, že má dostatečnou platební schopnost na financování svých potřeb.

Zvyšující se hodnota oběžného majetku v období 2006 – 2009. Zároveň snižující se hodnota krátkodobých závazků během druhého roku a následné zvýšení (avšak v menší míře než rostoucí hodnota OM) byly příčinou rostoucího vývoje tohoto ukazatele. Postupné zvýšení OA můžeme přisoudit zejména hodnotám krátkodobých pohledávek a krátkodobému finančnímu majetku. Tyto dvě položky se navzájem kompenzovaly. Pokud u jedné položky docházelo ke snížení, druhá položka to v zápětí vyrovnala svým vzrůstem. Poslední dva roky se od zmíněné vývojové tendence odklání, ačkoli v roce 2010 vykazovala organizace mírné zvýšení krátkodobých pohledávek, hodnota krátkodobého finančního majetku rapidně klesla. Poslední rok tomu bylo naopak, výrazný pokles krátkodobých pohledávek a nepatrný růst krátkodobého finančního majetku. Vzhledem k tomuto vývoji nemohl vzrůst tento pokles nijak vykompenzovat a hodnota oběžného majetku se snížila.

Tabulka č. 11 nám ukazuje, jak vývoj oběžného majetku a krátkodobých závazků ovlivňovaly čistý pracovní kapitál. Ten kopíroval téměř po celou dobu vyvíjející se OM, a to ve stejném směru. Jestliže docházelo k jeho zvýšení, čistý pracovní kapitál se zvyšoval také a naopak. Jedinou výjimkou je rok 2008, kdy se hodnoty oběžného majetku opět zvýšily, avšak výsledný ČPK se v tomto důsledku snížil. Důvodem byl větší nárůst krátkodobých závazků a tím i snížení rozdílu mezi těmito dvěma položkami aktiv. Roku 2011 můžeme zaznamenat, ve srovnání s rokem 2006, pokles krátkodobých závazků. Snahou společnosti bylo splácet včas své splatné závazky. Jednalo se

především o závazky vůči svým obchodním partnerům, společníkům a státu. To, jak je vidět, společnost opravdu plní.

### **Čisté pohotové prostředky**

Ukazatel je přesnějším vyjádřením platební schopnosti podniku. Ve svých výpočtech vychází z pohotových peněžních prostředků.

**Tab. 12: Výpočet čistých pohotových prostředků (Zdroj: Rozvaha společnosti RES, s.r.o.)**

Vybrané položky rozvahy/rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Krátkodobý finanční majetek	3 132	5 444	1 676	7 961	1 527	2 936
Krátkodobé závazky	4 817	4 621	7 889	9 329	4 659	3 690
<b>Čisté pohotové prostředky</b>	<b>-1 685</b>	<b>823</b>	<b>-6 213</b>	<b>-1 368</b>	<b>-3 132</b>	<b>-754</b>

Vzhledem k tomu, že podnik během jednotlivých let neměl dostatečné množství finančních prostředků v pokladně a na bankovním účtu, hodnota čistých pohotových prostředků byla záporná. K odklonu dochází pouze roku 2007, organizace vykazuje kladné výsledky tohoto ukazatele. Krátkodobé závazky obsahují menší hodnotu než krátkodobý finanční majetek. Firma disponovala hlavně dostatečným množstvím peněžních prostředků na svém bankovním účtu. To stačilo na pokrytí splátek všech krátkodobých závazků daného roku. Ačkoli v posledním roce firma navýšila své finanční prostředky a splatila část svých nezaplacených dluhů, nebylo to stále dostačující na pokrytí svých krátkodobých závazků. To se promítlo do záporných čistých pohotových prostředků.

Závěrem se dá říci: „po celou dobu se společnost snažila splácet své krátkodobé závazky“. Díky tomu neměla dostatečně potřebné množství hotovostních prostředků na účtu firmy. Jako rezervu si nechala peníze v pokladně, ale ani to nestačilo převýšit hodnotu krátkodobých závazků. Z tohoto hlediska výpočtu je společnost nelikvidní téměř ve všech letech sledovaného období.

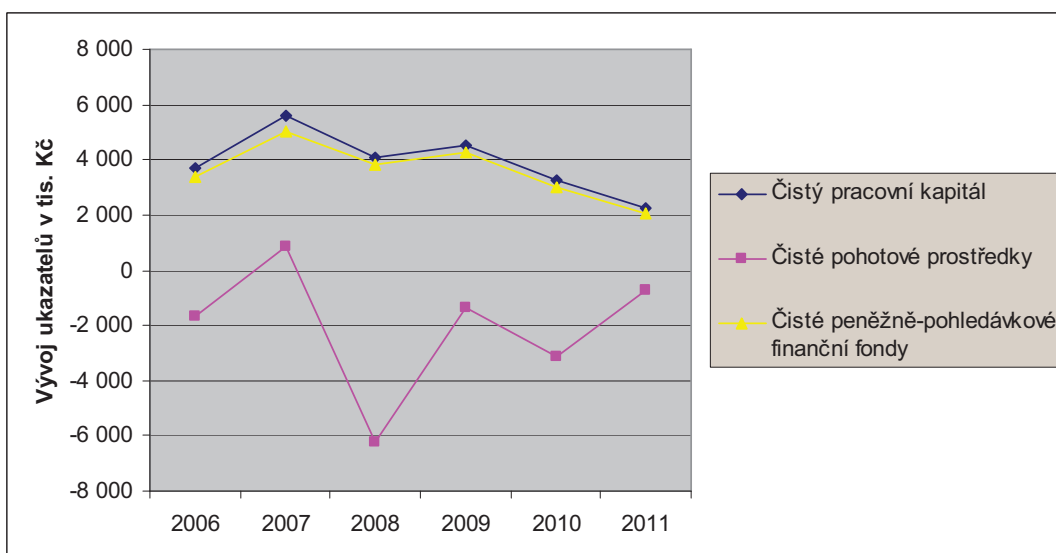
## Čisté peněžně-pohledávkové finanční fondy

Tab. 13: Výpočet čistých peněžně-pohledávkových finančních fondů (Zdroj: Rozvaha společnosti RES, s.r.o.)

Vybrané položky rozvahy/rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Oběžný majetek	8 530	10 236	11 984	13 831	7 901	5 955
Zásoby	307	582	286	236	235	214
Krátkodobé závazky	4 817	4 621	7 889	9 329	4 659	3 690
<b>Čisté peněžně-pohledávkové finanční fondy</b>	<b>3 406</b>	<b>5 033</b>	<b>3 809</b>	<b>4 266</b>	<b>3 007</b>	<b>2 051</b>

Hodnota tohoto ukazatele ve všech letech výrazně kolísala. Ve druhém roce došlo k výraznému zvýšení. Pozitivní vývoj byl ovlivněn především růstem krátkodobého finančního majetku, zejména peněžními prostředky na bankovním účtu. Následujícího roku 2008 lze zaznamenat obrovský propad, jež byl způsoben značným nárůstem krátkodobých závazků, jednalo se hlavně o závazky z obchodních vztahů. Ubylo množství zásob, ale i přesto přibylo množství OM, avšak ani to nestačilo na zachování výsledné hodnoty tohoto ukazatele. Společnost nekorespondovala s velkým množstvím peněžních prostředků, v daném roce měla vysoké výdaje na pořízení investičního majetku, kdy začala s již zmíněnou výstavbou provozní haly s administrativním a sociálním zařízením. Došlo také k relativně velkému nárůstu krátkodobých pohledávek, zejména z obchodních vztahů, a to o více jak polovinu. To vše se promítlo do snížení čistých peněžně-pohledávkových finančních fondů.

V následujícím roce došlo ke zvyšování tohoto ukazatele a poslední dva roky k jeho výraznému poklesu. Firma se na konci obou posledních let snažila splatit většinu svých splatných závazků krátkodobě orientovaných. Hodnota zásob zůstala v posledních letech téměř neměnná. Závěrem mohu dodat, že společnost si vedla velmi dobře po celé sledované období, neboť vykazovala kladných hodnot měřeného ukazatele.



Graf 4: Vývoj rozdílových ukazatelů (Zdroj: Rozvaha společnosti RES, s.r.o.)

Z grafu je možné zaznamenat značné výkyvy všech jednotlivých ukazatelů. Komentáře jsou uvedeny již v předchozím hodnocení samotných ukazatelů. Křivka čistého pracovního kapitálu a čistých pohotových prostředků mají naprosto stejnou vývojovou tendenci.

### 3.5.3 Analýza CF

Tab. 14: Cash flow (Zdroj: VZZ a Rozvaha společnosti RES, s.r.o.)

Vybrané položky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Krátkodobý finanční majetek k 1.1. daného roku</b>	<b>1 114</b>	<b>3 132</b>	<b>5 444</b>	<b>1 676</b>	<b>7 961</b>	<b>1 527</b>
<b>Hospodářský výsledek před zdaněním</b>	<b>1 766</b>	<b>3 267</b>	<b>400</b>	<b>2 354</b>	<b>-415</b>	<b>-924</b>
Odpisy dlouhodobého majetku	90	283	300	218	594	592
Změna stavu časového rozlišení	259	-346	121	179	143	0
Změna stavu zásob	308	-275	296	50	1	21
Změna stavu pohledávek	-1 057	881	-5 812	4 388	-505	3 334
Změna stavu závazků	575	-196	3 268	1 440	-4 670	-969
Daň z příjmů	-195	-606	0	-415	0	7
<b>Peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>1 746</b>	<b>3 008</b>	<b>-1 427</b>	<b>8 214</b>	<b>-4 852</b>	<b>2 061</b>
Pořízení investičního majetku	426	-932	-2 514	-2 462	-1 213	-57
Půjčky, úvěry	-132	321	247	748	-369	-578
<b>Peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>294</b>	<b>-611</b>	<b>-2 267</b>	<b>-1 714</b>	<b>-1 582</b>	<b>-635</b>
Změna stavu vlastního jmění	-22	-85	-74	-215	0	-17
<b>Peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>-22</b>	<b>-85</b>	<b>-74</b>	<b>-215</b>	<b>0</b>	<b>-17</b>
<b>Celkový peněžní tok</b>	<b>2 018</b>	<b>2 312</b>	<b>-3 768</b>	<b>6 285</b>	<b>-6 434</b>	<b>1 409</b>
<b>Krátkodobý finanční majetek k 31.12. daného roku</b>	<b>3 132</b>	<b>5 444</b>	<b>1 676</b>	<b>7 961</b>	<b>1 527</b>	<b>2 936</b>

Analýza CF je důležitá, neboť zachycuje tok peněžních prostředků, tedy peněžní příjmy a výdaje. Oproti rozvaze, která zachycuje stav majetku k určitému datu nebo VZZ, který zachycuje výnosy, náklady a zisk v období jejich vzniku. Žádný z uvedených výkazů

nedokáže zachytit průběh peněžních prostředků za dané období. Je tedy důležité provést analýzu CF, která tento nedostatek odstraňuje.

CF je rozděleno do tří částí, a to: ***peněžní tok z provozní činnosti, investiční činnosti a činnosti finanční***. Po sečtení jednotlivých částí získáme celkový peněžní tok za dané období.

Peněžními toky se rozumí příjmy a výdaje peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů.

Pod pojmem provozní činnost zahrnujeme základní výtěžnou činnost podniku. Investiční činností se rozumí pořízení a vyřazení dlouhodobého majetku (jeho nákup a prodej), dále poskytování půjček a výpomoci týkající se pořízení dlouhodobého majetku, které nejsou zahrnovány v provozní činnosti. V rámci finanční činnosti jsou vykazovány případy, jež zobrazují změny ve velikosti a složení vlastního kapitálu.

#### ***Peněžní tok z provozní činnosti***

Pro podnik je vždy důležité, aby peněžní tok nabýval kladných hodnot. To se společnosti RES,s.r.o. daří skoro ve všech sledovaných letech. Jediný výkyv byl zaznamenán pouze roku 2008 a 2010, kdy organizace vykazuje záporné hodnoty z provozní činnosti. Důvodem byl minusový stav změny stavu pohledávek (rok 2008 a 2010) a záporné vyjádření změny stavu závazků (k roku 2010). Společnost v roce 2008 zvýšila výši pohledávek o 5,812 mil. Kč. Vinu tohoto navýšení lze přisoudit krátkodobým pohledávkám. Stejná situace nastala i v roce 2010, avšak pouze o 505 tis. Kč. Tentýž rok však firma splatila své závazky v hodnotě 4,670 mil. Kč. Společnost žádné dlouhodobé pohledávky ani závazky po celou dobu sledovaného období 2006 – 2011 nevykazuje.

Zvýšení krátkodobých pohledávek (roku 2008) a snížení závazků roku (2010) bylo příliš velké. Jednalo se o snahu udržení přátelského vztahu se svými obchodními partnery. V těchto letech začala vrcholit ekonomická krize v České republice. Jednotliví zákazníci neměli na zaplacení svých závazků, dodavatelé či firmy poskytující služby museli s úhradou jednotlivých pohledávek počkat do následujícího roku. Krize spustila koloběh splácení pohledávek/závazků podnikatelské sféry.

#### ***Peněžní tok z investiční činnosti.***

V tomto ohledu hodnocení společnosti by měla dosahovat záporných hodnot. Záporná čísla znamenají aktivní investiční činnost podniku. Jednoduše řečeno, společnost obnovuje svůj majetek. Není však důležité neustálé investování do nového majetku, ještě důležitější je schopnost ho efektivním způsobem využívat.

Samostatně musíme posuzovat výdaje na pořízení investičního majetku a příjmy z půjček a úvěrů na pořízení investičního majetku. Podnik investoval do nákupu nového dlouhodobého hmotného majetku, čemuž odpovídají záporná čísla v položce pořízení investičního majetku. Jednalo se především o vlastní výstavbu provozní haly s administrativním a sociálním zázemím, která byla započata v roce 2008 a následně dokončena roku 2010. Zároveň ve stejném roce 2010 společnost nakoupila rámové lešení v hodnotě 536 tis. Kč, dále automobil Peugeot Partner v pořizovací ceně 335 tis. Kč. Poslední rok 2011 firma začala s výstavbou oplocení kolem areálu provozní haly a vybudováním parkoviště.

#### ***Peněžní tok z finanční činnosti***

Jedná se o právnickou osobu, výše základního kapitálu a kapitálových fondů zůstává během jednotlivých let neměnná. To je důvod, proč v kalkulaci změny stavu vlastního jmění tyto položky nejsou uvažovány. Z tabulky č. 14 je patrné, že společnost RES, s.r.o. vykazovala záporné hodnoty převážnou část sledovaných let. Největší zápornou hodnotu můžeme zaznamenat v roce 2009, kdy došlo ke změně stavu vlastního jmění o 215 tis. Kč. Důvodem bylo rapidní zvýšení hospodářského výsledku běžného účetního období, o 1,539 mil. Kč (viz příloha rozvaha pasiv) a nepatrnému zvýšení výsledku hospodaření minulých let. Došlo také k malému snížení rezervních fondů (statutárních a ostatních), to se ale do změny nijak neprojeвило, neboť již zmíněné zvýšení hospodářského výsledku bylo o mnohem větší.

Po odečtení hospodářského výsledku a srovnání jednotlivých let mezi sebou byla zjištěna záporná hodnota vlastního jmění. Došlo tedy k jeho poklesu. V roce 2010 byla hodnota základního jmění stejná. Tato položka zůstala tedy beze změny. Změna vlastního kapitálu měla nulovou hodnotu. V následujícím posledním roce zkoumaného období se hodnota snížila jen o 17 tis. Kč. Důvodem bylo čerpání sociálního fondu za účelem příspěvku na dovolenou zaměstnanců. Společnost díky těmto skutečnostem vykazovala na konci roku 2011 zápornou hodnotu. Opět můžeme mluvit o ekonomické

krizi, působící v České republice, již od roku 2008. Stavebnictví lze označit jako nejvíce postiženou oblast ze všech ostatních oborů na trhu. Organizace RES, s.r.o. tento propad ekonomiky zaznamenala zejména v roce 2008 a následně v roce 2010, kdy došlo k úbytku, nejen vládních, ale i ostatních zakázek, převážně v soukromé sféře.

### 3.5.4 Analýza poměrových ukazatelů

#### Ukazatel rentability

Tento ukazatel hodnotí, jak výnosné byly prostředky vložené do podniku. Slouží především investorům pro posouzení efektivnosti jimi vloženého majetku.

#### *Rentabilita vloženého kapitálu - ROI*

Vyjadřuje poměr zisku ku vloženému kapitálu. Jak již zmiňuje diplomová práce v teoretické části, je to jeden z nejpoužívanějších ukazatelů.

**Tab. 15: Výpočet ROI - RES, s.r.o. (Zdroj: Rozvaha a VZZ společnosti)**

Vybrané položky/rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Hospodářský výsledek EBIT	1 768	3 081	446	2 447	-306	-682
Celkový kapitál	9 824	12 533	16 366	20 284	14 828	12 345
<b>ROI</b>	<b>18,00%</b>	<b>24,58%</b>	<b>2,73%</b>	<b>12,06%</b>	<b>-2,06%</b>	<b>-5,52%</b>

Pomocí ukazatele rentability vloženého kapitálu, tzv. ROI lze hodnotit výnosnost vložených prostředků bez ohledu na to, zda byly tyto prostředky financovány z vlastních či cizích zdrojů. Během sledovaného období hodnoty ROI výrazně kolísaly. Pouze tři roky se pohybovaly nad hodnotou 12 %, roku 2007 dokonce kolem 25 %. Výrazný výkyv lze zaznamenat roku 2008, kdy tento ukazatel nedosahuje hodnoty ani 3 %. Za nejkritičtější období lze však konstatovat roky 2010 – 2011, kdy se ROI pohybuje v záporných číslech, a to prohlubujících se. Celkový kapitál nejenže o výraznou částku klesl, ale co je opravdu závažné, je záporná hodnota hospodářského výsledku, neboli ztráta.

Jak je uvedeno v hodnocení ukazatele CF, ve zmíněných, ne příliš dobře se vyvíjejících letech, se společnost vyrovnávala s ekonomickou krizí, která v současné době ještě stále přetrvává. Vykazuje buď nízkého zisku (rok 2008) nebo dokonce ztráty (roky 2010, 2011). Během roku 2008, firma navýšila dlouhodobý kapitál z důvodu zahájení výstavby provozní haly s administrativním a sociálním zázemím. Provozní hospodářský

výsledek se snížil o 2,635 mil. Kč. Výnosnost vložených prostředků byla značně malá. Předposlední a poslední rok vykazovala ztrátu (provozního hospodářského výsledku) ve výši nejprve 306 tis. a následně 682 tis. Kč, v prvním roce zaznamenané ztráty došlo také ke snížení celkového kapitálu, a to díky zaplacení velké části závazků z bankovního účtu a následující rok snížení stavu pohledávek, ale také k navýšení neuhrazené ztráty z minulých let na straně pasiv, která dosahovala 2,157 mil. Kč. Aktiva/Pasiva se v tomto období snížila. Relativně vyšší hodnota celkového kapitálu, a zejména záporná hodnota hospodářského výsledku (EBIT) způsobily znehodnocení vložených prostředků o 5,52 %.

**Tab. 16: Výpočet ROI - FITAZ spol., s.r.o. (Zdroj: Rozvaha a VZZ společnosti)**

Vybrané položky/roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Hospodářský výsledek EBIT	14 455	9 907	7 474	9 363	9 849	7 324
Celkový kapitál	23 830	25 629	28 214	38 807	18 052	16 119
<b>ROI</b>	<b>60,66%</b>	<b>38,66%</b>	<b>26,49%</b>	<b>24,13%</b>	<b>54,56%</b>	<b>45,44%</b>

Tak, jako předcházející tabulka č. 15 týkající se ukazatele ROI, i zde je vývoj rentability kolísavý. Společnost RES, s.r.o. vykazuje vždy nižších hodnot než je u společnosti FITAZ spol., s.r.o. U této společnosti lze zaznamenat nejdříve klesající vývoj tohoto ukazatele (z 60,66 na 24,13 %), následné zvýšení a opětné snížení, ale ani v tomto případě nikdy nedosahuje nižších výsledků než podnik RES, s.r.o.

Klesající vývoj tohoto ukazatele firmy FITAZ spol., s.r.o. končí rokem 2009, kdy, jak ukazuje tabulka č. 16, došlo k opětovnému zvýšení hospodářského výsledku (na 9,849 mil. Kč v roce 2010) a snížení hodnoty celkových aktiv o více než polovinu (18,052 mil. Kč stejného roku). Oba tyto jevy přispěly ke zvýšení daného ukazatele na 54,56 %. Poslední rok organizace nedosahovala takového zisku, proto ROI poklesl. Stejná tabulka ukazuje celkové klesající vývojové tendence, jak hospodářského výsledku, tak celkového kapitálu. Tyto obě vývojové tendence lze zhodnotit jako negativní jev na výsledné ROI, které, jak už jsem uvedla, mělo snižující výsledné hodnoty za dané období. Vzhledem v porovnání se společností RES, s.r.o. však lze závěrem konstatovat dostatečně efektivní využití majetku firmy u konkurence.

## *Rentabilita vložených úhrnných prostředků - ROA*

**Tab. 17: Výpočet ROA - RES, s.r.o. (Zdroj: Rozvaha a VZZ společnosti)**

Vybrané položky/rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Hospodářský výsledek EAT	1 571	2 661	400	1 939	-415	-917
Celková aktiva	9 824	12 533	16 366	20 284	14 828	12 345
<b>ROA</b>	<b>15,99%</b>	<b>21,23%</b>	<b>2,44%</b>	<b>9,56%</b>	<b>-2,80%</b>	<b>-7,43%</b>

Ukazatel ROA hodnotí, jestli byl zhodnocen majetek společnosti. Poměruje čistý výsledek hospodaření, tzv. EAT k celkovým aktivům, a to bez ohledu na to, zda byl majetek financován z cizích či vlastních zdrojů společnosti.

