



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

HODNOCENÍ FINANČNÍHO ZDRAVÍ VYBRANÉHO PODNIKU A NÁVRHY NA JEHO ZLEPŠENÍ

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

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

MARTIN NEVÍDAL

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. LENKA ZEMÁNKOVÁ

BRNO 2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Nevídal Martin

Daňové poradenství (6202R006)

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

Hodnocení finančního zdraví vybraného podniku a návrhy na jeho zlepšení

v anglickém jazyce:

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

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení a jejich zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BAŘINOVÁ, D. VOZŇÁKOVÁ, I. Vyhodnocení a využití účetních výkazů pro manažery, společníky a akcionáře. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 100s. ISBN 80-247-1115-X.
ČERNÁ, A. a kol. Finanční analýza. 1. vyd. Praha : Bankovní institut, 1997. 293 s. ISBN 8072650173.

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

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

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

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

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Lenka Zemánková

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 07.05.2012

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá hodnocením finančního zdraví vybraného podniku pomocí analýz okolí podniku a finanční analýzy. V teoretické části práce je zpracován literární přehled k dané problematice, dle něhož je v části praktické provedena interní a externí analýza okolí podniku, SWOT analýza a finanční analýza. Na základě poznatků z jednotlivých analýz jsou nakonec zhodnoceny jejich výsledky a navrhuta možná řešení finanční situace podniku.

ABSTRACT

The Bachelor's thesis deals with the evaluation of the financial health of the selected company by the analysis of business environment and financial analysis. The theoretical part processes literature review on the issue according to which is created analysis of the internal and external business environment, SWOT analysis and financial analysis in the practical part. Then there are evaluated the results and possible solutions suggested to the financial situation of the company which are based on the findings from each analysis.

KLÍČOVÁ SLOVA

SLEPTE, 7S, SWOT analýza, Index IN05, likvidita, zadluženost, hospodářská krize

KEYWORDS

SLEPTE, 7S, SWOT analysis, Index IN05, Liquidity, Indebtedness, Economic Depression

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

NEVÍDAL, M. *Hodnocení finančního zdraví vybraného podniku a návrhy na jeho zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 92 s.
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Lenka Zemánková.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/200 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským, ve znění pozdějších předpisů).

V Brně dne 30. 5. 2012

.....
Martin Nevidal

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěl poděkovat paní Ing. Lence Zemánkové za odborné rady a připomínky, kterými mě směřovala při psaní bakalářské práce, panu Ing. Tomáši Slavíkovi za zasvěcení do tajů českého podnikatelského prostředí a svým nejbližším za trpělivost a podporu při studiu.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍL PRÁCE, POSTUP A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	11
1.1 Analýza prostředí podniku.....	13
1.1.1 Analýza vnějšího prostředí	13
1.1.2 Analýza vnitřního prostředí	16
1.1.3 SWOT analýza.....	16
1.2 Finanční analýza.....	18
1.2.1 Soustavy ukazatelů	19
1.2.2 Absolutní ukazatele.....	22
1.2.3 Rozdílové ukazatele	23
1.2.4 Poměrové ukazatele	24
2 ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKU	32
2.1 Představení podniku	32
2.1.1 Historie v datech	32
2.1.2 Organizační struktura.....	32
2.1.3 Obchod, sortiment a zákazníci.....	33
2.2 Analýza prostředí podniku.....	34
2.2.1 SLEPTE analýza	34
2.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	38
2.2.3 McKinsey 7S Framework	41
2.2.4 SWOT analýza.....	43
2.3 Finanční analýza podniku	45
2.3.1 Analýza soustav ukazatelů.....	45
2.3.2 Analýza absolutních ukazatelů	48
2.3.3 Analýza rozdílových ukazatelů.....	57
2.3.4 Analýza poměrových ukazatelů.....	60
2.3.5 Shrnutí finanční situace podniku	73
3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ FINANČNÍHO ZDRAVÍ PODNIKU.....	76
ZÁVĚR.....	84
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	86
SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ	90
PŘÍLOHY	92

ÚVOD

Dnešní podnikatelské prostředí je vysoce konkurenční, a aby se v něm podnikatel udržel a dále vyvíjel, musí znát ekonomické souvislosti a sledovat vývoj finančního zdraví svého podniku, které komplexně, nebo z jiných hledisek relevantních pro daného podnikatele, umí hodnotit finanční analýza. Spojuje totiž vazby mezi kvalitativními (mimoekonomickými) a kvantitativními (ekonomickými) daty, takže podnikatel má možnost v kontextu zjistit, v jakém stavu se jeho podnik nachází či jaké jsou jeho problematické oblasti a může ji využít jako podklad při manažerském rozhodování, plánech či controllingu.

Důležitost finanční analýzy si však mnozí neuvědomují, což potvrdila globální hospodářská krize, která trvá od roku 2008 až 2009 v návaznosti na americkou hypoteční krizi v roce 2007, jež zasáhla snad všechny obory. Ještě dnes se s ní přitom potýká a minimálně ještě i v roce 2013 bude potýkat české stavebnictví, kam se svou činností řadí i analyzovaný podnik této práce.

Bohužel krize ve stavebnictví není pouze důsledkem hospodářské krize, základem pro ni byly i další skutečnosti, které se sešly dohromady. V Česku je totiž oproti cizině velmi nedůsledná legislativa, která neřeší dlouhé lhůty splatnosti faktur, zpožděné platby a nevymahatelnost pohledávek, a proto se nyní ve stavebnictví velmi intenzivně hovoří o druhotné platební neschopnosti.