Ukazatel se obvykle srovnává s odvětvovým průměrem. Čím vyšší bude hodnota, tím společnost lépe zhodnotila vložený majetek. Sledovaný podnik RES, s.r.o. dosahuje nejvyššího zhodnocení pouze v prvních dvou letech srovnávacího období. Následující roky vykazují procentní zhodnocení nižší. Poslední a předposlední rok je pro podnik z hlediska tohoto ukazatele negativní. Společnost dosahuje záporného hospodářského výsledku, dochází ke 2,80% v roce 2010 a roku 2011 k 7,43% znehodnocení majetku. Tabulka č. 17 ukazuje, že nejhorších hodnot společnost dosahuje opět v roce 2008, 2010 a 2011. Znamená to tedy, že společnost v těchto letech nepodnikala dostatečně efektivně. Příčinou je malé dosažení zisku, případně ztráty. Opět zde musím zmínit hospodářskou krizi, která se promítla do ziskovosti této společnosti.

**Tab. 18: Výpočet ROA - FITAZ spol., s.r.o. (Zdroj: Rozvaha a VVZ společnosti)**

Vybrané položky/roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Hospodářský výsledek EAT	10 365	6 967	5 280	6 819	7 356	5 554
Celková aktiva	23 830	25 629	28 214	38 807	18 052	16 119
<b>ROA</b>	<b>43,50%</b>	<b>27,18%</b>	<b>18,71%</b>	<b>17,57%</b>	<b>40,75%</b>	<b>34,46%</b>

Tak, jako předcházející tabulka ROI, i zde je vývoj rentability stejný. Společnost RES, s.r.o. vykazuje vždy nižších hodnot než společnost FITAZ spol., s.r.o. U tohoto podniku lze zaznamenat klesající vývoj zmíněného ukazatele, ale ani v tomto případě nikdy nedosahuje nižších výsledků než podnik RES, s.r.o. Klesající vývoj končí opět rokem 2009, kdy, jak ukazuje tabulka č. 18, došlo k opětovnému zvýšení hospodářského výsledku na 7,356 mil. Kč a snížení hodnoty celkových aktiv o více než polovinu na 18,052 mil. Kč (roku 2010). Vzhledem ke klesající vývojové tendenci hospodářského výsledku celková aktiva měla v prvních čtyřech letech opačný vývoj.

Obě položky se (v konečném zhodnocení) jeví negativně na výsledné ROA, které, mělo klesající výsledky za dané období. Rok 2010 čistý zisk (EAT) o něco vzrostl a následujícího roku opět poklesl. Celková aktiva naopak v obou letech poklesla, v předposledním roce více než o polovinu a následující rok firma zaznamenala pouze nepatrné snížení oproti roku 2010. Tyto vývojové tendence dvou posledních let způsobily zvýšení výsledného ROA (hlavně díky snížení CA) a následné snížení (snížení EAT). I přes celkové snížení rentability z 43,50 % na 34,46 % lze závěrem konstatovat dostatečně efektivní využití majetku firmy.

### ***Rentabilita vlastního kapitálu – ROE***

**Tab. 19: Výpočet ROE – RES, s.r.o. (Zdroj: Rozvaha a VZZ společnosti)**

Vybrané položky/rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Hospodářský výsledek EAT	1 571	2 661	400	1 939	-415	-917
Vlastní kapitál	4 994	7 570	7 896	9 620	9 205	8 271
<b>ROE</b>	<b>31,46%</b>	<b>35,15%</b>	<b>5,07%</b>	<b>20,16%</b>	<b>-4,51%</b>	<b>-11,09%</b>

Pomocí ukazatele ROE lze zhodnotit, jak byl zhodnocen vlastní kapitál, jenž vložili majitelé do společnosti. Zda došlo k navýšení jejich vloženého majetku. Čím vyšší bude hodnota ROE, tím výhodnější to pro majitele a společníky bude. Výsledky tohoto ukazatele jsou často srovnávány s výnosností cenných papírů garantovaných státem. Hodnota ROE by měla být vyšší nebo rovna výnosnosti těchto cenných papírů. Pro lepší zhodnocení jsou zde srovnány výsledky jedné firmy s podnikem působící ve stejném oboru.

V rámci sledovaného období 2006 až 2011 hodnota ROE značně kolísala. K největšímu zhodnocení vloženého majetku majitelem došlo v roce 2007. V tomto roce došlo ke zvýšení, jak čistého výsledku hospodaření, tak k výraznému zvýšení vlastního kapitálu. Díky tomu se hodnota vyšplhala až na 35,15 %. Naopak v roce 2010 lze zaznamenat naprostý propad, který pokračoval i v následujícím roce, a to více hlouběji. Důvodem bylo působení krize, již společnost v těchto letech nedokázala ustát, jako v předchozích obdobích. Od počátečního roku 2006 do konce sledovaného období (rok 2011) zaznamenala firma snížení zisku téměř o 2,5 mil. Kč a růst vlastního kapitálu o 3,277 mil. Kč. Díky těmto negativním jevům se ukazatel ROE propadl, až na hodnotu -11,09 %.

**Tab. 20: Výpočet ROE – FITAZ spol., s.r.o. (Zdroj: Rozvaha a VZZ společnosti)**

Vybrané položky/roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Hospodářský výsledek EAT	10 365	6 967	5 280	6 819	7 356	5 554
Vlastní kapitál	10 582	7 843	8 403	7 102	14 458	12 931
<b>ROE</b>	<b>97,95%</b>	<b>88,83%</b>	<b>62,83%</b>	<b>96,02%</b>	<b>50,88%</b>	<b>42,95%</b>

Tak jako u předcházejících rentabilit je vidět mnohem vyšší ziskovost ve všech sledovaných letech. Nejnižších hodnot oproti ostatním rokům srovnávacího období dosahuje v roce 2011, kdy se hodnoty společnosti pohybovaly kolem 42,95 %. Nízkou hodnotu ROE u konkurenční společnosti lze přisoudit zejména působení snižujícího se činitele čistého hospodářského výsledku a zvýšení vlastního kapitálu. Podíváme-li se na rok 2008, a hlavně na rok 2011, hodnota hospodářského výsledku je v posledním roce o něco vyšší, avšak ROE téměř o 20 % nižší, jak je to možné? Odpověď lze nalézt, zaměříme-li se na výsledky vlastního kapitálu. Hospodářský výsledek (EAT) sice vzrostl, ale ne natolik, aby mohl vyrovnat zmíněný růst vlastního kapitálu. V rámci zobecnění u zkoumané společnosti, lze říci, že vybraná společnost RES, s.r.o. oproti konkurenci, nedosahuje zdaleka tak vysokých hodnot. Nedokáže využívat efektivním způsobem vlastní kapitál.

### ***Rentabilita tržeb – ROS***

**Tab. 21: Výpočet ROS – RES, s.r.o. (Zdroj: Rozvaha a VZZ společnosti)**

Vybrané položky rozvahy/rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Hospodářský výsledek EAT	1 571	2 661	400	1 939	-415	-917
Tržby za prodej zboží	0	0	0	102	0	0
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	30 988	48 683	33 428	56 279	22 288	14 776
<b>ROS</b>	<b>5,07%</b>	<b>5,47%</b>	<b>1,20%</b>	<b>3,44%</b>	<b>-1,86%</b>	<b>-6,21%</b>

Ukazatel ROS je používán hlavně pro vnitropodnikové řízení společnosti. Pro výpočet je vhodné jako podklad použít EAT. Z důvodu srovnání společností mezi sebou. Je nutné tedy u jednotlivých společností odstranit vliv rozdílného úrokového zatížení cizího kapitálu.

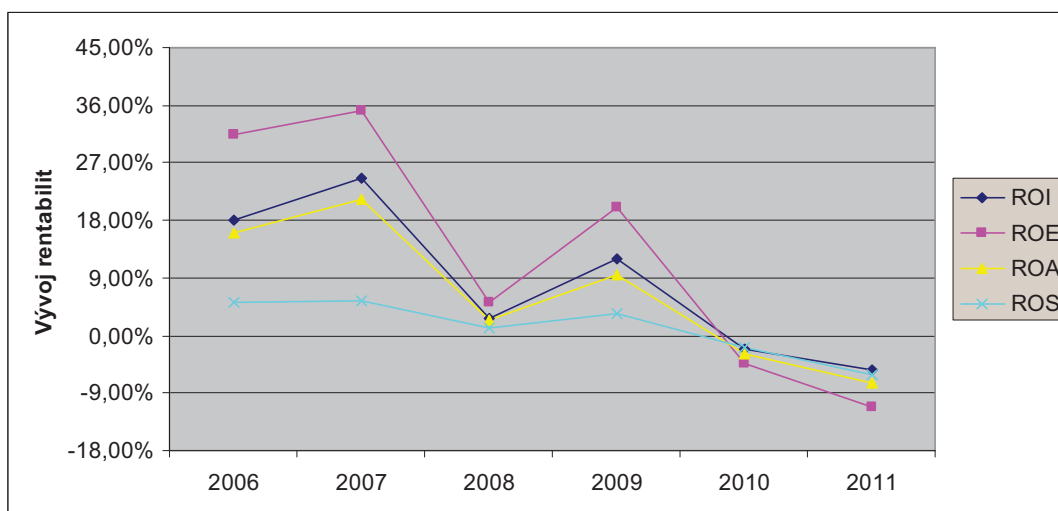
Vyjadřuje, kolik dokáže podnik vyprodukovat zisku z 1 Kč tržeb. Společnost dosahuje opět nejlepších výsledků pouze první dva roky a následně také čtvrtým rokem hodnocení. Byla tedy schopna dosáhnout vyšší efektivity v oblasti tržeb. Zásahu lze přisoudit zejména profesionálnímu personálu a kvalitně odvedené práci. Během ostatních let se pohybovala spíše na nižší úrovni hodnocení. Předposlední a poslední rok

dosáhla dokonce záporných hodnot. Lze tedy tuto situaci považovat za velmi negativní. Zmíněný nepříznivý dopad způsobila ztráta, jež společnost v těchto letech vykazovala a výrazné snížení tržeb. Tab. č. 21 ukazuje nulovou hodnotu tržeb za prodej zboží téměř po celou dobu srovnávacího období. Určitou výši tato položka zaznamenává pouze v roce 2009. Jak již bylo dříve zmíněno, v analýze horizontální týkající se vybraných položek VZZ, jednalo se hlavně o prodej stavebního materiálu, který nebyl určen k zabudování do stavby, ale k prodeji.

**Tab. 22: Výpočet ROS – FITAZ spol., s.r.o. (Zdroj: Rozvaha a VZZ společnosti)**

Vybrané položky/roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Hospodářský výsledek EAT	10 365	6 967	5 280	6 819	7 356	5 554
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0	0
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	113 841	133 472	102 598	118 979	92 644	73 023
<b>ROS</b>	<b>9,10%</b>	<b>5,22%</b>	<b>5,15%</b>	<b>5,73%</b>	<b>7,94%</b>	<b>7,61%</b>

V následujícím porovnání je zřejmá vyšší ziskovost tržeb opět u společnosti FITAZ spol., s.r.o. Tabulka č. 22 vykazuje vždy vyšších hodnot oproti podniku RES, s.r.o. Pouze v roce 2007 nastává zvrát. Pokles procentního vyjádření ROS lze shlédnout v tabulce č. 22, na 5,22 %. Jedná se o značně vysoké snížení hospodářského výsledku a poměrně výrazné zvýšení tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb. Z tabulky č. 21 lze vidět nejen růst zisku, ale také zvýšení tržeb. Ostatní roky je hodnota ROS organizace FITAZ spol., s.r.o. vždy vyšší. Důvodem je relativně vysoké dosahování zisku (EAT).



**Graf 5: Vývoj rentability ROI, ROA, ROE, ROS společnosti RES, s.r.o. (Zdroj: VZZ a rozvaha společnosti)**

Graf slouží k lepšímu přehledu vývojového trendu všech ukazatelů rentability, jež byly použity. Vývojové tendence ukazatelů ROA a ROI jsou téměř totožné.

### Ukazatele aktivity

Jak již bylo uvedeno v části teoretické, ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat svá aktiva. Měří tedy efektivnost využití vložených prostředků, ať už se jedná o zásoby, dlouhodobý majetek či pohledávky. Pokud je výsledná hodnota nízká, podnik není schopen dostatečně využít svůj vložený majetek. Naopak, je-li výsledná hodnota příliš vysoká, přeceňuje ho. Pro výpočet doby obratu jednotlivých položek aktiv bylo použito 365 dní.

### *Obrat zásob a doba obratu zásob*

Tab. 23: Zásoby – RES, s.r.o. (Zdroj: VZZ a rozvaha společnosti)

Vybrané položky/roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Tržby za prodej zboží	0	0	0	102	0	0
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	30 988	48 683	33 428	56 279	22 288	14 776
Zásoby	307	582	286	236	235	214
<b>Obrat zásob</b>	<b>101</b>	<b>84</b>	<b>117</b>	<b>239</b>	<b>95</b>	<b>69</b>
<b>Doba obratu zásob</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

*Obrat zásob* ukazuje, kolikrát je schopen podnik přeměnit zásoby na jinou formu oběžného majetku. Jak je vidět, společnost vykazovala celkově vysoké hodnoty ve všech sledovaných letech. Nejrychleji dokázala přeměnit své zásoby v roce 2009, a to 239krát. V následujících dvou letech se tato hodnota snižovala. Uvedená tabulka č. 23 ukazuje, že podnik nevykazuje vysokou zásobu, z tohoto důvodu je rychlost obratu opravdu vysoká. Vzhledem k této skutečnosti nevážala organizace finanční prostředky, které mohla zhodnotit v jednotlivých letech efektivnějším způsobem. Konečné hodnoty jsou složeny především z tržeb za prodej vlastních služeb. Tržby za prodej zboží vykazují ve většině zkoumaného období nulovou hodnotu. Výjimkou je pouze rok 2009, který byl již několikrát zmíněn u předešlých ukazatelů týkající se těchto položek.

*Ukazatel doby obratu zásob* říká, kolik dní trvá než společnost své zásoby spotřebuje nebo prodá. Pozitivní pro společnost je, pokud hodnota tohoto ukazatele klesá. Z tabulky č. 23 je vidět spíše nízké hodnoty. Obvykle se pohybuje kolem 4 dnů. Nejlepšího výsledku dosahuje v roce 2009, kdy dosahuje (již uvedené) vysoké rychlosti

obratu zásob. Společnosti, které vlastní vysoké množství zásob, dosahují dobu obratu zásob kolem 100, někdy i více. Mohu tedy konstatovat pozitivní působení společnosti v této oblasti.

**Tab. 24: Zásoby – FITAZ spol., s.r.o. (Zdroj: Rozvaha a VZZ společnosti)**

Vybrané položky /roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0	0
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	113 841	133 472	102 598	118 979	92 644	73 023
Zásoby	3 360	4 458	1 985	1 025	1 137	27
<b>Obrat zásob</b>	<b>34</b>	<b>30</b>	<b>52</b>	<b>116</b>	<b>81</b>	<b>2 705</b>
<b>Doba obratu zásob</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

Z tabulky č. 23 a 24 lze zhlédnout obrat zásob u obou společností.

V rámci srovnání obou firem značně vede společnost RES, s.r.o. **Obrat zásob** je zde daleko vyšší, v některých letech dokonce dvojnásobně. Opět zde lze nalézt výjimku, ta se tentokrát týká posledního roku, kdy obrat zásob dosahuje daleko vyšších hodnot u konkurenční společnosti (FITAZ spol., s.r.o.). Důvodem je výrazné snížení množství zásob. Přesto, vzhledem ke všem ostatním skutečnostem, si společnost RES, s.r.o. vede velmi dobře. Efektivnost využití vložených zásob je značně vysoká. Společnost nezaznamenává žádný větší problém, spíše naopak.

Co se týče **doby obratu zásob**, počet dní je daleko vyšší u podniku FITAZ spol., s.r.o. Největší podíl v zásobách představuje nedokončená výroba, tzn. rozpracované zakázky, které nebyly k poslednímu dni účetního období dokončeny. Sledovaná firma (RES, s.r.o.) pracuje se zakázkami malého rozsahu, které jsou obvykle ke konci účetního období dokončeny. Naopak organizace FITAZ spol., s.r.o. se zaměřuje na zakázky daleko většího rozsahu, které přechází z jednoho účetního období do druhého.

Největšího diferenciálu dosahují společnosti v roce 2007. Firma RES, s.r.o. vykazuje třikrát nižší počet dní než její konkurence.

Důvodem nižšího dosahování tohoto ukazatele u firmy RES, s.r.o. je hlavně nízká úroveň zásob. V zásobách jsou evidovány pouze palety, na kterých je dodáván materiál a které ještě nejsou vráceny do prodejen. Dále jsou zde malé zbytky materiálu ze stavebních zakázek, hlavně polystyren a lepenky.

## ***Obrat pohledávek a doba obratu pohledávek***

**Tab. 25: Pohledávky – RES, s.r.o. (Zdroj: VZZ a rozvaha společnosti)**

Vybrané položky /roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Tržby za prodej zboží	0	0	0	102	0	0
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	30 988	48 683	33 428	56 279	22 288	14 776
Kr. pohledávky z obchodních vztahů	4 616	3 905	9 398	5 600	5 997	2 620
<b>Obrat pohledávek</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
<b>Doba obratu pohledávek</b>	<b>54</b>	<b>29</b>	<b>103</b>	<b>36</b>	<b>98</b>	<b>65</b>

***Obrat pohledávek*** říká, jak rychle je společnost schopna přeměnit své pohledávky na peněžní prostředky.

Během sledovaného období tento ukazatel značně kolísal. Roky 2006, 2007, 2009 a 2011 se jeví jako příznivé, a roky 2008, 2010 dosahují výrazně nižších hodnot. V prvních dvou letech se tento ukazatel pohybuje v rozmezí hodnot 7 – 12, tedy nejlepších výsledků dosahuje ve druhém roce. Tato pozitivní situace vycházela z nízké hodnoty pohledávek a vyšších tržeb z vlastních služeb. Následující rok se výše pohledávek rapidně zvýšila a hodnota těchto tržeb začala klesat, důvodem je ztráta většího počtu zakázek v období krize. Rok 2009 byl pro společnost velmi příznivý, inkasovala část krátkodobých pohledávek a výrazně zvýšila tržby (díky většímu množství zakázek během roku), lze ji na základě těchto skutečností zhodnotit jako velmi pozitivní. Předposlední rok podnik opět prodělával krizi.

Diplomová práce poukazuje na negativní působení ziskovosti (podnik byl ve ztrátě). Krátkodobé pohledávky mírně vzrostly, to však není příčinou snížení rychlosti obratu na č. 4. Hlavním důvodem může být především snížení tržeb společnosti o více než jednu polovinu, tedy o 33,991 mil. Kč. Podniku lze doporučit, aby se více snažil podněcovat své zákazníky platit včas. Měl by se více angažovat o zaplacení svých splatných pohledávek a samozřejmě k vyšší ziskovosti, podílet se na větším množství zakázek.

***Doba obratu pohledávek*** říká, jak dlouho trvá, než společnost inkasuje své pohledávky od zákazníků. Jak dlouho tedy poskytuje tzv. obchodní úvěr svým obchodním partnerům. V zájmu firmy je, aby počet dnů měl klesající tendenci. Jak je vidět v tabulce č. 25, společnost RES, s.r.o. má v celkovém sledovaném období 2006 – 2010 kolísající vývoj.

Splatnost, již firma uvádí obvykle, na faktuře se vztahuje k jednomu měsíci, tzn. 30 dnů.

Tabulka č. 25 však ukazuje výrazně vyšší hodnoty. Firma se po většinu zkoumaných let nachází nad požadovanou splatností. Jediné dva roky, kdy se těmto počtu dnů blíží, je rok 2007, 2009. Zmíněná skutečnost je pro organizaci spíše negativní, počet dní se v některých letech pohybuje dokonce kolem 100 dnů. Jedná se hlavně o roky 2008 a 2010. Ostatní roky se organizace opět více snažila pobízet své zákazníky k rychlejšímu inkasu.

Nelepššího hodnocení, dle tohoto ukazatele, firma dosahuje druhým rokem, kdy se jí podařilo snížit počet dnů na 29. Lze tedy dodat, že tento rok má společnost velmi dobré vztahy se svými zákazníky. Následujícím třetím rokem počet dní vzrostl, pohybuje se výrazně nad doporučenou hodnotou. Další rok se jeví opět příznivě, vykazující 36 dní splatnosti pohledávek. Tedy něco málo přes jeden měsíc. To je opravdu velmi pozitivní. Rok 2010 se jeví pro firmu spíše negativně, počet dní se zvýšil na 98. Poslední rok se firma opět více snažila inkasovat své pohledávky dříve.

Závěrem lze konstatovat negativní působení této společnosti ve všech letech zkoumaného období. Ačkoli tabulka č. 25 ukazuje pozitivní působení v období dvou let.

**Tab. 26: Pohledávky – FITAZ spol., s.r.o. (Zdroj: Rozvaha a VZZ společnosti)**

Vybrané položky /roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0	0
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	113 841	133 472	102 598	118 979	92 644	73 023
Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů	915	2 343	125	971	847	4 713
<b>Obrat krátkodobých pohledávek z obch. vztahů</b>	<b>124</b>	<b>57</b>	<b>821</b>	<b>123</b>	<b>109</b>	<b>15</b>
<b>Doba obratu pohledávek</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>24</b>

**Obrat pohledávek**, jak vidíme z tabulek č. 25, 26 je vyšší výrazně u konkurenční společnosti po celou dobu zkoumaného období. Jak již diplomová práce uvádí, podnik RES, s.r.o. má velmi dobré vztahy s obchodními partnery. Snaží se jim vycházet vstříc. To je jedním z důvodů, proč je počet dní (**doby obratu pohledávek**) tak vysoký. Z tabulky č. 25 můžeme vidět, jak postupně působila na společnost projevující se krize. Ve většině oborů totiž docházelo ke zpoždění veškerých plateb od svých obchodních partnerů. Lze konstatovat, že jeden čekal na druhého. RES, s.r.o. se v roce 2008 potýká s velmi dlouhou dobou neplacení. Počet dnů se v tomto roce vyšplhal na 103.

Obvyklou dobou pro zaplacení faktur je 30 – 45 dnů. Jak je vidět, jejich počet byl v tomto roce značně překročen. Konkurenční podnik s touto situací nemá vůbec žádný

problém, rychlost obratu je značně vysoká a počet dní, od vzniku pohledávky do jejího zaplacení, je značně nízký. Dokonce v roce 2008, kdy vybraná firma (RES, s.r.o.) zápasí s dlouhou dobou nesplacení pohledávek od svých zákazníků, dosahuje konkurence nejnižšího možného počtu dní, a to 0 (výsledek je ovlivněn zaokrouhlováním, ve skutečnosti roven 0,445 dní).

Lze si povšimnout vysokých tržeb po celých šest sledovaných let u konkurenční společnosti, ve srovnání s vybranou firmou. Opět lze důvod nízkého obratu pohledávek organizace RES, s.r.o. zdůvodnit právě nízkými tržbami, se kterými se společnost potýká.

### ***Obrat stálých aktiv***

**Tab. 27: DM – RES, s.r.o. (Zdroj: VZZ a rozvaha společnosti)**

Vybrané položky/roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Tržby za prodej zboží	0	0	0	102	0	0
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	30 988	48 683	33 428	56 279	22 288	14 776
Dlouhodobý majetek	1 112	1 761	3 975	6 219	6 838	6 303
<b>Obrat DM</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

**Obrat DM** slouží pro hodnocení managementu o tom, zda podnik dostatečně využívá svůj majetek, jestli je nutné některé stroje např. prodat. Díky němu jsme schopni říci, zda je majetek efektivně využíván společností. Hodnota by měla být rostoucí. V jednotlivých letech můžeme vidět, že firma dosahuje celkem vysokých hodnot. Nejvyššího využití majetku dochází v průběhu prvních dvou let. V prvních dvou letech společnost nevykazuje vysokou hodnotu dlouhodobého majetku, stálá aktiva jsou tvořena hlavně pozemky a nedokončeným dlouhodobým hmotným majetkem (nakoupený materiál na výstavbu provozní haly, jejíž výstavba byla započata v roce 2008). Během následujícího roku (2008) došlo ke značnému snížení tohoto ukazatele. Společnost zvýšila hodnotu stálých aktiv, kterou je možné přiřadit hlavně k nedokončenému dlouhodobému majetku, klesly také tržby o více než 15 mil. Kč. Ve čtvrtém roce obrat sice vzrostl, ale jen o nepatrnou výši a následně se opět snížil, v posledním roce 2011 došlo ke snížení na nejnižší úroveň. Pro podnik je to nepříznivá situace. Pokud by např. prodal opotřebovaný majetek hodnota stálých aktiv by se snížila a rychlost obratu by se zvýšila. To by platilo v případě, kdyby se jednalo o stroje,

samostatné movité věci, aj. využitelný majetek. Zde se jedná spíše o majetek v podobě staveb, jediné, co je možné doporučit, je zvýšit tržby podniku.

**Tab. 28: DM – FITAZ spol., s.r.o. (Zdroj: Rozvaha a VZZ společnosti)**

Vybrané položky /roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0	0
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	113 841	133 472	102 598	118 979	92 644	73 023
Dlouhodobý majetek	5 812	5 734	6 287	5 485	6 083	5 170
<b>Obrát DM</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>15</b>	<b>14</b>

*Ukazatel rychlosti obratu stálých aktiv* u obou společností kolísal. Oba první roky vykazuje lepší výsledky společnost vybraná, následující čtyři je tomu naopak. Důvodem zvratu je snížení tržeb a zároveň zvýšení výše stálých aktiv. Pomocí tabulek č. 27 a 28 je možné povšimnout si, že poslední čtyři roky docházelo u obou organizací ke stejnému vývoji výnosů. Jak již diplomová práce uvádí v předchozích odstavcích, v rámci posuzování jiných ukazatelů, v roce 2008 se začala projevovat krize. To výrazně ovlivnilo činnosti jednotlivých organizací. Následně došlo k mírnému zlepšení a poslední 2 roky lze opět zhlédnout jejich pokles.

#### *Doba obratu závazků*

**Tab. 29: Závazky – RES, s.r.o. (Zdroj: VZZ a rozvaha společnosti)**

Vybrané položky/roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Tržby za prodej zboží	0	0	0	102	0	0
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	30 988	48 683	33 428	56 279	22 288	14 776
Závazky z obchodních vztahů	3 379	3 056	6 697	6 511	2 545	2 177
<b>Doba obratu závazků</b>	<b>40</b>	<b>23</b>	<b>73</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>54</b>

*Doba obratu závazků* vyznačuje průměrný počet dnů, po které firmě trvá než splatí své závazky vůči jednotlivým obchodním partnerům. Pro společnost je výhodné, pokud doba dnů je co nejvyšší, může pak využívat po určitou dobu dostatečné množství finančních prostředků. Na druhé straně nesmí být co nejdelší, pak by docházelo k oslabení důvěry obchodních partnerů vůči jejich společnosti. Jak je vidět z tabulky č. 29, hodnota tohoto ukazatele v jednotlivých letech značně kolísala. V konečném důsledku (posledním roce) společnost zvýšila dobu obratu závazků téměř o 2 týdny, tedy v porovnání s počátečním rokem sledovaného období nedošlo k žádné výrazné změně. K rapidnímu zvýšení dochází pouze mezi roky 2007, 2008. Ostatní roky se pohybují kolem 40 dnů. Praxe uvádí průměrný počet dnů kolem 90. Podnik se

tedy pohybuje pod spodní hranicí běžné hodnoty. Krátká doba splatnosti závazků značí spolehlivost a solventnost firmy vůči svým dodavatelům.

Doba obratu pohledávek by měla být menší než je doba obratu závazků. Společnost tak může čerpat finanční prostředky inkasované od svých zákazníků a naopak může také použít volné peněžní prostředky než dojde k úhradě svým dodavatelům.

Firma RES, s.r.o., jak je vidět se tímto pravidlem neřídí. Doba obratu závazků je daleko menší než doba obratu pohledávek, až na rok 2009, kdy je tomu naopak. Počet dnů (inkasující pohledávky) je v tomto roce 36, a teprve za dalších 6 firma platí svým dodavatelům. Společnost se tedy snaží udržet především dobré vztahy se svými obchodními partnery tím, že platí v předem dohodnutých termínem či dříve. Naopak, poskytuje na dostatečně dlouhou dobu obchodní úvěr.

**Tab. 30: Závazky – FITAZ spol., s.r.o. (Zdroj: Rozvaha a VZZ společnosti)**

Vybrané položky /roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0	0
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	113 841	133 472	102 598	118 979	92 644	73 023
Závazky z obchodních vztahů	11 348	10 242	3 194	7 165	1 780	1 557
<b>Doba obratu závazků</b>	<b>36</b>	<b>28</b>	<b>11</b>	<b>22</b>	<b>7</b>	<b>8</b>

Během jednotlivých let docházelo u obou společností ke značným výkyvům. Jak ukazuje tabulka č. 29, 30, je vidět, že po celou dobu dosahuje konkurence daleko lepších výsledků než organizace vybraná (vzhledem k doporučení platit závazky později než inkasovat pohledávky). Během celého období konkurence naši firmu předběhla a platí svým dodavatelům sice dříve, ale stále později než zákazníci splácí jim. Praxe obvykle poukazuje na požadovanou 90-ti denní prodlevu mezi vznikem závazku a jeho zaplacením. Vzhledem k této skutečnosti vykazuje společnost FITAZ spol., s.r.o. vynikající výsledky. Platí svým dodavatelům ještě dříve. Je zřejmé, že se snaží utužovat vztahy s obchodními partnery kratší dobou splácení.

Pokud se jedná o firmu RES, s.r.o. nedosahuje tak dobrých výsledků jako její konkurence, ale i přesto zpoždění zde není tak výrazné, jako u ukazatele doby obratu pohledávek. I zde se snaží mít dobré vztahy se svými obchodními partnery. Jediný rok, kdy si nechává na zaplacení obchodním partnerům více času, je rok 2008. To je období, kdy se začínala ve stavebnictví objeovat krize. A to, jak se již diplomová práce zmiňuje, vyvolalo zpoždění plateb u všech firem. Následující roky se to snažila však

vylepšit viz tab. 29. Klasické doporučení (jež je uvedeno v předchozím odstavci) uvádí: doba obratu závazků by měla být, co nejdelší, a doba obratu pohledávek, co nejkratší. Organizace pak mohou nakládat s volnými peněžními prostředky a efektivněji je využít. Konkurence, jak se zdá, toto doporučení bere v úvahu, neboť ho dodržuje během celých pěti let. Poslední rok se jí tomuto doporučení nepodařilo dostát. Avšak oproti zkoumané společnosti, která se jím řídí pouze v roce 2009, je na tom výrazně lépe.

### **Ukazatel zadluženosti a finanční struktury**

Lze vypočítat jako poměr mezi cizími a vlastními zdroji. Zadluženost značí, že podnik pro financování svých aktivit využívá cizí zdroje. Tím, že společnost využívá cizí zdroje, jí narůstá dluh vůči jiným institucím, které jí tyto prostředky dočasně poskytly. Se zadlužeností vždy souvisí určité riziko, zejména pro akcionáře (pokud se jedná o akciovou společnost) či majitele podniku (případ ostatních společností).

Čím vyšší bude firma dosahovat zadluženosti, tím vyšší riziko bude vlastník společnosti podstupovat. Na trhu nenajdeme podnik, jenž by byl financován pouze z vlastních či naopak, jen z cizích zdrojů. Záleží pouze na oboru, ve kterém podniká. Některá odvětví si vyžadují použití většího procenta cizích zdrojů, u jiných je tomu opačně.

Je velmi důležité, aby společnost dle svého odvětví dokázala sestavit finanční strukturu podniku vhodným způsobem. Existuje několik ukazatelů, které lze v tomto případě použít. Diplomová práce zmiňuje pouze některé z nich.

### ***Ukazatel věřitelského rizika nebo-li ukazatel celkové zadluženosti***

Čím vyšší bude tento ukazatel, tím vyšší riziko plyne pro věřitele. Preferují jeho nižší hodnotu.

**Tab. 31: Celková zadluženost – RES, s.r.o. (Zdroj: Rozvaha společnosti)**

Vybrané položky/roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Celkové závazky	4 830	4 955	8 470	10 658	5 619	4 072
Celková aktiva	9 824	12 533	16 366	20 284	14 828	12 345
<b>Ukazatel věřitelského rizika</b>	<b>49,17%</b>	<b>39,54%</b>	<b>51,75%</b>	<b>52,54%</b>	<b>37,89%</b>	<b>32,99%</b>

Z tabulky č. 31 je zřejmé, že celková zadluženost společnosti RES, s.r.o. má, jako u většiny měřených ukazatelů, opět celkově klesající tendenci. Nejvyšších hodnot dosáhla ve čtvrtém roce, kdy byla zadluženost 52,54 %. Tak přesáhla všeobecně doporučené pravidlo 50:50. Dle Prof. Ing. Konečného se nachází v rozmezí

označujícího jako vysoká zadluženost. V následujícím roce se jeho hodnota snížila na 37,89 % a následně na 32,99 %. Dostala se tak na nejnižší procento během šesti let, nacházela se pod doporučeným procentním podílem, jež je hodnocena jako průměrná zadluženost. Důvod poklesu můžeme přisoudit hlavně včasným splácením krátkodobých závazků. U bankovních úvěrů lze zaznamenat nejdříve zvýšení a následné snížení. Vzhledem k prvnímu roku sledovaného období výrazně tyto položky vzrostly. Zároveň se zvýšila hodnota celkových aktiv, to mělo vliv na pokles tohoto ukazatele.

První, třetí a čtvrtý rok se organizace pohybuje kolem doporučeného pravidla 50:50. Ve zbývajících letech se nachází pod tímto doporučeným podílem. To je důvod, proč se z hlediska celkové zadluženosti jeví firma kladně. Jedná se o stabilní společnost. Pokud by využívala však více cizích zdrojů např. z 60 %, bylo by to pro ni relativně levnější, ale zvyšovalo by se jí riziko zadluženosti.

**Tab. 32: Celková zadluženost – FITAZ spol., s.r.o. (Zdroj: Rozvaha společnosti)**

Vybrané položky /roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Celkové závazky	13 167	17 781	19 691	31 703	3 423	3 142
Celková aktiva	23 830	25 629	28 214	38 807	18 052	16 119
<b>Ukazatel věřitelského rizika</b>	<b>55,25%</b>	<b>69,38%</b>	<b>69,79%</b>	<b>81,69%</b>	<b>18,96%</b>	<b>19,49%</b>

Při pohledu na obě tab. č. 31, 32, týkající se celkové zadluženosti, je zřejmá vyšší zadluženost po většinu let u konkurence. Jediné poslední dva roky je tomu obráceně, a to díky výraznému snížení celkových závazků, především krátkodobých. Podrobněji řečeno došlo ke snížení značné částky u přijatých záloh z 21,610 mil. na 457 tis. Kč v roce 2011 (viz rozvaha). Bereme-li v úvahu známé pravidlo 50:50, vede si lépe posuzovaná společnost. Během zkoumaného období 2006 – 2011 se nachází buď pod 50 %, nebo mírně nad. To se o konkurenci říct rozhodně nedá. Ta se nachází téměř po celou dobu nad tímto doporučeným pravidlem.

Hodnocení ukazatele se pohybuje: do 0,7 jako podnik s vysokou zadlužeností a nad 0,7 jako organizace, která podstupuje riziko zadlužení. Nejvyšší hodnotu vykazuje ve čtvrtém roce, s 81,69% celkovou zadlužeností. Podnik má více cizích zdrojů než potřebuje. Pokud by docházelo v dalších letech k dalšímu zvýšení, mohlo by se stát, že nebude mít v konečné fázi na splacení svých závazků a může se dostat do finanční tísně. To naštěstí, jak je vidět z tabulky č. 32, není zřejmé, neboť poslední dva roky, které

byly již uvedeny, vykazuje velmi pozitivních výsledků, je hodnocena jako podnik s nízkou zadlužeností.

### *Ukazatel samofinancování*

**Tab. 33: Koeficient samofinancování – RES, s.r.o. (Zdroj: Rozvaha společnosti)**

Vybrané položky/roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Vlastní kapitál	4 994	7 570	7 896	9 620	9 205	8 271
Celková aktiva	9 824	12 533	16 366	20 284	14 828	12 345
<b>Koeficient samofinancování</b>	<b>50,83%</b>	<b>60,40%</b>	<b>48,25%</b>	<b>47,43%</b>	<b>62,08%</b>	<b>67,00%</b>

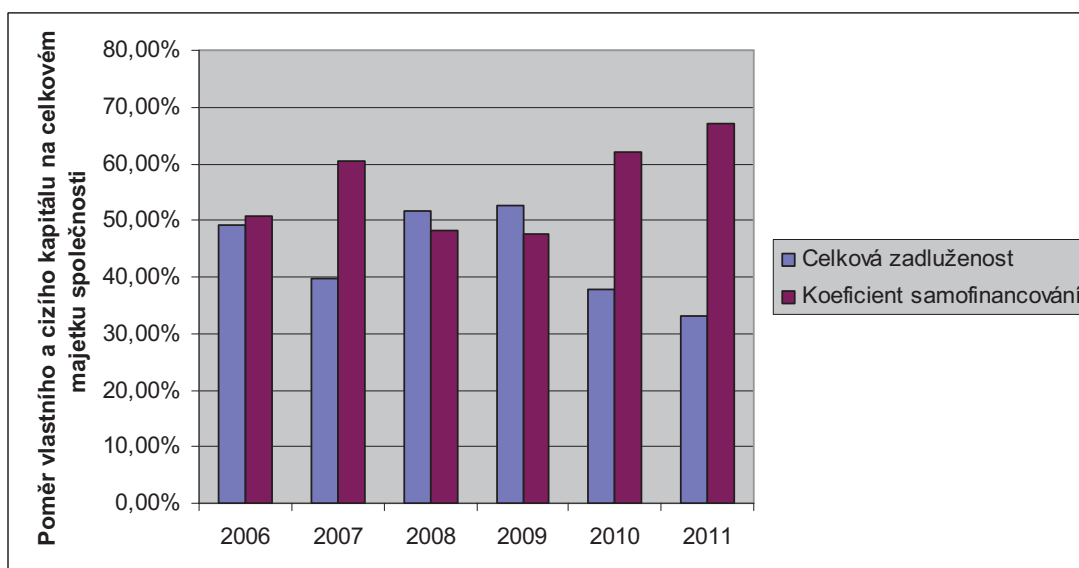
Tímto ukazatelem můžeme porovnat kolika procenty podnik financuje své potřeby z vlastních zdrojů. Sečteme-li ukazatele věřitelského rizika a koeficient samofinancování, dostaneme č. 1.

Je zřejmé, že koeficient bude mít ve srovnání s předcházejícím ukazatelem také kolísající tendenci. Důvod byl již objasněn, součtem obou ukazatelů dostaneme č. 1 nebo-li 100 %. Nejnižší hodnotu dosahuje tedy ve třetím s 48,25 % a čtvrtém roce ve výši 47,43 %. Nejvyšší procentní podíl byl zaznamenán u roku posledního (s 67% podílem). Z rozvahy lze vyčíst celkově rostoucí hodnotu vlastního kapitálu a také zvýšení celkových aktiv oproti předcházejícím rokům (počínaje rokem 2006). Růst nebyl však vyšší než zvýšení vlastního kapitálu, proto ukazatel samofinancování zaznamenal nárůst.

**Tab. 34: Koeficient samofinancování – FITAZ spol., s.r.o. (Zdroj: Rozvaha společnosti)**

Vybrané položky /roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Vlastní kapitál	10 582	7 843	8 403	7 102	14 458	12 931
Celková aktiva	23 830	25 629	28 214	38 807	18 052	16 119
<b>Koeficient samofinancování</b>	<b>44,41%</b>	<b>30,60%</b>	<b>29,78%</b>	<b>18,30%</b>	<b>80,09%</b>	<b>80,22%</b>

Koeficient samofinancování je, dá se říci, opakem předchozího ukazatele. Lze poznamenat, že vývoj hodnot vypadá více pozitivně u společnosti RES, s.r.o. Konkurenční společnost na tom už tak dobře není, téměř ve všech případech financuje svůj majetek více z cizích zdrojů. Jediným pozitivním výsledkem jsou zde roky předposlední a poslední, kdy se jí podařilo z vlastních zdrojů financovat přes 80 % celkového majetku podniku. Z tabulky č. 34 je vidět, že důvodem je hlavně zvýšení podílu vlastního kapitálu, ale také snížení hodnoty celkového majetku společnosti.



**Graf 6: Ukazatele zadluženosti u společnosti RES, s.r.o. (Zdroj: Vlastní)**

Graf znázorňuje přesnější porozumění dvou předchozích ukazatelů. Pokud budeme brát jako výchozí rok 2006 vývoj koeficientu samofinancování lze přirovnat ke křivce sinusoidy a u celkové zadluženosti právě naopak.

### *Ukazatel doby splácení dluhů*

**Tab. 35: Doba splácení dluhů – RES, s.r.o. (Zdroj: Rozvaha a VZZ společnosti)**

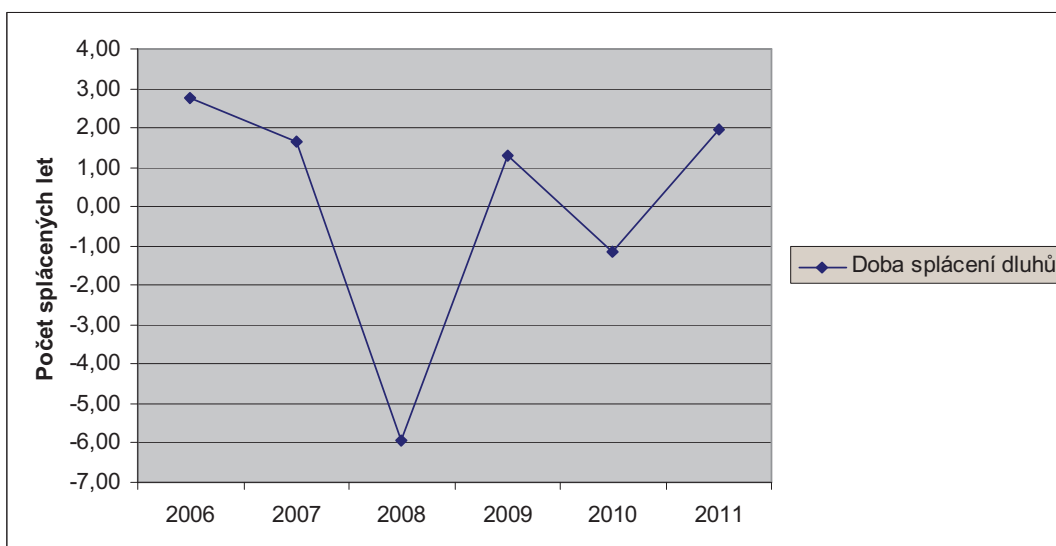
Vybrané položky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Cizí zdroje	4 830	4 955	8 470	10 658	5 619	4 072
Rezervy	0	0	0	0	0	0
Provozní CF	1 746	3 008	-1 427	8 214	-4 852	2 061
<b>Doba splácení dluhů v letech</b>	<b>2,77</b>	<b>1,65</b>	<b>-5,94</b>	<b>1,30</b>	<b>-1,16</b>	<b>1,98</b>

Během sledovaného období 2006 – 2011 měl tento ukazatel klesající tendenci. Nejkratší dobu na zaplacení svých dluhů vykazuje v roce 2009, kdy je firma schopna splatit své závazky z provozního CF za 1 rok a 4 měsíce. Poslední rok lze zhlédnout menší zvýšení o 6 měsíců, podnik je schopen splatit své dluhy za dva roky. Lze si povšimnout v tabulce, že dva roky 2008, 2010 společnost vykazuje záporné hodnoty tohoto ukazatele. Na vině je záporný provozní CF, kterého organizace v daných letech dosahovala. Celkově je společnost označena jako finančně zdravá.

**Tab. 36: Doba spláčení dluhů – FITAZ spol., s.r.o. (Zdroj: Rozvaha a VZZ společnosti)**

Vybrané položky/roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Cizí zdroje	13 167	17 781	19 691	31 703	3 423	3 142
Rezervy	0	0	0	0	0	0
Provozní CF	17 936	9 678	12 792	21 107	-20 125	4 175
<b>Doba spláčení dluhů</b>	<b>0,73</b>	<b>1,84</b>	<b>1,54</b>	<b>1,50</b>	<b>-0,17</b>	<b>0,75</b>

Jak je vidět z jednotlivých tabulek č. 35, 36 firma FITAZ spol., s.r.o. je na tom výrazně lépe. Je schopna splácet své závazky v některých letech dokonce do jednoho roku (viz roky 2006, 2011). Stejně jako podnik RES, s.r.o. dosahuje v roce 2010 záporného CF. Ve dvou sledovaných letech 2007, 2009 firma RES, s.r.o. předběhla podnik konkurenční. Je schopna své dluhy pomocí provozního CF splatit o něco dříve. Důvodem bylo navýšení cizích zdrojů u konkurenční společnosti, která na konci roku nebyla takové množství schopna splácet rychleji.



**Graf 7: Doba spláčení dluhů společnosti RES, s.r.o. (Zdroj: Vlastní)**

Tento graf znázorňuje křivku vývoje ukazatele. Doby spláčení dluhů v letech. Pomocí něj lze snadněji vidět jeho vývoj. Je zde pro lepší pochopení čtenářů diplomové práce. Jak je vidět, rok 2008 a 2010 se společnost nacházela pod 0 hodnotou. Důvodem byl, jak již bylo zmíněno, záporný výsledek CF.

## Ukazatel úrokového krytí

Tab. 37: Úrokové krytí – RES, s.r.o. (Zdroj: VZZ společnosti)

Vybrané položky aktiv /roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Hospodářský výsledek EBIT	1 768	3 081	446	2 447	-306	-682
Nákladové úroky	48	6	61	77	100	74
<b>Úrokové krytí</b>	<b>36,83</b>	<b>513,50</b>	<b>7,31</b>	<b>31,78</b>	<b>-3,06</b>	<b>-9,22</b>

Udává, kolikrát zisk před úroky a zdaněním převyší nákladové úroky. Doporučená hodnota by se měla pohybovat kolem 8. V případě, že by výsledná hodnota byla 1, znamenalo by to, že podnik svým ziskem splatí pouze náklady na cizí kapitál a není schopen vyplatit ostatní věřitele. Z doporučení vyplývá, čím vyšší bude jeho hodnota, tím lépe pro naše věřitele.

Během zkoumaného období hodnoty značně kolísaly. Důvodem jsou výkyvy nejen nákladů na cizí kapitál, ale také zisku, jenž v posledních dvou letech dosahuje záporných hodnot. Značně malá výše nákladových úroků vysvětluje velmi vysokou hodnotu úrokového krytí. Ve třech letech (2006, 2007 a 2009) dosahuje dokonce nadprůměrných hodnot. Jeden rok (2008) se blíží k obecně doporučené hodnotě 8. Pouze předposlední a poslední rok zde je možné zaznamenat větší problém, nákladové úroky razantně vzrostly na 100 tis. Kč a záporná výše zisku před zdaněním znamenala pro podnik ztrátu, a to ve výši 415 tis. Kč (viz VZZ). Následující rok nákladové úroky sice klesly na úroveň 74 tis. Kč, ale ztráta organizace se ještě více prohloubila. V tomto roce se potýkala se značnými finančními problémy.

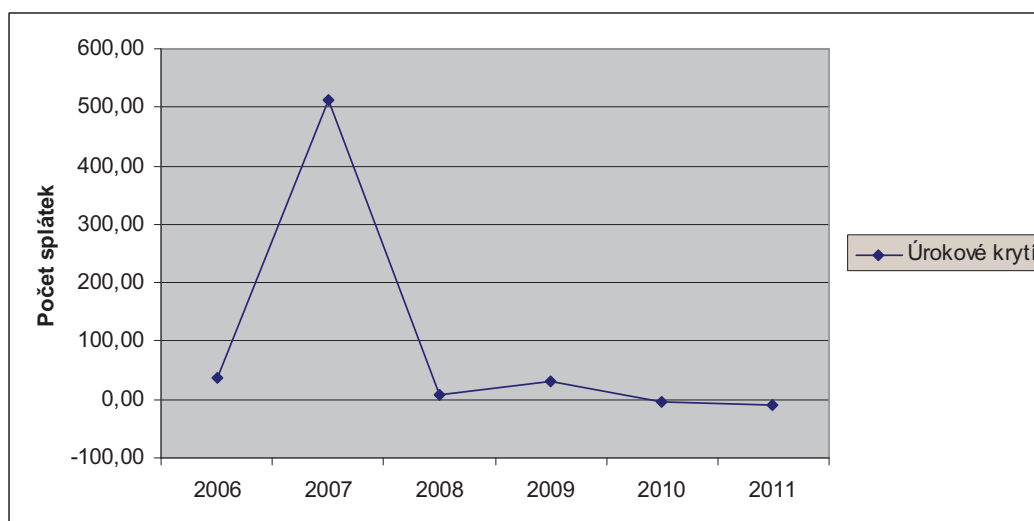
Shrneme-li celkový vývoj tohoto ukazatele, podnik dosahuje doporučené hodnoty po většinu sledovaných let. Poslední dva roky je způsoben převážně ztrátou, kterou organizace v daných letech 2010, 2011 dosáhla.

Tab. 38: Úrokové krytí – FITAZ spol., s.r.o. (Zdroj: VZZ společnosti)

Vybrané položky /roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
EBIT	14 455	9 907	7 474	9 363	9 849	7 324
Nákladové úroky	0	0	0	0	0	0
<b>Úrokové krytí</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Bohužel, konkurence vybraného podniku v tomto případě nevykazuje žádnou hodnotu nákladových úroků, není tedy možné porovnat jednotlivé společnosti mezi sebou

na základě tohoto ukazatele. Nákladové úroky tvoří úroky z úvěrů od jednotlivých bankovních institucí a úroky z peněžních prostředků poskytnuté jinými společnostmi.



Graf 8: Úrokové krytí společnosti RES, s.r.o. (Zdroj: Vlastní)

### Ukazatele likvidity

Patří mezi nejdůležitější ukazatele zhodnocení platební schopnosti podniku. Charakterizuje solventnost společnosti. Pomocí tří základních ukazatelů dokážeme zhodnotit, zda je podnik schopen dostát svých závazků. Likvidita sama o sobě vyjadřuje schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky. Nejlikvidnější jsou peníze v hotovosti (v pokladně) a na bankovním účtu. Mezi nejméně likvidní patří např. dlouhodobý majetek.

### Běžná likvidita – likvidita 3. stupně

Tab. 39: Běžná likvidita – RES, s.r.o. (Zdroj: Rozvaha společnosti)

Vybrané položky/roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Oběžná aktiva	8 530	10 236	11 984	13 831	7 901	5 955
Krátkodobé závazky	4 817	4 621	7 889	9 329	4 659	3 690
Krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci	13	13	0	129	0	62
<b>Běžná likvidita</b>	<b>1,77</b>	<b>2,21</b>	<b>1,52</b>	<b>1,46</b>	<b>1,70</b>	<b>1,59</b>

Běžná likvidita vyjadřuje, kolikrát je schopen podnik uspokojit své věřitele. Kolikrát oběžná aktiva převyší krátkodobé závazky. Jsme schopni odvodit, jestli je podnik schopen splatit své závazky, pokud by všechna svá oběžná aktiva přeměnil na peněžní prostředky.

Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 1,5 – 2,5.

Společnost je ve všech letech schopna splatit své závazky vůči svým věřitelům. Téměř v celém sledovaném období se nachází v doporučeném rozmezí. Ve třetím roce 2009 jeho hodnota klesla na 1,46. Leží pod spodní hranicí doporučeného intervalu. To je pro společnost nepříznivé. Podnik (dle zmíněného doporučení) není schopen splatit své závazky, tedy uspokojit dostatečně své věřitele. Následující rok se pro něj stal opět příznivým, je schopen splatit své závazky, nachází se opět v doporučeném rozmezí, kde také pokračuje. Závěrem lze stanovit dobrou platební schopnost společnosti. Vzhledem ke všem obdobím je možné stanovit firmu v tomto ohledu za velice solventní.

**Tab. 40: Běžná likvidita – FITAZ spol., s.r.o. (Zdroj: Rozvaha společnosti)**

Vybrané položky /roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Oběžná aktiva	16 862	19 206	21 164	32 721	11 547	10 686
Krátkodobé závazky	13 167	17 781	19 691	31 703	3 423	3 142
Krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0	0
<b>Běžná likvidita</b>	<b>1,28</b>	<b>1,08</b>	<b>1,07</b>	<b>1,03</b>	<b>3,37</b>	<b>3,40</b>

V rámci srovnávání zmíněných dvou společností se konkurenční firma nenachází v obecně doporučeném rozmezí po dobu prvních čtyř let, celé období 2006 – 2009 se pohybuje kolem 1. To znamená, že se nachází pod spodní hranicí doporučeného intervalu. V následujících letech však tyto hodnoty překročila. Během ostatních sledovaných let, jak je možné rozpoznat z tabulky č. 40, se hodnoty vyvíjely nad očekávání. A to zejména díky snižujícímu se stavu krátkodobých závazků.

### ***Pohotovostná likvidita – 2. stupně***

**Tab. 41: Pohotovostná likvidita – RES, s.r.o. (Zdroj: Rozvaha společnosti)**

Vybrané položky/roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Oběžná aktiva	8 530	10 236	11 984	13 831	7 901	5 955
Zásoby	307	582	286	236	235	214
Krátkodobé závazky	4 817	4 621	7 889	9 329	4 659	3 690
Krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci	13	13	0	129	0	62
<b>Pohotovostná likvidita</b>	<b>1,70</b>	<b>2,08</b>	<b>1,48</b>	<b>1,44</b>	<b>1,65</b>	<b>1,53</b>

Likvidita druhého stupně je pro hodnocení jednotlivých podniků daleko účinnější. Vzorec vychází z likvidity třetího stupně. Dochází k modifikaci, kdy v čitateli odečteme hodnotu zásob, jako nejméně likvidní formy majetku uváděného v rozvaze. Můžeme také porovnat hodnoty likvidity druhého a třetího stupně. Pokud je hodnota běžné

likvidity výrazně vyšší než hodnota likvidity pohotové, společnost vykazuje nadměrné množství zásob.

Doporučená hodnota se pohybuje mezi 1 – 1,5.

Společnost se v prvních dvou letech pohybuje nad doporučenou hodnotou. Příčinou bylo relativně nízké množství krátkodobých závazků, které společnosti na konci roku zbylo a také díky nízkému stavu zásob. V dalších dvou letech byla hodnota závazků mnohem vyšší a výše zásob, jež se od OM odečítají, naopak klesla. I když OM zároveň vzrostl, nestačilo to na vyrovnání zmíněného zvýšení a ukazatel pohotové likvidity zaznamenal pokles. Poslední dva roky se postupně snižovala výše krátkodobých závazků, pokles byl natolik silný, že převýšil pokles oběžného majetku v obou letech a pohotová likvidita vzrostla nad doporučenou hodnotu.

Po celou dobu 2006 - 2011 se hodnoty nacházely buď v rozmezí doporučené hodnoty, nebo je dokonce přesáhly.

V jednotlivých letech se ukazatel pohotové likvidity pohybuje obvykle v nižších číslech než jsou hodnoty ukazatele běžné likvidity. Zároveň zde však není tak velká diference, abychom mohli tvrdit, že vykazovala velké množství zásob, jež OM v druhém případě snižují.

**Tab. 42: Pohotová likvidita – FITAZ spol., s.r.o. (Zdroj: Rozvaha společnosti)**

Vybrané položky /roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Oběžná aktiva	16 862	19 206	21 164	32 721	11 547	10 686
Zásoby	3 360	4 458	1 985	1 025	1 137	27
Krátkodobé závazky	13 167	17 781	19 691	31 703	3 423	3 142
Krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0	0
<b>Pohotová likvidita</b>	<b>1,03</b>	<b>0,83</b>	<b>0,97</b>	<b>1,00</b>	<b>3,04</b>	<b>3,39</b>

Pohotová likvidita dosahuje u firmy RES, s.r.o. lepších hodnot. Pohybuje se v doporučeném rozmezí nebo spíše nad těmito hodnotami ve všech sledovaných letech. To se o vybrané konkurenci říci nedá, ta se v průběhu zkoumaného období nachází, jak v doporučeném intervalu, tak také pod, ale dokonce i nad (dva poslední roky).

Nejnižších hodnot vykazuje ve druhém roce, kdy se nachází pod úrovní zmíněného intervalu, a to 0,83. Důvodem bylo zvýšení nejen zásoby, jež dle vzorce odečítáme od OM, ale výrazně narostly také krátkodobé závazky. Následující rok dosahuje zaokrouhleně 1 celá. Navýšení OM a snížení zásob výrazně přispěly ke zvýšení této

pohotové likvidity skoro na 1 celá, představující nejnižší hraniční bod doporučeného intervalu. Naopak poslední dva roky jsou pro tuto organizaci velmi příznivé. Firma snížila do jisté míry OM, ale co je nejdůležitější, dokázala výrazně snížit výši svých krátkodobých závazků jejich zaplacením, a to na takovou míru, která předčila i vybranou společnost (viz tabulka č. 41, 42). Celá objasněná skutečnost vypovídá o dobrém stavu obou vzájemně si konkurujících společností, i když, jak se zdá, RES, s.r.o. je na tom v globálním hodnocení o něco lépe.

### ***Peněžní likvidita – 1. stupně***

**Tab. 43: Peněžní likvidita – RES, s.r.o. (Zdroj: Rozvaha společnosti)**

Vybrané položky/roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Krátkodobý finanční majetek	3 132	5 444	1 676	7 961	1 527	2 936
Krátkodobé závazky	4 817	4 621	7 889	9 329	4 659	3 690
Krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci	13	13	0	129	0	62
<b>Peněžní likvidita</b>	<b>0,65</b>	<b>1,17</b>	<b>0,21</b>	<b>0,84</b>	<b>0,33</b>	<b>0,78</b>

Jedná se o likviditu měřící schopnost podniku okamžitě zaplatit splatné závazky. Bere v úvahu krátkodobý finanční majetek (peníze v pokladně a na bankovních účtech). Doporučená hodnota se pohybuje mezi 0,2 – 0,5.

Firma RES, s.r.o. v jednotlivých letech značně kolísala. První dva, čtvrtý a poslední rok se organizace nacházela nad tímto rozmezím, třetí a předposlední rok v doporučeném rozmezí.

Vzhledem ke skutečnosti, kterou nám ukazuje tabulka č. 43, se společnost nachází buď v doporučeném rozmezí, nebo nad ním, což lze zhodnotit jako velmi pozitivní. Firma je schopna dostát svých závazků. Má dostatečný objem peněžních prostředků na splacení, alespoň určité výše svých závazků v hotovosti. Bude-li na konci roku inkasovat alespoň dvě třetiny krátkodobých pohledávek, získá dostatečné množství hotovostních prostředků nejen na zaplacení okamžitě splatných závazků, ale i na jiné účely, jež by mohly být pro společnost daleko více efektivnější. Zde je možné doporučit organizaci RES, s.r.o. navázat na změny posledního roku, které se jeví jako velmi pozitivní.

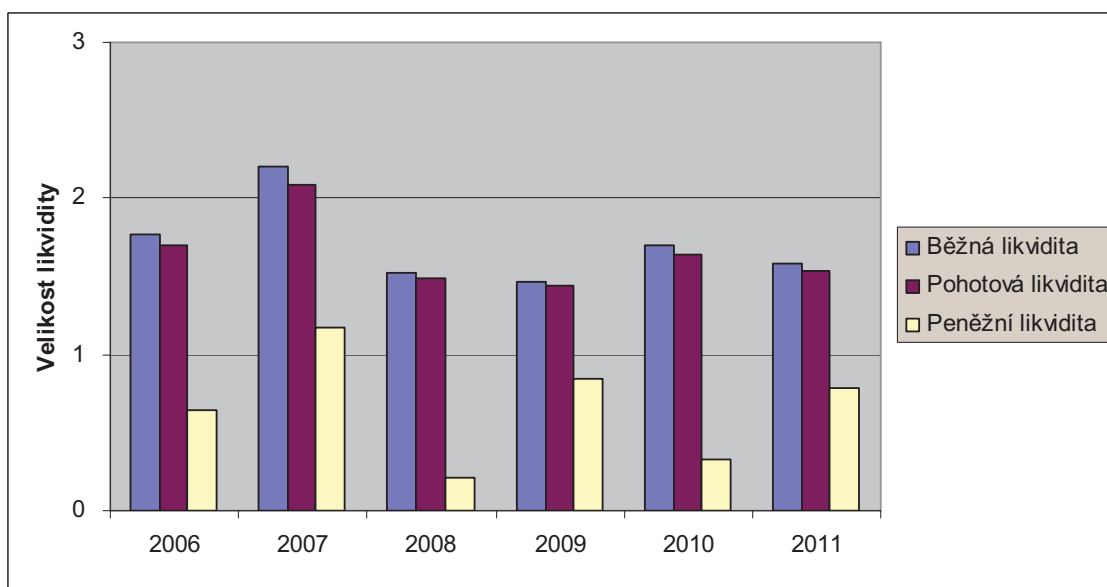
V odstavci popisujícím vývoj jednotlivých let vybrané organizace se stav společnosti jeví relativně pozitivně, ale samozřejmě vždy může dosahovat lepších výsledků.

**Tab. 44: Peněžní likvidita – FITAZ spol., s.r.o. (Zdroj: Rozvaha společnosti)**

Vybrané položky /roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Krátkodobý finanční majetek	11 858	10 988	17 455	30 087	8 345	5 431
Krátkodobé závazky	13 167	17 781	19 691	31 703	3 423	3 142
Krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0	0
<b>Peněžní likvidita</b>	<b>0,90</b>	<b>0,62</b>	<b>0,89</b>	<b>0,95</b>	<b>2,44</b>	<b>1,73</b>

Jak již diplomová práce zmiňuje, peněžní likvidita vymezuje vztah krátkodobého finančního majetku, krátkodobých závazků a krátkodobých bankovních úvěrů a výpomocí, jež znázorňuje tabulka č. 43, 44. Dle zaznamenaných položek rozvahy dosahuje FITAZ spol., s.r.o. výrazně vyšších hodnot během všech pozorovaných let. Jediný druhý rok je tomu naopak. Konkurence vykazuje v celém sledovaném období vysokých hodnot peněžních prostředků. Přesto, že dosahuje vyšších hodnot krátkodobých závazků, je schopna pohybovat se nad doporučeným intervalem 0,2 – 0,5. Je schopna uspokojit své věřitele.

Tabulka č. 44 nám také ukazuje jak se krátkodobé závazky ke konci pozorovaného období snížily, ve stejném čase dochází také ke snižování peněžních prostředků. To však, v poměru s klesajícími hodnotami, bylo nižší. Díky tomuto vývoji se peněžní likvidita postupně zvyšovala. Nejlepších výsledků dosahovala roku 2010. Takový vývoj peněžní likvidity vypadá velmi slibně pro věřitele.



**Graf 9: Vývoj jednotlivých likvidit organizace RES, s.r.o. (Zdroj: Vlastní)**

### *Dodatkový ukazatel – CF likvidita*

**Tab. 45: CF likvidita – RES, s.r.o. (Zdroj: Rozvaha a VZZ společnosti)**

Vybrané položky/roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Peněžní tok z provozní činnosti	1 746	3 008	-1 427	8 214	-4 852	2 061
Krátkodobé závazky	4 817	4 621	7 889	9 329	4 659	3 690
Krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci	13	13	0	129	0	62
<b>CF likvidita</b>	<b>36,15%</b>	<b>64,91%</b>	<b>-18,09%</b>	<b>86,85%</b>	<b>-104,14%</b>	<b>54,93%</b>

Předchozí ukazatele jsou založeny na výpočtu vycházející z rozvahy. Položky rozvahy zachycují stav k určitému okamžiku. Je tedy nutné ukazatele likvidity doplnit ještě o ukazatel vycházející z CF, který tento nedostatek odstraňuje. Posuzujeme, zda podnik vytváří dostatečný peněžní tok na úhradu krátkodobých závazků za sledované období (1 rok). Doporučená hodnota ze zahraničí je 40 %. Tabulka č. 45 vyjadřuje pozitivní působení CF likvidity pouze polovinu sledovaného období (2007, 2009 a 2011). Vzhledem k doporučenému procentu (40%) lze shledat podnik z poloviny vyhovující. Největší problém nastává roku 2008 a 2010. Během těchto dvou zmíněných let dosahuje záporného CF z provozní činnosti. Firma nekoresponduje dostatečným množstvím peněžních prostředků. Uvažujeme-li rok 2008, kdy společnost vykazuje záporného CF, a tím i zápornou CF likviditu ve výši 18,09 %, lze shledat, že důvodem bylo nízké dosahování zisku a vysoký růst krátkodobých pohledávek. Podnik by měl inkasovat své pohledávky rychleji a částečně navýšit hospodářský výsledek.

Problém nastávající roku 2010 je trochu jiný. Firma dosahuje ztrátu, způsobenou nízkým počtem zakázek v daném roce. Na konci se však snažila splatit všechny závazky vůči svým obchodním partnerům. Díky tomu změna stavu závazků byla záporná, což se promítlo do negativního výsledku CF z provozní činnosti a tím samozřejmě i záporné likvidity založené na CF. Ostatní roky se blíží nebo dokonce překračuje doporučené procento.

**Tab. 46: CF likvidita – FITAZ spol., s.r.o. (Zdroj: Rozvaha a VZZ společnosti)**

Vybrané položky /roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Peněžní tok z provozní činnosti	17 936	9 678	12 792	21 107	-20 125	4 175
Krátkodobé závazky	13 167	17 781	19 691	31 703	3 423	3 142
Kr. bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0	0
<b>CF likvidita</b>	<b>136,22%</b>	<b>54,43%</b>	<b>64,96%</b>	<b>66,58%</b>	<b>- 587,93%</b>	<b>132,88%</b>

Vzhledem ke kladným a poměrně vysokým hodnotám provozního CF se tento ukazatel u společnosti FITAZ spol., s.r.o. jeví ve zkoumaných letech jako kladný a vyjadřuje značně vysoké procento CF likvidity. Existence záporného provozního peněžního toku v roce 2010 způsobuje negativní výsledek CF likvidity, který předčil zápornou výši tohoto ukazatele u společnosti RES, s.r.o.

Pokud srovnáváme obě CF likvidity spolu dle tabulek 45, 46, je jasné vidět střídající se vývoj ukazatele likvidity. Pokud se jeví v jednom roce konkurence lepší, pak v druhém roce je tomu právě naopak, a to po celou dobu pozorovaných let. Pouze dva roky po sobě firma RES, s.r.o. vykazuje lepších výsledků (2009, 2010). Příčinu lepších výsledků u vybraného podniku lze přiřadit v jednom roce menšímu diferenciatu mezi CF a krátkodobými závazky a ve druhém roce menší záporné hodnotě CF z provozní činnosti. Firma dosahuje sice menší hodnoty peněžního toku, ale díky tomu může pokrýt větší procentuální množství krátkodobých závazků než její konkurence, což zvyšuje ukazatel likvidity. Navíc v roce 2010 měly obě společnosti stejný záměr, a to splatit závazky svým obchodním partnerům. FITAZ spol., s.r.o. měla však vyšší hodnotu těchto splátek díky tomu se záporná likvidita vyšplhala až na 587,93 %. Lze tedy říci, že RES, s.r.o. v rámci tohoto srovnání si nevede příliš špatně.

### **Provozní ukazatele**

Výrobní neboli provozní ukazatele jsou určeny hlavně pro vnitřní řízení společnosti. Informace použité tímto způsobem využívá především management firmy. Na základě vyhodnocených výsledků se rozhoduje, jakými následujícími kroky musí postupovat, případně provede opatření.

### ***Mzdová produktivita***

**Tab. 47: Mzdová produktivita – RES, s.r.o. (Zdroj: VZZ společnosti)**

Vybrané položky/roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Přidaná hodnota	9 459	11 661	7 648	7 907	5 128	4 339
Mzdy	5 581	6 186	5 126	3 846	3 336	3 075
<b>Mzdová produktivita</b>	<b>1,69</b>	<b>1,89</b>	<b>1,49</b>	<b>2,06</b>	<b>1,54</b>	<b>1,41</b>

Udává, kolik výnosů připadá na 1 Kč mezd. Číselník obsahuje přidanou hodnotu. Díky tomu došlo k odstranění vlivu nakupovaných surovin, energií a služeb.

V rozmezí let 2006 – 2011 lze zaznamenat mírně kolísavou tendenci. Tyto výkyvy se odvíjí od přidané hodnoty, jež měla v průběhu let také střídavý vývoj. Průběh mezd na tom byl obdobně, avšak ne vždy stejným směrem, např. v roce 2009 došlo ke zvýšení přidané hodnoty, na jejichž výsledek měly vliv také tržby za prodané zboží, které v ostatních letech sledovaného období dosahovaly nulových hodnot. Naopak se také snížily mzdy. Tato skutečnost způsobila růst mzdové produktivity pozitivním směrem. Dosáhla výše 2,06, a představuje tak nejvyšší hodnotu za celé sledované období. Nejnižší hodnotu dosáhla mzdová produktivita v roce posledním, došlo ke snížení na 1,41 výnosů na 1 Kč mezd. V rámci celkového shrnutí lze říci, že podnik s tímto ukazatelem nemá žádný problém.

**Tab. 48: Mzdová produktivita – FITAZ spol., s.r.o. (Zdroj: VZZ společnosti)**

Vybrané položky /roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Přidaná hodnota	28 037	26 219	23 749	25 694	23 620	20 094
Mzdy	9 657	11 028	11 169	11 294	10 523	8 819
<b>Mzdová produktivita</b>	<b>2,90</b>	<b>2,38</b>	<b>2,13</b>	<b>2,28</b>	<b>2,24</b>	<b>2,28</b>

Počátkem sledovaného období klesající přidaná hodnota a zvyšující se mzdy svědčí o snižujícím se vývoji mzdové produktivity, až do roku 2008, kdy na 1 Kč mezd připadá 2,13 Kč výnosů. Následující roky se tento poměr opět zvyšuje. Tabulka č. 47 uvádí daleko nižší hodnoty společnosti RES, s.r.o. Předpokladem vysoké mzdové produktivity je především vysoká přidaná hodnota, kterou organizace (RES, s.r.o.) v jednotlivých letech nevykazuje. Během sledovaných let nedosahuje příliš vysokých tržeb ze svých služeb.

Závěrem lze konstatovat, že konkurence dosahuje lepších výsledků než společnost vybraná. Odpovídá tomu vždy větší počet výnosů na 1 Kč mezd. Konkurence si v tomto vede opravdu dobře. Společnost RES, s.r.o. by si tedy z konkurence měla vzít příklad, i když to lze těžko posoudit. Stavebnictví je velmi obtížná oblast působení, zejména v dnešní době plné konkurenčních firem a projevující se krize, jejíž působení postihuje nejvíce právě tuto oblast. Vzhledem k těmto skutečnostem by se i nadále měla organizace snažit získat větší zakázky, aby zvýšila tržby i přidanou hodnotu a v konečném důsledku tak dosáhla vyššího podílu mzdové produktivity.

### *Produktivita dlouhodobého hmotného majetku*

**Tab. 49: Produktivita DHM – RES, s.r.o. (Zdroj: Rozvaha a VZZ společnosti)**

Vybrané položky/roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Výnosy bez mimořádných	31 137	49 292	33 889	57 209	23 021	15 323
DHM v PC	2 574	3 418	5 826	8 286	9 451	9 508
<b>Produktivita DHM</b>	<b>12,10</b>	<b>14,42</b>	<b>5,82</b>	<b>6,90</b>	<b>2,44</b>	<b>1,61</b>

Udává, nakolik společnost dokáže využít svůj dlouhodobý hmotný majetek. Hodnota by měla být co nejvyšší. V čitateli zůstávají výnosy, od kterých je nutné odečíst výnosy z mimořádné činnosti. Ty by mohly zkreslit výsledek hospodaření pro daný rok.

Během sledovaného období docházelo ke snížení i zvýšení výnosů a neustálému postupnému růstu dlouhodobého majetku. Tento nárůst je již popsán ve výše uvedených zdůvodněních.

Ukazatel produktivity se postupně snižoval, důvodem byl větší dynamický růst dlouhodobého majetku. Podnik dosahuje, prozatím, dobrých hodnot, ale jak je vidět, jeho produktivita dlouhodobého hmotného majetku klesá. Podnik by měl tedy více snížit alespoň část svého hmotného majetku, anebo do určité míry zvýšit výnosy.

**Tab. 50: Produktivita DHM – FITAZ spol., s.r.o. (Zdroj: Rozvaha a VZZ společnosti)**

Vybrané položky /roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Výnosy bez mimořádných	112 391	134 895	100 907	118 450	93 456	72 479
DHM v PC	5 812	10 263	11 630	11 524	12 574	11 922
<b>Produktivita DHM</b>	<b>19,34</b>	<b>13,14</b>	<b>8,68</b>	<b>10,28</b>	<b>7,43</b>	<b>6,08</b>

Z tabulek č. 49, 50 lze snadno vyčíst pozitivní vliv tohoto ukazatele spíše u konkurence. Nemá sice ve všech jednotlivých letech rostoucí tendenci, ale ukazatel by měl být, co nejvyšší. Konkurenční firma toto doporučení splňuje, oproti vybrané společnosti. Důvodem jsou vysoké výnosy dosahované v jednotlivých letech u konkurence (viz předchozí odstavec – mzdová produktivita).

### *Vázanost zásob na výnosy*

**Tab. 51: Vázanost zásob – RES, s.r.o. (Zdroj: Rozvaha a VZZ společnosti)**

Vybrané položky/roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Zásoby	307	582	286	236	235	214
Výnosy bez mimořádných	31 137	49 292	33 889	57 209	23 021	15 323
<b>Vázanost zásob na výnosy</b>	<b>0,01</b>	<b>0,01</b>	<b>0,01</b>	<b>0,00</b>	<b>0,01</b>	<b>0,01</b>

Ukazatel pomáhá vyjádřit, jaký objem zásob je vázán na 1 Kč výnosů. Měl by vykazovat, co nejnižší hodnoty. Čím menší výsledná hodnota, tím menší vázanost na zásoby.

Jak je vidět, společnost nevykazuje příliš velká čísla. V rámci daného období 2006 až 2011 se pohybuje na úrovni 0,01. Výjimkou je rok 2009, kdy došlo ke snížení tohoto ukazatele na hodnotu 0,00. Podnik snížil zásoby a zároveň dynamickým způsobem zvýšil výnosy z běžné činnosti. Následující roky zůstala hodnota zásob téměř neměnná, ale tabulka č. 51 poukazuje na rapidní snížení výnosů z běžné činnosti. Vzhledem k uvedeným skutečnostem podnik vykazuje velmi dobrých hodnot. Podnikové zásoby nejsou téměř vůbec vázány na výnosy.

**Tab. 52: Vázanost zásob – FITAZ spol., s.r.o. (Zdroj: Rozvaha a VZZ)**

Vybrané položky /roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	v tis. Kč					
Zásoby	3 360	4 458	1 985	1 025	1 137	27
Výnosy bez mimořádných	112 391	134 895	100 907	118 450	93 456	72 479
<b>Vázanost zásob na výnosy</b>	<b>0,03</b>	<b>0,03</b>	<b>0,02</b>	<b>0,01</b>	<b>0,01</b>	<b>0,00</b>

Vázanost zásob není u obou společností příliš vysoká. Ukazatel by měl mít, co nejnižší hodnotu. Ke zmíněnému doporučení se více přibližuje společnost zkoumaná. Předposlední rok je stejný pro obě společnosti s 0,01 objemem zásob vázaných na 1 Kč výnosů. Důvod vyšších hodnot u konkurenční společnosti je vidět, jak už diplomová práce zmiňuje, u ukazatelů souvisejících se zásobami. Firma RES, s.r.o. má vyšší stav zásob na skladě než zkoumaná organizace. Pokud srovnáme například rok 2007 lze zhlédnout daleko vyšší stav zásob konkurenční firmy. Nízkou vázanost zásob zajišťuje vysoký stav výnosů. Zde lze opět poukázat na jejich vyšší hodnotu u společnosti konkurenční (viz rok 2007). Co se týče posledního roku, snížila konkurenční firma stav zásob na nižší úroveň než RES, s.r.o. Díky tomu je na tom v tomto roce opravdu lépe. Zásoby jsou vázány na zásoby v nulové hodnotě.

Závěrem lze říci, že obě společnosti dosahují velmi dobrých výsledků, avšak při pohledu na obě tabulky č. 51, 52 lze jednoznačně říci, že firma RES, s.r.o. neváže skoro žádné zásoby na výnosy po celou dobu srovnávaného období. Společnost si dle tohoto ukazatele vede výborně.

### 3.5.5 Analýza ukazatelů vytváření účelových výběrových ukazatelů

Pomocí nich můžeme predikovat a ohodnotit zdraví podniku. Díky těmto ukazatelům jsme schopni rozpoznat úpadek hrozící společnosti, pokud nepodnikne náležité kroky.

#### Bankrotní modely

Upozorňují společnost o možných potížích v budoucnosti. Díky nim můžeme předpovídat hrozbu pro společnost v podobě úpadku neboli bankrotu, proto modely bankrotní.

#### IN05

Vychází z původního Altmanova Z-skóre. Byl modifikován manželé Neumaerovými. Skládá se z ukazatelů zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity. Každý z ukazatelů má přiřazenou určitou váhu. Ta vyjadřuje vždy vážený aritmetický průměr každého ukazatele v odvětví.

Tab. 53: Ukazatel IN05 – RES, s.r.o. (Zdroj: Rozvaha a VZZ společnosti)

Vybrané x/roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
$x_1 \cdot 0,13$	0,26	0,33	0,25	0,25	0,34	0,39
$x_2 \cdot 0,04$	1,47	0,36	0,29	1,27	-0,12	-0,37
$x_3 \cdot 3,97$	0,71	0,98	0,11	0,48	-0,08	-0,22
$x_4 \cdot 0,21$	0,67	0,83	0,43	0,59	0,33	0,26
$x_5 \cdot 0,09$	0,16	0,20	0,14	0,13	0,15	0,14
<b>IN05</b>	<b>3,28</b>	<b>2,69</b>	<b>1,22</b>	<b>2,72</b>	<b>0,62</b>	<b>0,21</b>

Polovinu sledovaných let se společnost nachází v pásmu tvořící hodnotu s 95% úspěšností. To znamená, že s velkou pravděpodobností společnost nebankrotuje, ba naopak, je velice schopná. Rok 2008, 2010 a 2011 tvoří výjimku. Příčinou těchto výkyvů lze zaznamenat hlavně u  $x_2$ ,  $x_3$ ,  $x_4$ . První zmíněný rok se organizace nachází v tzv. šedé zóně. To značí, že společnost z 50 % spěje k bankrotu, ale ze 70 % tvoří i nadále hodnotu. Vzorec  $x_2$  poukazuje na značný výkyv v hodnotách, je to dáno výrazným poklesem hospodářského výsledku (EBIT) a zvýšením nákladových úroků. Dalším výkyvem v tomto roce můžeme pozorovat u vzorce  $x_3$  (EBIT/CA). Výše  $x_3$  je výrazně nižší ve srovnání s ostatními příznivě vyvíjejícími se roky. Jak diplomová práce uvádí, hodnota EBIT rapidně klesla, oproti tomu celková aktiva mírně vzrostla.

Posledním ukazatelem, který zaznamenal pokles, je  $x_4$  ( $V/CA$ ). Pokles výnosů k předešlému roku a zvýšení celkových aktiv snížilo výsledek  $x_4 \cdot 0,21$  téměř o polovinu.

To způsobilo daný výkyv a výslednou hodnotu IN05 pro daný rok. Předposlední rok 2010 nastaly podobné události jako v roce 2008. Situace je však daleko horší, neboť výsledné hodnoty vzorců  $x_2$  a  $x_3$  vykazovaly záporné hodnoty. O tom svědčí záporný hospodářský výsledek daného roku. Dle hodnocení zkoumaného ukazatele se společnost nachází v rozmezí spějícím k bankrotu z 97 % a ze 76 % nebude vytvářet hodnotu. Následující poslední rok zkoumaného období firma i nadále zůstává v pásmu spějícímu k bankrotu. Důvodem je prohloubení ztráty společnosti, až na hodnotu minus 682 tis. Kč. Opět lze spatřit negativně se projevující  $x_2$  a  $x_3$ , jež v tomto roce způsobily pokles ukazatele IN05 ještě na nižší hodnotu než v předchozím roce. Dostáváme se tak na nejnižší bod za celých šest sledovaných let.

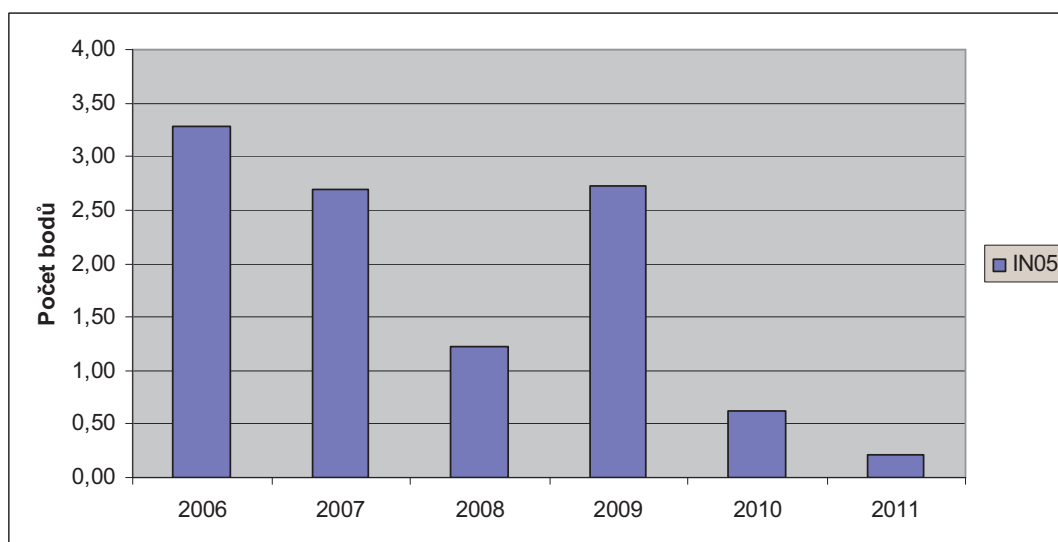
Z tabulky č. 53 můžeme vyčíst, že i přesto, že se společnost ve třech letech nachází v pásmu tvořící hodnotu a nehrozí jí bankrot, hodnota ukazatele IN05 neustále kolísá. Mezi obdobími tvořícími hodnotu se jednou nacházela v tzv. šedé zóně a dokonce poslední dva roky směřovala k bankrotu. Doporučení společnosti je: zvýšit hospodářský výsledek, tedy zvýšit počet zakázek, které budou dosti ziskové. Vzhledem ke stále působící ekonomické krizi je tento úkol výrazně obtížný. Nelepší-li se finanční situace podniku do dvou až tří let, bude nutné tuto organizaci ukončit.

**Tab. 54: Ukazatel IN05 – FITAZ spol., s.r.o. (Zdroj: Rozvaha a VZZ)**

Vybrané x /roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
$x_1 \cdot 0,13$	0,24	0,19	0,19	0,16	0,69	0,67
$x_2 \cdot 0,04$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
$x_3 \cdot 3,97$	2,41	1,53	1,05	0,96	2,17	1,80
$x_4 \cdot 0,21$	0,99	1,11	0,75	0,64	1,09	0,94
$x_5 \cdot 0,09$	0,12	0,10	0,10	0,09	0,30	0,31
<b>IN05</b>	<b>3,75</b>	<b>2,92</b>	<b>2,09</b>	<b>1,85</b>	<b>4,24</b>	<b>3,72</b>

IN05 je důležitým predikujícím ukazatelem pro jednotlivé společnosti. Jeho popis v rámci RES, s.r.o. uvádí předchozí odstavec. Teď zbývá analýza konkurenční firmy a následné zjištění jejího stavu. Po dobu celých šesti let se pohybuje v pásmu, které říká, že s 92% pravděpodobností společnost nezbankrotuje, tzn. bude s 95% úspěšností tvořit hodnotu. Vede si daleko lépe než společnost vybraná, která dosahuje hodnot větších než 1,6 pouze ve třech letech. Zbývající tři roky se nachází v pásmu, buď šedé zóny (mezi 0,9 a 1,6), nebo spěje k bankrotu ( $< 0,9$ ).

Značné rozdíly obou firem lze shlédnout u  $x_2$ ,  $x_3$  a  $x_4$ . Jak je vidět z tabulky č. 54, konkurenční společnost zaznamenává u  $x_2$  (EBIT/nákladových úroků) nulové hodnoty. Důvodem je nulová výše nákladových úroků během všech šesti sledovaných let. Vzhledem k nulovému ukazateli  $x_2$  by se dalo říct, že v konečném důsledku bude tato organizace dosahovat celkově nižších hodnot IN05. Opak je pravdou, neboť následující  $x_3$  (EBIT/CA) vykazuje výrazně lepších výsledků. Důvodem jsou poměrně vysoké hodnoty hospodářského výsledku. Posledním  $x$ , které přispělo k vyrovnání nulového  $x_2$  a v konečném důsledku zvýšení IN05, je  $x_4$  (V/CA). Zmíněné výnosy napovídají, proč je tento ukazatel vyšší než vykazuje vybraná společnost. Během srovnání dvou společností se tedy konkurence jeví jako více pozitivní. Důvody vzniku problémů a jejich doporučení uvádí opět předchozí odstavce.



Graf 10: Vývoj ukazatele IN05 společnosti RES, s.r.o. (Zdroj: Vlastní)

### Bonitní modely

Působí podobně jako modely bankrotní. Liší se přiřazením bodu k jednotlivým ukazatelům a na základě toho dochází k hodnocení dané společnosti.

Mezi jejich výhody patří zejména možnost porovnat mezi sebou podniky stejného odvětví.

### *Kralickýv Quicktest*

Skládá se ze čtyř ukazatelů, přičemž první dva hodnotí její stabilitu a zbylé dva se zaměřují na posouzení výnosnosti.

Nejdříve je nutné posoudit jednotlivé ukazatele, následně jim přidělit body díky rozmezím vycházejících z literatury. Jakmile jsou jim přidělena čísla, sečteme je dohromady, tzn.  $R_1+R_2+R_3+R_4$  a podělíme 4. Tím získáme průměr ze všech hodnocených výsledků.

Takto vypočítaný výsledek zhodnotíme, opět pomocí doporučeného pásma, v němž se může hodnota nacházet.

**Tab. 55: Ukazatel Kralickův Quicktest – RES, s.r.o. (Zdroj: Rozvaha a VZZ společnosti)**

Vybrané R/roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
R1	0,51	0,60	0,48	0,47	0,62	0,67
R2	0,97	-0,16	-4,76	0,33	-0,84	0,55
R3	0,18	0,25	0,03	0,12	-0,02	-0,06
R4	0,06	0,06	-0,04	0,15	-0,22	0,14
<b>Počet bodů R1</b>	4	4	4	4	4	4
<b>Počet bodů R2</b>	4	4	4	4	4	4
<b>Počet bodů R3</b>	4	4	1	2	0	0
<b>Počet bodů R4</b>	2	2	0	4	0	4
<b>Celkem (R1+R2+R3+R4)</b>	14	14	9	14	8	12
<b>Výsledek (=celkem/4)</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	<b>2,25</b>	<b>3,5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

Polovinu zkoumaného období se společnost nachází v pásmu odpovídající  $R/4 > 3$ . Dle tohoto ukazatele vykazuje velmi dobrých hodnot.

Tři roky odpovídá číslu 3,5 a jeden rok číslu 3, tím potvrzuje, že se jedná o velmi dobrý podnik. V roce 2010 je na tom nejhůře, kdy došlo ke snížení celkového R, až na 2,0 body. Nyní tedy spadá do zóny  $1 < R/4 < 3$  odpovídající tzv. šedé zóně, což patří do intervalu mezi špatným a velmi dobrým podnikem. Podnik by se měl zaměřit na budoucnost, aby hodnota R dále vzrůstala a nedocházelo k dalšímu poklesu, což by mohlo vést později až do rozmezí odpovídající špatnému podniku.

Hodnoty posuzující stabilitu dosahovaly ve všech letech 4 bodů. Co se týče ukazatelů pro posouzení výnosnosti podniku, zde docházelo k několika změnám. Jak již bylo zmíněno, hodnota v roce 2010 dosahovala nejmenšího počtu bodů. Tento pokles můžeme přisoudit zápornému výsledku provozního CF a výsledku hospodaření, dále pak také výraznému snížení tržeb oproti předcházejícímu roku. K podobnému vývoji docházelo také roku 2008, kdy firma vykazovala opět záporného provozního CF. Naopak růst v roce 2009, a následně v roce 2011 lze přiřadit zvýšení, jak provozního CF (2009, 2011), tak dynamickému růstu tržeb (2009), i když je možné ve stejném

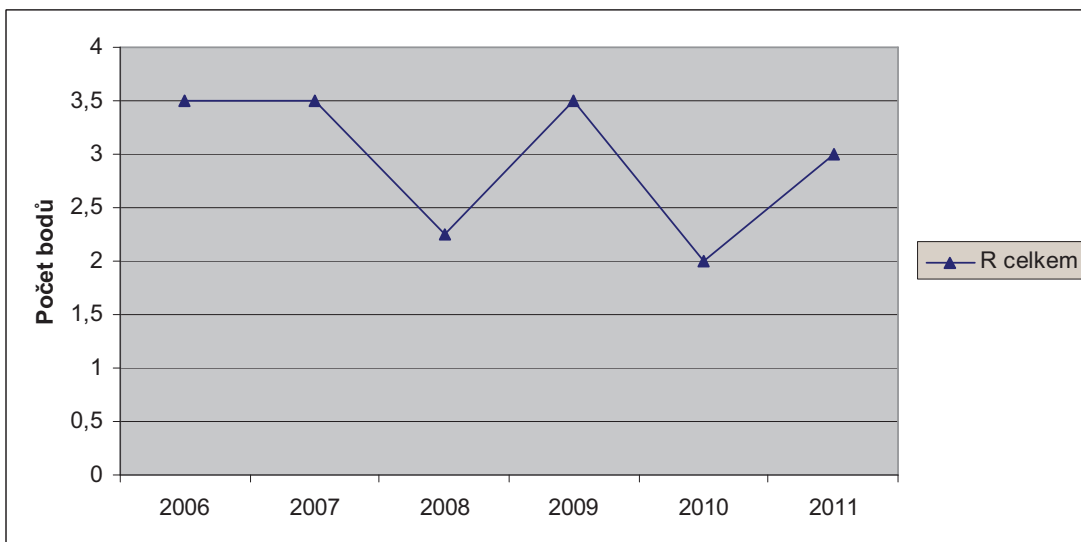
roce (2011) zaznamenat ztrátu ve výši 682 tis. Kč. Pozitivní výsledky, však tuto ztrátu překonaly. Výsledkem je celkové zvýšení R na hodnotu 3.

**Tab. 56: Ukazatel Kralickův Quicktest – FITAZ spol., s.r.o. (Zdroj: Rozvaha a VZZ společnosti)**

Vybrané položky /roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
R1	0,44	0,31	0,30	0,18	0,80	0,80
R2	0,07	0,70	0,17	0,08	0,24	-0,55
R3	0,61	0,39	0,26	0,24	0,55	0,45
R4	0,16	0,07	0,12	0,18	-0,22	0,06
<b>Počet bodů R1</b>	4	4	4	2	4	4
<b>Počet bodů R2</b>	4	4	4	4	4	4
<b>Počet bodů R3</b>	4	4	4	4	4	4
<b>Počet bodů R4</b>	4	2	4	4	0	2
<b>Celkem (R1+R2+R3+R4)</b>	16	14	16	14	12	14
<b>Výsledek (=celkem/4)</b>	4	3,5	4	3,5	3	3,5

Dle analýzy Kralickova Quicktestu se konkurenční podnik nachází ve všech případech v zóně odpovídající velmi dobrému podniku ( $R/4 > 3$ ). Na hranici mezi tímto pásmem a tzv. šedou zónou se vyskytuje v předposledním roce, důvodem je nízká výše R4 (CF/tržby). Příčinou této situace je záporný provozní CF, který podnik v daném roce vykazuje.

Srovnáním vybrané společnosti a konkurenčního podniku lze konstatovat výborné výsledky obou firem. Jedinými roky, kdy se posuzovaná společnost nachází v šedé zóně, je rok 2008 a 2010. Důvody byly zmíněny, již v předchozím odstavci. Rozdělíme-li celý ukazatel na část hodnotící stabilitu a část hodnotící výnosnost obou podniků, organizace RES, s.r.o. má problém spíše s výnosností. Vyplývá to i z předchozích ukazatelů, které ji hodnotí. Konkurenční společnost je na tom výrazně lépe, avšak předposlední rok, jak se zdá, nastává problém i u výnosnosti podniku. Jedná se především o R4, které vykazuje relativně nižších hodnot než v letech ostatních. Závěrem můžeme říci, že společnost RES, s.r.o. by se měla (jak už bylo zmíněno) zamyslet nad výnosností.



Graf 11: Vývoj Kralickova Quicktestu společnosti RES, s.r.o. (Zdroj: Vlastní)

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

### 4.1 Souhrnné zhodnocení finanční situace podniku

Předchozí část byla věnována finanční analýze dle vybraných ukazatelů. Tato kapitola bude zaměřena na souhrnné zhodnocení finanční situace společnosti a následné doporučení na základě výsledků kapitoly předchozí. Celá práce je věnována období let 2006 - 2011.

Shrnutí a následné doporučení vychází především z výsledků poměrových ukazatelů, u kterých bylo provedeno porovnání s další stavební firmou v oboru.

Jak už diplomová práce několikrát zmiňuje, nastupující krize výrazně zasáhla působení této společnosti na trhu. Týká se hlavně let 2008, 2010 a 2011. Rok 2009 představoval pro organizaci výrazné zlepšení v podobě zvýšení zisku. Rok 2008 nebyl pro firmu ztrátový, společnost vykazovala pouze snížení této položky o 2,261 mil. Kč (viz VZZ). Jedná se o čistý zisk, tzv. EAT. Dalším, bohužel v tomto případě kritickým bodem, se stal rok 2010 a následně také rok 2011. V tomto období se začíná zhoršovat situace na trhu pro všechny společnosti působící v daném oboru. Mnohé z nich byly nuceny dokonce z tohoto trhu odejít.

Během celého zkoumaného období roku 2006 – 2011 organizace zaznamenala 26% nárůst celkových aktiv a pokles čistého zisku o 158 %.

#### 4.1.1 Vývoj poměrových ukazatelů

##### Ukazatele rentability

Rentabilita, jako výnosový ukazatel, je jedním z nejdůležitějších hodnotících měřítek pro podnikatele (majitele podniku) vůbec. Diplomová práce byla věnována hlavně rentabilitě *vloženého kapitálu (ROI)*, *aktiv (ROA)*, *vlastního kapitálu (ROE)* a *tržeb (ROS)*. Všechny uvedené rentability dosahovaly nižších hodnot než vykazovala společnost konkurenční. Jediným rokem a jedinou rentabilitou, kdy organizace RES, s.r.o. předběhla svoji konkurenci byl rok 2007, rentability ROS. Důvodem bylo 69% navýšení čistého zisku a zvýšení tržeb o 58 %. U společnosti FITAZ spol., s.r.o. docházelo v témže roce u tohoto zisku ke snížení. V ostatních letech u jednotlivých rentabilit převažuje společnost konkurenční. Nejkritičtějším rokem pro popisovanou

společnost je poslední rok, kdy podnik (jak již bylo několikrát zmíněno) ještě více svou ztrátu prohloubil. Všechny rentability vychází v záporných číslech (vždy rok 2010 a 2011). Rentabilita vloženého kapitálu vycházela -2,06 % a -5,52 %, rentabilita aktiv -2,80 % a -7,43 %, rentabilita vlastního kapitálu -4,51 % a -11,09 %, rentabilita tržeb -1,86 % a -6,21 %.

**Tab. 57: Zhodnocení ROI (Zdroj: Rozvaha a VZZ RES, s.r.o., FITAZ spol., s.r.o., MPO)**

Vybrané subjekty / roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Společnost RES, s.r.o.</b>	<b>18,00%</b>	<b>24,58%</b>	<b>2,73%</b>	<b>12,06%</b>	<b>-2,06%</b>	<b>-5,52%</b>
<b>Konkurence</b>	60,66%	38,66%	26,49%	24,13%	54,56%	45,44%
<b>Odvětví</b>	8,42%	7,79%	7,92%	9,49%	5,93%	4,55%

Kromě vybrané společnosti RES, s.r.o. a konkurence FITAZ spol., s.r.o. lze porovnat některé rentability s průměry v odvětví. Jak je, vidět v předcházející tabulce se nachází podnik RES, s.r.o. nad průměry dosažené v odvětví první dva roky a roku 2009. Třetí rok 2008, poslední a předposlední rok neznamenal pro společnost příliš pozitivní výsledky. Firma RES, s.r.o. neměla dostatečný objem zakázek, které by jí zajistily ziskovost. Pokud byly zakázky, na druhou stranu, dostatečně vysoké, příčinu ztráty či nízkého zisku lze přiřadit hlavně příliš vysokým nákladům. Tržby z jednotlivých zakázek nebyly dostatečně velké, aby pokryly dané náklady. Díky tomu se dva poslední roky nachází v záporných hodnotách.

**Tab. 58: Zhodnocení ROA (Zdroj: Rozvaha a VZZ RES, s.r.o., FITAZ spol., s.r.o., MPO)**

Vybrané společnosti/roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Společnost RES, s.r.o.</b>	<b>15,99%</b>	<b>21,23%</b>	<b>2,44%</b>	<b>9,56%</b>	<b>-2,80%</b>	<b>-7,43%</b>
<b>Konkurence</b>	43,50%	27,18%	18,71%	17,57%	40,75%	34,46%
<b>Odvětví</b>	5,97%	5,06%	4,43%	7,12%	4,65%	3,55%

Stejně jako ukazatel ROI vykazuje poměr čistého zisku k celkovému majetku (ROA) podobných hodnot. Nejlepšího výsledku opět dosahuje společnost konkurenční, následně střídající se podnik RES, s.r.o. s odvětvím. Platí stejný vývoj jako u předchozího ukazatele rentability. Důvody kolísajících rentabilit jsou uvedeny v předchozích odstavcích, již ve finanční analýze.

**Tab. 59: Zhodnocení ROE (Zdroj: Rozvaha a VZZ RES, s.r.o., FITAZ spol., s.r.o., MPO)**

Vybrané subjekty / roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Společnost RES, s.r.o.</b>	<b>31,46%</b>	<b>35,15%</b>	<b>5,07%</b>	<b>20,16%</b>	<b>-4,51%</b>	<b>-11,09%</b>
<b>Konkurence</b>	97,95%	88,83%	62,83%	96,02%	50,88%	42,95%
<b>Odvětví</b>	17,86%	16,42%	16,97%	19,39%	12,46%	9,20%

Jak je vidět z tabulek č. 57, 58 ukazatel ROI a ROA odpovídá stejnému hodnocení jako ukazatel ROE. Jen diferenciál mezi výslednými hodnotami organizace RES, s.r.o. a průměry odvětví v posledních dvou letech jsou o něco větší.

### Ukazatele zadluženosti

Hodnoty všech jednotlivých ukazatelů zadluženosti vyznačují poměrně pozitivní výsledky. Celková zadluženost společnosti RES, s.r.o. se polovinu let 2006 – 2011 pohybuje kolem optimálních 50 %. Zbytek let 2007, 2010 a 2011 se nachází pod touto hranicí.

Z výše uvedených skutečností lze konstatovat, že majetek společnosti je financován více vlastními zdroji, které jsou zbytečně drahé.

Se splácením úroků, jak je vidět, nemá společnost bezesporu žádný problém. Negativním obdobím lze shledat pouze rok 2010 a opět rok 2011, kdy společnost dosahuje ztrátu a nákladové úroky byla nucena splácet z hospodářského výsledku minulých let.

**Tab. 60: Zhodnocení koeficientu zadluženosti (Zdroj: Rozvaha a VZZ RES, s.r.o., FITAZ spol., s.r.o., MPO)**

Vybrané subjekty / roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Společnost RES, s.r.o.</b>	<b>49,17%</b>	<b>39,54%</b>	<b>51,75%</b>	<b>52,54%</b>	<b>37,89%</b>	<b>32,99%</b>
<b>Konkurence</b>	55,25%	69,38%	69,79%	81,69%	18,96%	19,49%
<b>Odvětví</b>	63,87%	67,27%	63,79%	61,93%	60,66%	59,65%

Vzhledem k výsledným hodnotám vybraného podniku, její konkurence a následně také odvětvovým průměrům, ukazatel zadluženosti vykazuje vždy lepších hodnot než odvětví i konkurence. Výjimkou je rok 2010, 2011, kdy se konkurenci podařilo snížit tento ukazatel na hodnoty přesahující procentní poměr RES, s.r.o. Pro své potřeby používá spíše vlastních zdrojů než zdrojů cizích.

**Tab. 61: Zhodnocení koeficientu samofinancování (Zdroj: Rozvaha a VZZ RES, s.r.o., FITAZ spol., s.r.o., MPO)**

Vybrané subjekty / roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Společnost RES, s.r.o.</b>	<b>50,83%</b>	<b>60,40%</b>	<b>48,25%</b>	<b>47,43%</b>	<b>62,08%</b>	<b>67,00%</b>
<b>Konkurence</b>	44,41%	30,60%	29,78%	18,30%	80,09%	80,22%
<b>Odvětví</b>	33,44%	30,83%	33,06%	36,71%	37,3%	38,56%

Porovnáváme-li naši společnost s odvětvovými průměry a konkurenčním podnikem, pohybuje se po většinu pozorovaných let nad nimi. Jak již bylo zmíněno, výjimku tvoří roky 2010, 2011, kdy se koeficient samofinancování konkurenční společnosti výrazně zvýšil nad 50 %. Jak je vidět, celé odvětví se drží po celou dobu v rozmezí 30 - 40 %.

## Ukazatele likvidity

Výsledky všech zmíněných likvidit se pohybují v rozmezí doporučených hodnot, případně nad ním. Jediným výkyvem, kdy se podnik nachází pod stanoveným rozmezím, lze označit běžnou likviditu roku 2009, důvodem bylo zvýšení krátkodobých závazků z obchodních vztahů a bankovních úvěrů. Následným nedostatkem lze shledat roky 2008, 2010 CF likvidity, kdy společnost nevykazovala dostatečnou výši toku peněz z provozní činnosti, hodnoty se pohybovaly v záporných číslech.

**Tab. 62: Zhodnocení běžné likvidity (Zdroj: Rozvaha a VZZ RES, s.r.o., FITAZ spol., s.r.o.,MPO)**

Vybrané subjekty / roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Společnost RES, s.r.o.</b>	<b>1,77</b>	<b>2,21</b>	<b>1,52</b>	<b>1,46</b>	<b>1,70</b>	<b>1,59</b>
<b>Konkurence</b>	1,28	1,08	1,07	1,03	3,37	3,40
<b>Odvětví</b>	1,43	1,35	1,40	1,61	1,67	1,77

Na stránkách MPO jsou uvedeny téměř všechny ukazatele měřené likvidity jediná CF likvidita zde není uvedena. Jak je vidět z tabulky č. 62, do roku 2009 (konče 2008) se v doporučeném intervalu nachází pouze společnost RES, s.r.o. Odvětvové průměry zaznamenaly u většiny společností hodnoty pohybující se pod spodní hranicí našeho rozmezí. V následujících třech letech se téměř všechny firmy pohybují v tomto intervalu. Jediným rokem 2009, kdy se firma RES, s.r.o. a také společnost FITAZ spol., s.r.o. vymykají tomuto doporučení, které je uvedeno v předchozích odstavcích (viz finanční analýza).

**Tab. 63: Zhodnocení pohotovostní likvidity (Zdroj: Rozvaha a VZZ RES, s.r.o., FITAZ spol., s.r.o.,MPO)**

Vybrané subjekty / roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Společnost RES, s.r.o.</b>	<b>1,70</b>	<b>2,08</b>	<b>1,48</b>	<b>1,44</b>	<b>1,65</b>	<b>1,53</b>
<b>Konkurence</b>	1,03	0,83	0,97	1,00	3,04	3,39
<b>Odvětví</b>	1,26	1,19	1,26	1,47	1,47	1,57

Dle doporučeného rozmezí 1 – 1,5 je na tom firma nejlépe s porovnáním jak své konkurence, tak odvětvových průměrů. Nachází se buď v doporučeném intervalu, nebo nad ním, a to po celou dobu zkoumaných let. Odvětvové průměry předstihly naši společnost pouze v roce 2009 o 0,03 bodů, následně v roce posledním, a to o 0,04. Konkurence ji převýšila pouze v posledních dvou letech. Dá se tedy říci, že v letech 2006 – 2008 (včetně) na tom byla nejlépe firma RES, s.r.o., roku 2009 nejlepšího hodnocení dosáhly odvětvové průměry (tedy ostatní společnosti na trhu). Roku 2010 a následující poslední rok dosahovala nejlepších výsledků konkurenční organizace

FITAZ spol., s.r.o. Závěrem tohoto ukazatele lze podotknout výborné výsledky dosahované naší společností.

**Tab. 64: Zhodnocení peněžní likvidity (Zdroj: Rozvaha a VZZ RES, s.r.o., FITAZ spol., s.r.o.,MPO)**

Vybrané subjekty / roky	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Společnost RES, s.r.o.</b>	<b>0,65</b>	<b>1,17</b>	<b>0,21</b>	<b>0,84</b>	<b>0,33</b>	<b>0,78</b>
<b>Konkurence</b>	0,90	0,62	0,89	0,95	2,44	1,73
<b>Odvětví</b>	0,22	0,18	0,26	0,39	0,39	0,44

Zde existuje doporučené rozmezí 0,2 – 0,5, kterého by měla dosahovat každá společnost. Jak je vidět z tabulky č. 64, naše společnost se opět nachází ve stanoveném intervalu ve všech zkoumaných letech, případně nad ním. Srovnáním s konkurenční společností se zabývá předchozí analýza věnována ukazatelům likvidity. Pouze pro rekapitulaci je vhodné zmínit, že firma FITAZ spol., s.r.o. je na tom výrazně lépe, nachází se celou dobu nad stanoveným rozmezím. Co se týká odvětvových průměrů, ty se v uvedeném intervalu pohybují také. Výjimkou je pouze rok 2007. Po celou dobu však převyšují organizaci RES, s.r.o. pouze v letech 2008, 2010, a to pouze o 0,05 a 0,06 bodů.

Závěrem lze konstatovat velmi dobré působení podniku RES, s.r.o., který se pohybuje kolem průměrů stanovených v odvětví, případně nad nimi.

## 4.2 Návrhy

Na základě provedených analýz – SWOT, Portera a finanční analýzy, bylo možné provést zhodnocení celkového stavu organizace.

Hospodářská situace ve společnosti RES, s.r.o. nevykazuje mnoho příznivých hodnot, zejména z hlediska tržeb a zisku. Jedná se hlavně o roky 2008, 2010 a 2011. Ostatní roky se situace pohybovala na přijatelné úrovni, nebo dosahovala velmi pozitivních výsledků. Nízké dosahování výnosů podniku může ohrozit budoucí vývoj této společnosti

Následující část bude věnována doporučením, která by mohla situaci podniku zlepšit.

Než budou případné návrhy detailněji rozebrány, je vhodné zde zmínit některé další informace o podniku týkající se následných doporučení.

#### 4.2.1 Sledování výběrových řízení

Pro sledování vyhledávaných výběrových řízení využívá organizace služby společnosti **AAA POPTÁVKA.CZ, s.r.o.**, kde má předplacenou sekci týkající se veřejných zakázek. Službu společnost využívá po 24 měsíců, její cena je 4 800 Kč, služba bude končit v únoru roku 2013.

AAA Poptávka je systém zadávání a vyhledávání zakázek jak veřejného, tak soukromého sektoru. Vzhledem k tomu, že službu využívá obrovské množství firem v odvětví, je pravděpodobnost úspěchu opravdu nízká. Sám jednatel firmy tvrdí, že vypsané zakázky, do kterých se díky tomuto serveru společnost přihlásila, byly neúspěšné. Za dva roky, jak už bylo uvedeno, bude smlouva s touto službou končit. Je vhodné, aby organizace zvažila další možnosti, jak získat co nejvíce zakázek. Existuje například server zaměřený podobným směrem jako již zmíněná služba, název této služby je „**istav**“ a lze zde najít různé projekty, zakázky a investory. Server stojí 24 000 Kč ročně, je tedy dražší než stávající služba společnosti. Na základě této skutečnosti lze předpokládat, že počet firem zde je nižší a díky tomu úspěšnost vyšší. Služba nabízí až 5% úspěšnost. Není to malé procento, ale pokud by díky tomuto serveru dokázala firma získat značné množství zakázek, účast by se jí v tomto případě vyplatila. Další výhodou tohoto serveru je možnost zúčastnit se zakázek jak veřejného, tak soukromého sektoru. Podnik doposud v serveru AAA Poptávka využíval pouze sekci veřejných zakázek. Vzhledem k tomu, že nebyl se službou spokojen, neuvažuje firma o rozšíření o sekci soukromé zakázky.

#### **Další možnosti internetových služeb**

Další možností je využít internetových služeb serveru **ABC České Hospodářství**, kde je možno vkládat veškerou poptávanou práci společností RES, s.r.o. Cena této služby se odvíjí od balíčku, který by daná firma požadovala. Minimální sazba je zde 300 Kč měsíčně. Tyto informace byly získány po telefonu na jejich zákaznickém servisu.

Služba **epoptavka** od společnosti **B2M.CZ, s.r.o.**, je zaměřena jak na nabídku, tak samozřejmě také na poptávku. Lze zde vkládat nabídku dané společnosti, náklady na tuto zmíněnou službu jsou 5 190 Kč plus DPH na 12 měsíců. Službu je možno využívat i čtvrtletně, v tomto případě by cena byla pouze 2 990 Kč plus DPH. Pokud by se společnost rozhodla pro využívání služby s možností přihlásit se do výběrového

řízení, cena by se odvíjela od sféry působnosti. Pro komerční sektor by se cena pohybovala kolem 2 990 Kč plus DPH na 12 měsíců. Veřejný sektor 1 990 Kč plus DPH, také na 12 měsíců.

### **Program Zelená úsporám**

Zde je také možné zmínit program „Zelená úsporám“, prostřednictvím kterého se společnost snažila zvýšit výnosy společnosti.

Organizace se už v roce 2009 snažila zvýšit své výkony. Zaregistrovala se do programu „Zelená úsporám“ prostřednictvím Státního fondu životního prostředí ČR, který byl zřízen na ministerstvu životního prostředí. Byla zapsána do seznamu odborných dodavatelů, kteří mohli vykonávat stavební práce při činnostech, na které bylo povoleno z tohoto programu čerpat dotace.

Cílem programu bylo podpořit úspory energie a podpořit využití obnovitelných zdrojů energie v domech určených pro bydlení. Cílem této podpory bylo hlavně snížení emisí oxidu uhličitého a emisí dalších látek znečišťujících životní prostředí.

Program byl členěn do tří základních oblastí:

- 1) Úspory týkající se energie na vytápění
  - celkové zateplení vnějších obálek budov, které mělo dosáhnout nízkoenergetického standardu,
  - zateplení jednotlivých částí obytných domů.
- 2) Podpora novostaveb, a to v pasivním energetickém standardu.
- 3) Využití obnovitelných zdrojů energie pro vytápění a přípravu teplé vody:
  - výměna topení na tuhá a kapalná paliva nebo elektrického vytápění za nízkoemisní zdroje na biomasu a účinná tepelná čerpadla,
  - instalace nízkoemisních zdrojů na biomasu a účinných tepelných čerpadel do novostaveb,
  - instalace solárně-termických kolektorů.

Společnosti se v letech 2010 a 2011 podařilo realizovat zakázky, na které byly poskytnuty dotace z tohoto programu, v celkovém objemu 1 520 tis. Kč. Jednalo se o úsporu energie na vytápění – komplexní zateplení budov tj. výměna oken, dveří a zateplení obálky budovy fasádním polystyrenem. Všechny použité materiály musely

splňovat podmínky dané schváleným projektem pro úsporu energie, který byl přílohou žádosti schválené Státním fondem životního prostředí

Program byl v roce 2011 uzavřen, očekává se jeho nové otevření. Je nutné sledovat informace v tisku, televizi a v případě znovuotevření programu využít reklamu k získání zakázek, na které budou dotace, popřípadě poskytnuty půjčky.

#### **4.2.2 Marketing**

Pod pojmem marketing si v současné době můžeme představit vše, co souvisí se zákazníkem. Návrhy jsou zaměřeny především na reklamu, kterou má organizace opravdu nedostačující.

Tak, jako téměř každá společnost, má i firma RES, s.r.o. vlastní internetové stránky, které však nejsou příliš často aktualizovány. Se svými zákazníky komunikuje hlavně prostřednictvím internetu (e-mailem), po telefonu nebo osobní schůzkou. Do povědomí zákazníků či stávajících obchodních partnerů se dostává prostřednictvím reklamních předmětů, jako jsou například tužky, vizitky či lahve s vínem, kde najdeme logo společnosti. Dále má zpracovanou propagační brožuru, která obsahuje veškeré činnosti firmy.

Roku 2010 pořídila organizace rámové lešení typu MJ UNI 70/Plettac v hodnotě 536 tis. Kč. Záměrem této investice bylo jeho využití pro vlastní potřebu, pronájem, popřípadě kombinace pronájmu s jeho postavením. Reklamu tohoto záměru společnost značně podcenila, dá se dokonce říci, že ji přímo zanedbala. Nabídka služby není zveřejněna na webových stránkách firmy a nezmiňují se o ní ani propagační materiály podniku. Jedinou reklamou, kterou v této oblasti společnost učinila, bylo pořízení banneru, který byl pouze jednou vyvěšen na postaveném lešení. Nyní leží v archivu společnosti a dále není vůbec využíván.

Co se týče reklamních návrhů je vhodné, aby firma investovala více peněžních prostředků do reklamy, která se jí následně z dlouhodobého hlediska může vrátit na výnosech.

Vhodným řešením zmíněného problému by mohlo být rozšíření organizační struktury o další útvar, jež by nesl název – „**Útvar řízení marketingu**“. Cílem navrhnutého útvaru bude zvýšení povědomí o společnosti u potenciálních i stávajících zákazníků. Bohužel to není z finančních důvodů možné. To je důvod, proč navrhované činnosti budou

převedeny na osobu, která v tomto podniku již pracuje. Její mzda by za to byla následně zvýšena jako bonus v hodnotě 5 000 Kč měsíčně.

Po předložení zmíněných návrhů a jejich prodiskutování s jednatelem společnosti bylo rozhodnuto, že některé z níže navrhovaných činností přebere kalkulantka a některé budou dány hlavní účetní firmy, které bude vzhledem k menšímu počtu přidělených úkolů zvednuta mzda o 3 000 Kč měsíčně.

**Další rozšířené činnosti, již stávajících pracovníků:**

- Spravování webových stránek společnosti a jejich aktualizace.
- Aplikace dalších marketingových nástrojů.
- Případná aktualizace loga společnosti.
- Sledování konkurence v okolí působení společnosti.
- Sledování statistických údajů makroekonomické situace země.
- Vyhodnocování ziskovosti stávajících, ale i potenciálních oblastí v rámci České republiky.
- Sledování prostřednictvím internetu úřední desky na obecních a městských úřadech, kde jsou vyvěšeny nově vyhlášená výběrová řízení. Jedná se o veřejné zakázky, vypisované podle zákona o veřejných zakázkách. Dále pak sledovat také na internetu programy financované z fondu Evropské unie např. Evropský fond pro rozvoj venkova, Operační program Přeshraniční spolupráce.
- Navazovat spolupráci s projekčními kanceláři, které připravují projekty na nové stavební zakázky.
- Účast na poradě s jednatelem společnosti a ekonomickým útvarem o navrhovaných řešeních.
- Komunikace s ostatními příslušnými pracovníky o změně loga společnosti.

Hlavní zodpovědnost, za již zmíněné pracovníky, má a stále bude mít, jednatel společnosti.

**Dalším navrhovaným řešením je** zavedení nových reklamních nástrojů, které by neměly být příliš drahé. Společnost se doposud potýká se stávající krizí, jež na trhu stavebnictví působí několik posledních let. Dokud se situace v této společnosti alespoň o něco nezlepší, není možné financovat více náročné projekty. Jedinými finančně náročnými položkami by měly být mzdy zaměstnanců, které se navýší pouze o případné bonusy.

Jak již bylo uvedeno v předchozím odstavci, organizace má nedostatečnou propagaci. Je důležité se zaměřit především na tuto oblast. Následující odstavce uvádí několik, ne příliš finančně náročných forem, jak si může firma dle předpokladu zvýšit tržby.

Firma vlastní 7 osobních automobilů a jeden sklápěčkový nákladní automobil LIAZ, na kterých s výjimkou nákladního automobilu není uveden ani název firmy, ani žádná jiná reklama. Jedná se o velký potenciál pro reklamu firmy za relativně nízkou cenu, neboť jedinou nákladovou položkou jsou zde pouze vstupní náklady. Je možné využít této plochy minimálně pro uvedení názvu společnosti, kontaktu na její webové stránky a telefonního spojení.

Automobily se pohybují po relativně širokém prostoru, jezdí na stavby a za zákazníky, ať už s reklamou, nebo bez ní. Bylo by vhodné reklamu využít pro služby – „*Stavební práce a pronájem lešení*“. Podle sdělení reklamní agentury Ing. arch. Jana Paclta by náklady na polepení automobilů nebyly vysoké. Jednalo by se o grafický návrh, tisk a polepení automobilů.

**Tab. 65: Předpokládané náklady na reklamu na auta (Zdroj: Ing. arch. Paclt)**

Položky	Náklady v Kč
Grafický návrh	2 000
Tisk a polepení na 1 auto	700
<b>Náklady celkem na 7 aut</b>	<b>6 900</b>

Vzhledem k nízké propagaci se další navrhované řešení zaměřuje na tisk letáků o formátu A5 spojený s roznáškou do domu v počtu cca 1 tis. ks v letním období, a to minimálně čtyřikrát. Tuto roznášku by provedl, již zmíněný zaměstnanec, případně brigádníci. S velkou pravděpodobností by to byl však zaměstnanec společnosti, proto zde jednorázově vyplacená mzda není započítána.

Informace o cenách letáků poskytl opět Ing. arch. Paclt. Jejich cena se pohybuje následovně: cena letáků A5, které by si společnost nechala tisknout jako jednostranný tisk v počtu 4 tis. ks, je uvedena v tabulce (viz níže) jako cena za kus.

**Tab. 66: Cena letáků A5 za kus (Zdroj: Ing. arch. Paclt)**

Druh tisku	Kč/ks
Černobílý tisk	0,75 Kč
Barevný tisk	1,50 Kč

Další možností propagace služeb, kterou společnost nevyužívá jsou inzeráty v tisku. V okrese Hodonín, kde je sídlo společnosti, vychází týdeník Slovácko jako příloha

Hodonínského deníku od společnosti Vltava Labe Press. V průběhu roku je vydávána speciální příloha „Stavíme – bydlíme“, která je zaměřena na stavebnictví. Ceny inzercí v tomto vydání byly získány po telefonu od obchodní zástupkyně týdeníku a jsou uvedeny v tabulce:

**Tab. 67: Ceny inzercí v příloze „Stavíme – bydlíme“ v Kč (Zdroj: Vltava Labe Press)**

Rozměr inzerátu v mm	137x100	137x50	90x100	90x50
Cena v barevném provedení v Kč	6 900	3 450	4 600	2 300
Cena v černobílém provedení v Kč	4 830	2 415	<b>3 220</b>	1 610

Na černobílé provedení je poskytována sleva z ceny barevného provedení ve výši 30 %. Na základě těchto informací byly dopočítány ceny v černobílém provedení. Příloha vychází vždy na jaře a na podzim daného roku.

Dále je možnost inzerovat přímo v týdeníku Slovácko nebo v extra vydání, které vychází asi šestkrát do roka v počtu 57 tis. ks výtisků a je distribuováno do domácností Hodonínska zdarma. Ceny inzerátů uvedené jako cena za jednu inzerci (ne za kus) v tomto extra vydání jsou uvedeny opět v tabulce (tab. č. 68). Informace byly získány opět po telefonu s příslušným pracovníkem.

**Tab. 68: Ceny inzercí v příloze Slovácka v Kč (Zdroj: Vltava Labe Press)**

Rozměr inzerátu v mm	137x100	137x50	90x100	90x50
Cena v barevném provedení v Kč	8 400	4 200	5 600	2 800
Cena v černobílém provedení v Kč	5 880	2 940	<b>3 920</b>	1 960

Na černobílé provedení je poskytována také sleva z ceny barevného provedení ve výši 30 %.

Je možné samozřejmě použít i inzeráty větších rozměrů, ale cena se potom pohybuje v rozmezí od 17 tis. Kč, za menší inzerát o rozměru 278x100 mm až po cenu 70 tis. Kč za celou stranu. Ceny těchto inzerátů jsou vysoké, proto zde nejsou uvedeny.

Je vhodné doporučit, podle finančních možností, inzerci alespoň ve speciální příloze „Stavíme – bydlíme“ a speciální inzerci o rozměru inzerátu 90x100 mm v černobílém provedení, a určitě také v příloze Slovácka, opět ve stejném rozměru a černobílém provedení.

**Tab. 69: Celkové marketingové náklady (Zdroj: Vltava Labe Press, Ing. arch. Paclt, telefonní rozhovory s příslušnými pracovníky, vnitropodnikové doklady společnosti RES, s.r.o.)**

Cenové položky	Cena v Kč
Cena za stavební server istav	24 000
Roční navýšení mzdy	96 000
Roční navýšení nákladů na sociální a zdravotní pojištění ve výši 34%	32 640
Předpokládané náklady na reklamu na auta	6 900
Náklady na tisk černobilých letáků	3 000
Cena inzerce v tisku „Stavíme –bydlíme“	6 440
Cena inzerce v extra vydání	23 520
<b>Marketingové náklady celkem v Kč</b>	<b>192 500</b>

Předpokládané roční náklady na marketing budou 192 500 Kč. Podaří-li se společnosti pomocí navrhovaných nástrojů zvýšit zisk o navrhované a prodiskutované procento (viz níže), nelze říci o uvedené částce, že by byla příliš vysoká.

#### **4.2.3 Možnosti snížení nákladů a zvýšení výnosnosti**

Společnost vlastní kromě osobních automobilů jeden sklápěčkový nákladní automobil typu LIAZ 150.261. s hydraulickou rukou. První registrace automobilu byla v roce 1992, jeho stáří je tedy 19 let. Je značně opotřebován a vykazuje velkou poruchovost. V účetnictví je plně odepsán do nákladů. Je využíván pro vnitropodnikovou dopravu, pro dopravu materiálů na stavby, dopravu náradí, lešení apod. Podle vnitropodnikového účetnictví je stanovena cena na 1 km ve výši 38 Kč. Tato cena zahrnuje veškeré náklady spojené s provozem vozidla.

Náklady jsou samostatně sledovány v nákladovém středisku „doprava“. Jedná se hlavně o náklady na zákonné pojištění vozidla, silniční daň, opravy a udržování, mzdy řidiče včetně odvodů na sociální a zdravotní pojištění, režijní materiál, pohonné hmoty, školení řidiče. V roce 2011 podle ceny spotřebovaných pohonných hmot a počtu ujetých km byla cena pohonných hmot na jeden km 10 Kč. Podle kalkulace nákladů a počtu ujetých kilometrů byla stanovena vnitropodniková cena. Jednou z podstatných položek jsou náklady na opravy a udržování automobilu.

**Tab. 70: Vývoj nákladů na opravy a udržování v tis. Kč (Zdroj: Vnitropodnikové doklady společnosti RES, s.r.o.)**

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Opravy a udržování v tis. Kč	19	11	160	41	118	50

Vzhledem ke stáří vozidla a nákladům na jeho provoz, opravy a udržování by bylo vhodné automobil prodat a raději využít služby externích dopravců, popřípadě podle finanční situace pořídit automobil nový. V případě prodeje automobilu je otázkou: „Co se zaměstnancem, který vykonává funkci řidiče?“ Jsou dvě možnosti, převedení na jinou práci, nebo zrušení jeho pracovního místa a následné propuštění.

Při porovnávání cen externích dopravců s cenou vnitropodnikové dopravy musíme vzít v úvahu nosnost vozidla. Vlastní nákladní automobil Liaz má nosnost 8,8 tun, srovnatelný automobil Man 22.10. se sklápěčkovým valníkem s hydraulickou rukou má nosnost 5 tun, sklápěčkový valník bez hydraulické ruky má nosnost 3,5 tuny. Cena dopravy externích dopravců na jeden km je u automobilu Man 22.10. 26 Kč a u valníkového automobilu je 16 Kč. Cenu poskytla firma Prima stavebniny, s.r.o., Brno a pan Stanislav Valenta, jež pro společnost vykonávají externí dopravní služby. Automobil Liaz má větší nosnost, ale podle jednatele firmy by stačil pro dopravu automobil s nosností 5 tun. Ve srovnání s vnitropodnikovou cenou 38 Kč je sazba za km u externí dopravy nižší. Společnost by tak ušetřila značnou část nákladů (viz níže uvedená tabulka č. 71).

**Tab. 71: Srovnání cen vnitropodnikové dopravy s dopravou externí (Zdroj: vnitropodnikové a externí doklady společnosti RES, s.r.o., Prima stavebniny, s.r.o., pan Stanislav Valenta)**

Rok	2011	2012
Počet ujetých km vozidla LIAZ	10 656	10 500
Vnitropodniková cena 38 Kč/1 km v Kč	404 928	-
Externí cena 16 Kč/ km v Kč na ½ ujetých km	-	84 000
Externí cena 26 Kč/ km v Kč na ½ ujetých km	-	136 500
<b>Srovnání nákladů v Kč</b>	<b>404 928</b>	<b>220 500</b>
<b>Úspora nákladů v Kč díky využití externího dopravce</b>	<b>-</b>	<b>184 428</b>
<b>Prodej automobilu</b>	<b>-</b>	<b>70 000</b>

Dle sdělení jednatele by v případě využití služeb externího dopravce byla využita doprava ve výši 50 % u automobilu s nosností 5 tun a 50 % u automobilu s nosností 3,5 tuny. Na základě tohoto využití bude celková úspora ve výši 184 428 Kč. Na straně výnosů v roce 2012 bude připočteno ještě předpokládaných 70 tis. Kč za prodej dříve používaného nákladního automobilu LIAZ 150.261. s hydraulickou rukou. Prodejní cena byla stanovena hrubým odhadem pracovníkem společnosti.

Jak je vidět z tabulky srovnání cen, je externí doprava podstatně levnější. Výhodou vnitropodnikové dopravy je její operativnost, kdy řidič i automobil jsou v případě

potřeby okamžitě k dispozici. U externího dopravce závisí výkon na jeho vytiženosti a volné kapacitě.

Vzhledem k nízkému počtu zakázek se společnost rozhodla snížit také náklady na pracovníky.

V roce 2011 byli propuštěni dva technickohospodářští pracovníci. Vzhledem ke snížení objemu zakázek se snížil i počet dokladů v účetnictví. Z toho důvodu byla propuštěna jedna účetní. Její práci převzala hlavní účetní. Roční úspora mzdových nákladů je 168 tis. Kč, úspora na sociálním a zdravotním pojištění je 57 tis. Kč. Jako druhý zaměstnanec byl propuštěn stavbyvedoucí, jeho povinnosti převzal jednatel firmy, jako hlavní stavbyvedoucí. Roční úspora mzdových nákladů, v tomto případě, činila 212 tis. Kč, úspora na sociálním a zdravotním pojištění je 72 tis. Kč. Celková úspora činila celkem tedy za rok 509 tis. Kč, protože však pracovníci ukončili pracovní poměr až v říjnu a v listopadu 2011, úspora se promítne v roce 2012, ale také v následujících letech.

Společnost má stabilní stav zaměstnanců. V zimních měsících se jejich počet pohybuje kolem 15 pracovníků, v letním období, kdy je stavební sezona, jsou přijati noví a jejich stav se pohybuje kolem 18 - 20 pracovníků. V poslední době odešlo několik zaměstnanců do starobního důchodu. Ti vykonávali práci tzv. předáků, byli to zedníci, kteří dokázali práci i organizovat, kontrolovat a tím usnadnili práci stavbyvedoucím. S jejich odchodem je situace ve společnosti horší, proto je do budoucna vhodné přijmout zaměstnance, kteří by tyto pracovníky nahradili.

**Tab. 72: Roční úspora mzdových nákladů (Zdroj: Vnitropodnikové doklady společnosti RES, s.r.o.)**

Roční náklady na pracovníky	Do roku 2011 (včetně) v Kč
<b>Účetní:</b>	
Mzda	168 000
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	57 000
<b>Stavbyvedoucí:</b>	
Mzda	212 000
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	72 000
<b>Celková úspora</b>	<b>509 000</b>

#### 4.2.4 Zhodnocení zmíněných návrhů

Na základě úvah a jednání s jednatelem společnosti byly stanoveny dvě varianty, jedna pesimistická a druhá optimistická. Pokud navrhované nástroje budou úspěšné, firma

bude schopna zvýšit svou produkci, tzn. zisk, o 10 %. Pokud však návrhy úspěšné nebudou, společnosti klesne zisk o 10 %.

**Tab. 73: Predikce v následujících letech (Zdroj: Vlastní)**

Varianty	Optimistická + 10 %	Pesimistická - 10 %
Provozní hospodářský výsledek v tis. Kč	386	-802

Základem pro výpočet jsou výnosy z roku 2011. Předpokladem je zde nárůst/pokles o 10 %, k těmto výnosům byly přičteny ještě také výnosy z prodeje automobilu. Od výnosů byly odečteny celkové předpokládané náklady. Zde je základem rozdělení nákladů na fixní a variabilní. Fixní náklady zůstaly stejné, ke změně došlo pouze u nákladů variabilních (stejně jako u výnosů +/- 10 %). K takto stanoveným nákladům byly přičteny náklady na marketing a odečtena úspora nákladů dosažená prostřednictvím externího dopravce a mzdové náklady na propuštěné pracovníky.

Z takto stanoveného výpočtu se bude společnost nacházet, v případě optimistické varianty, v zisku ve výši 386 tis. Kč (zaokrouhleně). V případě pesimistické varianty ve ztrátě ve výši 802 tis. Kč (opět zaokrouhleně).

## ZÁVĚR

Diplomová práce byla věnována posouzení finanční situace podniku RES, s.r.o. za období 2006 – 2011.

Celá práce se skládá z několika částí. Výchozím bodem bylo seznámení s provedením finanční analýzy a s jinými analýzami, které byly v práci použity, a všemi potřebnými ukazateli z teoretického hlediska. Podkladem pro sestavení celé diplomové práce byly výkazy, především rozvaha a VZZ. Výkaz CF společnost nesestavuje, vzhledem k provedení některých ukazatelů bylo nutné peněžní tok za jednotlivé období vypočítat. Pro sestavení CF byla použita nepřímá zkrácená varianta.

Další částí bylo představení společnosti, provedení SWOT analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a následně také finanční analýza několika vybraných ukazatelů. Pomocí takto stanovené analýzy byla posouzena jiná vybraná společnost podnikající ve stejném oboru a následně bylo provedeno srovnání obou organizací. V části shrnutí byla popsána situace obou společností vůči ostatním podnikům na trhu pomocí odvětvových průměrů. Konečná část je věnována doporučením, jejichž důsledky mohou zlepšit finanční situaci podniku.

Na základě provedené finanční analýzy byly zjištěny jisté nedostatky, týkající se hlavně výnosů. V prvních letech si společnost vedla velmi dobře, vykazovala zisk. Počátek hospodářské krize v roce 2008 měl za následek snížení objemu více ziskových zakázek, to se projevilo na poklesu výsledku hospodaření. Rok 2009 firma zdárně překonala v podobě zvýšeného zisku. Avšak v následujících dvou obdobích se začala krize ještě více prohlubovat, ekonomika se stále více zhoršovala a to nejvíce postihlo právě odvětví stavebnictví. Na základě těchto skutečností spousta společností z trhu odešla, případně vykazovala ztrátu, viz firma RES, s.r.o.

V části věnované návrhům je uvažováno řešení této zhoršující se situace. Jedná se hlavně o prodiskutované návrhy na zvýšení povědomí o firmě. Reklamu má organizace opravdu nedostačující. Zviditelnění podniku na veřejnosti bude provedeno prostřednictvím vylepených reklamních návrhů a pomocí letáků. Všechny uvedené návrhy vyžadují dostatečné množství peněžních prostředků. Ty jsou považovány za jednorázové, přičemž marketingové předměty budou používány několik let. Dále je

zde zmíněn nevyužitý banner na pronájem lešení. Některé marketingové činnosti, doposud nezavedené, budou převedeny na stávajícího zaměstnance společnosti.

Další způsob jak zvýšit zisk společnosti, je možné vyřešit snížením nákladů. Firma propustila již některé zaměstnance, ale ani to nestačilo na pokrytí všech nákladů. Proto je zde navržen prodej nákladního automobilu, který je ve vlastnictví společnosti a využívání externího dopravce.

Všechny návrhy byly prodiskutovány s vedením společnosti. A na základě diskuse s jednatelem organizace byly navrženy dvě varianty, optimistická a pesimistická.

Věřím, že cíl diplomové práce byl splněn, a návrhy, které zde byly zmíněny, povedou ve větší míře k optimistické variantě a podnik začne více prosperovat.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] *ABC Českého Hospodářství: Získejte nové zakázky* [online]. ABC Českého Hospodářství, ©1996-2012 [cit. 2012-12-06]. Dostupné z: <http://www.abc.cz/>
- [2] Analytické materiály a statistiky. *MPO* [online]. MPO, ©2005. [cit.2012-10-10]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/>
- [3] Apple. *tech.ihned.cz* [online]. ihned.cz, ©1996-2012  
Economia, a.s. [cit.2012-12-12]. Dostupné z: <http://tech.ihned.cz/c1-42755820-apple-zacne-koncem-dubna-prodavati-ipad-s-pristupem-do-3g-siti-a-stanovi-cenu-pro-zahranici>
- [4] BHATTACHARYYA, D. *Financial Statement Analysis*. First Impression. India : Dorling Kindersley Pvt. Ltd. 2011. ISBN: 978-81-317-5504-4.
- [5] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování ; pro malé a střední podniky*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [6] *Ceec research: ANALYSES FOR DECISION MAKING* [online]. CEEC, ©2012 [cit.2012-09-15]. Dostupné z: <http://www.studiestavebnictvi.cz/download.php>
- [7] Česká republika od roku 1989 v číslech. *ČSÚ* [online]. Český statistický úřad, ©2012 [cit.2012-12-12]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr\\_od\\_roku\\_1989#01](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989#01)
- [8] DLUHOŠOVÁ, D., et al. *Finanční řízení a rozhodování podniku : Analýza investování, oceňování, riziko, flexibilita*. třetí upravené vydání. Praha : EKOPRESS, s.r.o., 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [9] *ePoptavka.cz: poptávky a veřejné zakázky* [online]. b<sup>2</sup>m.cz, 2012 [cit. 2012-12-06]. Dostupné z: <http://www.epoptavka.cz>
- [10] GRÜNWARD, R., J. HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vydání I. Praha : Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [11] HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza firmy*. Vydání první. Praha : ASPI, a.s., 2008. ISBN 978-80-7357-392-8.

- [12] HRDÝ, M., M. HOROVÁ. *Finance podniku*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, a.s., 2009. ISBN 978-80-7357-492-5.
- [13] *Istav: PROJEKTY – ZAKÁZKY – INVESTOŘI 1995 – 2012* [online]. Business Media, ©2012 [cit. 2012-12-06]. Dostupné z: <http://www.istav.cz>
- [14] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing ; Strategie a trendy*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [15] Výpis z obchodního rejstříku: Společnost FITAZ spol., s.r.o. *Obchodní rejstřík a Sbírka listin*. [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012. [cit.2012-09-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=FITAZ+spol.%2c+s.r.o.>
- [16] KISLINGEROVÁ, E, et al. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha : C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [17] KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ. *Finanční analýza : komplexní průvodce s příklady*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3349-4
- [18] KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*: 3. vydání. Praha : LINDE Praha, a.s., 2012. ISBN 978-80-7201-7.
- [19] KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. Vydání deváté. Brno : Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2004. ISBN 80-7226-562-8.
- [20] MARINIČ, P. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. 1. dotisk 1. vydání. Praha : Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1397-3.
- [21] MAŘÍK, M, et al. *Metody oceňování podniku : Proces ocenění - základní metody a postupy* : 3. upravené a rozšířené vydání. Praha : Ekopress, s.r.o., 2011. ISBN 978-80-86929-67-5.
- [22] Mobilní Internet a LTE. *LTE - Internet pro všechny* [online]. Internet pro všechny, ©2002-2012. [cit.2012-12-12]. Dostupné z: <http://www.internetprovsechny.cz/mobilni-internet-a-lte>
- [23] MRKVIČKA, J., P. KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. přeprac. vyd. Praha : ASPI, a.s., 2006. ISBN 80-7357-219-2.

- [24] Naše služby – ceník. *Ceník služeb – AAA POPTÁVKA.CZ* [online].  
AAA POPTÁVKA.CZ, ©2012 [cit.2012-10-01].  
Dostupné z: <http://www.aaapoptavka.cz/cenik.html>
- [25] NÝVLTOVÁ, R., P. MARINIČ. *Finanční řízení podniku ; Moderní metody a trendy*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010.  
ISBN 978-80-247-3158-2.
- [26] POŠVÁŘ, Z., J. ERBES. *Management I*. Vydání druhé nezměněné. Brno : Mendlova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008.  
ISBN 978-80-7375-231-6.
- [27] První iPhone. *tech.ihned.cz:Apple* [online]. *Economia*, ©1996-2012  
[cit.2012-12-12]. Dostupné z: <http://tech.ihned.cz/c1-54377950-prvni-iphone-slavi-pate-narozeniny-dnes-ho-pouzivaji-desitky-milionu-lidi>
- [28] RES, s.r.o. [online].RES, ©2012. [cit.2012-09-15]. Dostupné z:  
<http://www.reskyjov.cz/>.
- [29] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [30] RŮČKOVÁ, P., M. Roubíčková. *Finanční management*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.
- [31] SHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2424-9.
- [32] SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera : finanční analýza v řízení firmy*. 2. doplněné vydání. Praha : Computer Press, a.s., 2001. ISBN 80-7226-562-8.
- [33] SRPOVÁ, J., V. ŘEHOŘ, et. al. *Základy podnikání*. První vydání. Praha. Grada Publishing, a.s. 2010. s. 432. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [34] Statistiky. ČSÚ [online]. Český statistický úřad, ©2012  
[cit.2012-12-12]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>
- [35] *Stavební firma FITAZ spol., s.r.o.: Komplexní výstavba průmyslových, občanských a bytových staveb* [online]. Private Internet Network, ©2000 [cit.2012-09-15].  
Dostupné z: <http://www.volny.cz/fitaz/>

- [36] STROUHAL, J. *Finanční řízení firmy v příkladech*. Vydání první. Brno : Computer Press, a.s., 2006. ISBN 80-251-0913-5.
- [37] SŮVOVÁ, H, et al. *Finanční analýza I.*, První vydání. Praha : Bankovní institut vysoká škola, a.s., 2008. ISBN 978-80-7265-133-7.
- [38] SYNEK, M., E. KISLINGEROVÁ, et. al. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha : C. H. Beck, 2010, ISBN 978-80-7400-336-3.
- [39] ŠIMAN, J., P. PETERA. *Financování podnikatelských subjektů : Teorie pro praxi*. Vydání první. Praha : C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-117-8.
- [40] VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.
- [41] Vývoj DPH od roku 1993 do roku 2012. *Daňový portál profesionálů a daňových poradců* [online]. Wolters Kluwer ČR, ©2012 [cit.2012-12-12]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/blog/detail-prispevku/articleid-824-vyvoj-dph-od-roku-1993-do-roku-2013/>
- [42] Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob. *Daň z příjmů právnických osob* [online]. AZ data, AZ-data.cz, ©2012 [cit.2012-12-12]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.cz/grafy-data.php?type=cesko-dpo-rok>
- [43] Zaměstnanost absolventů vysokých škol. *Středisko vzdělávací politiky* [online]. 2012 [cit.2012-12-12]. Dostupné z: <http://www.strediskovzdelavacipolitiky.info/default.asp?page=absvs>

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

A	aktiva
aj.	a jiné
atd.	a tak dále
apod.	a podobně
CA	celková aktiva
CF	CF
č.	číslo
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DM	dlouhodobý majetek
DPH	daň z přidané hodnoty
EAT	Zisk po zdanění (čistý zisk)
EBIT	Zisk před odpočtem úroků a daní (provozní hospodářský výsledek)
HV	hospodářský výsledek
HDP	hrubý domácí produkt
km	kilometr
kr.	krátkodobý
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
např.	například
obr.	obrázek
OA	oběžná aktiva
obch.	obchodní
OM	oběžný majetek
ost.	ostatní
OT	příležitosti a hrozby
P	pasiva
PC	pořizovací cena
Popř.	popřípadě
ROA	rentabilita celkového kapitálu

ROCE	rentabilita dlouhodobých zdrojů
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROI	rentabilita vloženého kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
SMV	samostatné movité věci
SO	strategie maxi-maxi
spol.	společnost
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
ST	strategie maxi-mini
SW	silné stránky a slabé stránky
SWOT	strenghts, weaknesses, opportunities, threats
tab.	tabulka
tj.	to je
tzn.	to znamená
V	výnosy
VH	výsledek hospodaření
vl.	vlastní
VK	vlastní kapitál
VZZ	výkaz zisku a ztráty
WO	strategie mini-maxi
WT	strategie mini-mini
ZC	zůstatková cena
%	procento

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	15
Obr. 2: Matice SWOT.....	16
Obr. 3: Logo společnosti.....	47
Obr. 4: Stavby a rekonstrukce.....	47
Obr. 5: Stavby a rekonstrukce – Lyžařský vleč.....	48
Obr. 6: Sídlo společnosti.....	49
Obr. 7: Organizační struktura .....	49

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj přidané hodnoty a jejich položek.....	68
Graf 2: Vertikální analýza aktiv.....	71
Graf 3: Vertikální analýza pasiv .....	74
Graf 4: Vývoj rozdílových ukazatelů.....	78
Graf 5: Vývoj rentability ROI, ROA, ROE, ROS společnosti RES, s.r.o. ....	86
Graf 6: Ukazatele zadluženosti u společnosti RES, s.r.o.....	97
Graf 7: Doba splácení dluhů společnosti RES, s.r.o. ....	98
Graf 8: Úrokové krytí společnosti RES, s.r.o. ....	100
Graf 9: Vývoj jednotlivých likvidit organizace RES, s.r.o. ....	104
Graf 10: Vývoj ukazatele IN05 společnosti RES, s.r.o. ....	112
Graf 11: Vývoj Kralickova Quicktestu společnosti RES, s.r.o.....	115

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Kralickův Quicktest.....	45
Tab. 2: Zhodnocení současné situace .....	59
Tab. 3: Matice SWOT.....	60
Tab. 4. Horizontální analýza aktiv.....	61
Tab. 5: Horizontální analýza pasiv .....	64
Tab. 6: Horizontální analýza tržeb.....	67
Tab. 7: Horizontální analýza – zisky/ztráty .....	67
Tab. 8: Horizontální analýza – přidaná hodnota.....	68
Tab. 9: Vertikální analýza aktiv.....	69
Tab. 10: Vertikální analýza pasiv .....	71
Tab. 11: Výpočet čistého pracovního kapitálu .....	75
Tab. 12: Výpočet čistých pohotových prostředků .....	76
Tab. 13: Výpočet čistých peněžně-pohledávkových finančních fondů .....	77
Tab. 14: Cash flow.....	78
Tab. 15: Výpočet ROI - RES, s.r.o. ....	81
Tab. 16: Výpočet ROI - FITAZ spol., s.r.o. ....	82
Tab. 17: Výpočet ROA - RES, s.r.o.....	83
Tab. 18: Výpočet ROA - FITAZ spol., s.r.o. ....	83
Tab. 19: Výpočet ROE – RES, s.r.o. ....	84
Tab. 20: Výpočet ROE – FITAZ spol., s.r.o.....	85
Tab. 21: Výpočet ROS – RES, s.r.o.....	85
Tab. 22: Výpočet ROS – FITAZ spol., s.r.o.....	86
Tab. 23: Zásoby – RES, s.r.o.....	87
Tab. 24: Zásoby – FITAZ spol., s.r.o. ....	88
Tab. 25: Pohledávky – RES, s.r.o. ....	89
Tab. 26: Pohledávky – FITAZ spol., s.r.o. ....	90
Tab. 27: DM – RES, s.r.o. ....	91
Tab. 28: DM – FITAZ spol., s.r.o.....	92
Tab. 29: Závazky – RES, s.r.o. ....	92
Tab. 30: Závazky – FITAZ spol., s.r.o. ....	93

Tab. 31: Celková zadluženost – RES, s.r.o.....	94
Tab. 32: Celková zadluženost – FITAZ spol., s.r.o.....	95
Tab. 33: Koeficient samofinancování – RES, s.r.o.....	96
Tab. 34: Koeficient samofinancování – FITAZ spol., s.r.o.....	96
Tab. 35: Doba splácení dluhů – RES, s.r.o.....	97
Tab. 36: Doba splácení dluhů – FITAZ spol., s.r.o.....	98
Tab. 37: Úrokové krytí – RES, s.r.o.....	99
Tab. 38: Úrokové krytí – FITAZ spol., s.r.o.....	99
Tab. 39: Běžná likvidita – RES, s.r.o.....	100
Tab. 40: Běžná likvidita – FITAZ spol., s.r.o.....	101
Tab. 41: Pohotová likvidita – RES, s.r.o.....	101
Tab. 42: Pohotová likvidita – FITAZ spol., s.r.o.....	102
Tab. 43: Peněžní likvidita – RES, s.r.o.....	103
Tab. 44: Peněžní likvidita – FITAZ spol., s.r.o.....	104
Tab. 45: CF likvidita – RES, s.r.o.....	105
Tab. 46: CF likvidita – FITAZ spol., s.r.o.....	105
Tab. 47: Mzdová produktivita – RES, s.r.o. (Zdroj: VZZ společnosti).....	106
Tab. 48: Mzdová produktivita – FITAZ spol., s.r.o.....	107
Tab. 49: Produktivita DHM – RES, s.r.o.....	108
Tab. 50: Produktivita DHM – FITAZ spol., s.r.o.....	108
Tab. 51: Vázanost zásob – RES, s.r.o.....	108
Tab. 52: Vázanost zásob – FITAZ spol., s.r.o.....	109
Tab. 53: Ukazatel IN05 – RES, s.r.o.....	110
Tab. 54: Ukazatel IN05 – FITAZ spol., s.r.o.....	111
Tab. 55: Ukazatel Kralickův Quicktest – RES, s.r.o.....	113
Tab. 56: Ukazatel Kralickův Quicktest – FITAZ spol., s.r.o.....	114
Tab. 57: Zhodnocení ROI.....	117
Tab. 58: Zhodnocení ROA.....	117
Tab. 59: Zhodnocení ROE.....	117
Tab. 60: Zhodnocení koeficientu zadluženosti.....	118
Tab. 61: Zhodnocení koeficientu samofinancování.....	118
Tab. 62: Zhodnocení běžné likvidity.....	119

Tab. 63: Zhodnocení pohotové likvidity.....	119
Tab. 64: Zhodnocení peněžní likvidity.....	120
Tab. 65: Předpokládané náklady na reklamu na auta .....	125
Tab. 66: Cena letáků A5 za kus .....	125
Tab. 67: Ceny inzerce v příloze „Stavíme – bydlíme“ v Kč.....	126
Tab. 68: Ceny inzerce v příloze Slovácka v Kč.....	126
Tab. 69: Celkové marketingové náklady .....	127
Tab. 70: Vývoj nákladů na opravy a udržování v tis. Kč .....	127
Tab. 71: Srovnání cen vnitropodnikové dopravy s dopravou externí.....	128
Tab. 72: Roční úspora mzdových nákladů.....	129
Tab. 73: Predikce v následujících letech .....	130

## SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: ČPK .....	25
Vzorec 2: ČPP .....	26
Vzorec 3: ČPM .....	27
Vzorec 4: ROI .....	30
Vzorec 5: ROA .....	31
Vzorec 6: ROE .....	32
Vzorec 7: ROS .....	32
Vzorec 8: Obrat zásob .....	33
Vzorec 9: Obrat pohledávek .....	33
Vzorec 10: Obrat DM .....	33
Vzorec 11: Doba obratu zásob .....	34
Vzorec 12: Doba obratu pohledávek .....	35
Vzorec 13: Doba obratu závazků .....	35
Vzorec 14: Ukazatel věřitelského rizika .....	37
Vzorec 15: Koeficient samofinancování .....	37
Vzorec 16: Úrokové krytí .....	38
Vzorec 17: Doba splácení dluhů .....	38
Vzorec 18: Běžná likvidita .....	40
Vzorec 19: Pohotová likvidita .....	40
Vzorec 20: Peněžítá likvidita .....	40
Vzorec 21: CF likvidita .....	41
Vzorec 22: Mzdová produktivita I .....	41
Vzorec 23: Mzdová produktivita II .....	41
Vzorec 24: Produktivita DHM .....	41
Vzorec 25: Vázanost zásob na výnosy .....	41
vzorec 26: IN05 .....	43

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Horizontální analýza - aktiva společnosti RES, s.r.o. ....	
Příloha č. 2: Horizontální analýza - pasiva společnosti RES, s.r.o.....	
Příloha č. 3: Horizontální analýza - VZZ společnosti RES, s.r.o.....	
Příloha č. 4: Vertikální analýza - aktiva společnosti RES, s.r.o.....	
Příloha č. 5: Vertikální analýza - pasiva společnosti RES, s.r.o.....	
Příloha č. 6: Analýza CF v tis. Kč společnosti FITAZ spol., s.r.o.....	
Příloha č. 7: Rozvaha – aktiva společnosti RES, s.r.o.....	
Příloha č. 9: Rozvaha – pasiva společnosti RES, s.r.o.....	
Příloha č. 10: Výkaz zisku a ztráty společnosti RES, s.r.o.....	
Příloha č. 11: Rozvaha – aktiva FITAZ spol., s.r.o.....	
Příloha č. 12: Rozvaha – pasiva FITAZ spol., s.r.o.....	
Příloha č. 13: Výkaz zisku a ztráty společnosti FITAZ spol., s.r.o.....	