Skutečnost, že bez ekonomických podkladů se nedá kvalitně a s dlouhodobou prosperitou řídit budoucnost podniku, že podnikateli nestačí pouze cit pro podnikání nebo obchodní schopnosti a že se dá díky nim předejít špatným manažerským rozhodnutím, která se v krizích projeví, pochopil pozdě i management analyzovaného podniku.

CÍL PRÁCE, POSTUP A METODY ZPRACOVÁNÍ

Cílem bakalářské práce je zhodnotit finanční zdraví vybraného podniku za období 2007 až 2011 pomocí analýzy prostředí a finanční analýzy a navrhnout možná řešení k jeho zlepšení.

Pro splnění tohoto cíle byl stanoven následující postup:

- zpracovat v teoretické části práce literární přehled k dané problematice, ze kterého bude vycházet část praktická,
- seznámit se s analyzovaným podnikem a charakterizovat ho,
- zpracovat analýzu prostředí podniku pomocí:
 - SLEPTE analýzy,
 - Porterova modelu pěti konkurenčních sil,
 - McKinsey 7S Framework,
 - SWOT analýzy,
- zpracovat finanční analýzu podniku pomocí:
 - analýzy soustav ukazatelů,
 - analýzy absolutních ukazatelů,
 - analýzy rozdílových ukazatelů,
 - analýzy poměrových ukazatelů,
- zhodnotit na základě poznatků z jednotlivých analýz jejich výsledky,
- navrhnout možná řešení finanční situace podniku.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Finanční analýza využívá matematických, statistických a dalších algoritmizovaných metod ke kvantitativnímu zpracování ekonomických dat a následně je kvalitativně interpretuje v souladu s prostředím analyzovaného podniku. Na základě získaných informací je potom možné hodnotit finanční (ekonomické) zdraví podniku a navrhnout možná řešení k zlepšení jeho finanční situace, trend, jakým by se měl ubírat (8).

Finanční analýza obsahuje dvě vzájemně propojené části:

- a) *kvalitativní, tzv. fundamentální analýzu*, která identifikuje vzájemné souvislosti mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy v podniku,
- b) *kvantitativní, tzv. technickou analýzu*, která využívá matematické a statistické metody ke zpracování informací/dat o podniku a následně je interpretuje v souladu s analýzou kvalitativní, fundamentální (8).

Informace, které poskytuje finanční analýza, zajímají nejen manažery či vlastníky podniku, ale i jiné subjekty, které s ním jsou nějakým způsobem spjati. Proto uživatele finanční analýzy můžeme dělit na:

- externí uživatele, tj.
 - *investory*, kteří chtějí získat dostatečné informace pro rozhodování o investicích a sledovat, jak podnik nakládá se zdroji, které podniku poskytl,
 - *obchodní partnery* – sledují především solventnost¹, likviditu² a zadluženost podniku,
 - *banky a ostatní věřitele* – chtějí znát finanční situaci podniku, protože na základě ní mohou rozhodnout, zda poskytnou podniku úvěr a za jakých podmínek,

¹ *Solventnost* neboli platební schopnost je schopnost podniku hradit včas (tedy v okamžiku jejich splatnosti) a v požadované výši všechny své splatné závazky.

² *Likvidita* je schopnost podniku „přeměnit“ svá aktiva na peněžní prostředky tak, aby mohl hradit včas své splatné závazky.

- *stát a jeho orgány* – mohou pomocí finanční analýzy ověřovat správnost vykázaných daní, použít analýzu pro statistická šetření anebo např. získat přehled o jeho hospodaření v případě, že mu svěří státní zakázku,
- interní uživatele, tj.
 - *management podniku*, jenž může využít finanční analýzu pro operativní a strategické řízení podniku; disponují navíc i těmi informacemi, které nejsou veřejné,
 - *zaměstnance, kteří* mají zájem o „obraz podniku“ z důvodu jistoty zaměstnání a možných benefitů v oblasti mzdové agendy, nových perspektiv apod.,
- další uživatele – např. odbory, daňové poradce, finanční analytiku, veřejnost a ostatní zainteresované uživatele (5).

Sestavení finanční analýzy, která bude mít kvalitní vypovídací schopnosti, vyžaduje určitý postup při jejím zpracování. Sedláček (13) doporučuje následující:

1. *vymezit vnější a vnitřní ekonomické prostředí podniku a připravit relevantní ekonomická data pro zpracování analýzy,*
2. *vybrat metody zpracování dat a vypočítat dílčí ukazatele* →
 - zvolit vhodné metody analýzy a vybrat vhodné ukazatele,
 - vypočítat ukazatele,
 - zhodnotit relativní pozici podniku,
3. *komplexně zpracovat dílčí výsledky* →
 - identifikovat modely dynamiky podniku – analyzovat vývoj vybraných ukazatelů v čase,
 - zpracovat kauzální analýzu, která zhodnotí vztahy mezi ukazateli,
 - vše zkorigovat a zjistit odchylky,
4. *navrhnout cíle pro dosažení cílového stavu* →
 - variantní návrhy na opatření,
 - odhady rizik těchto opatření,
 - doporučené varianty.

1.1 Analýza prostředí podniku

Analýza prostředí podniku identifikuje faktory, které ovlivňují vnější (makroprostředí a mikroprostředí) a vnitřní prostředí podniku (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image atd.) a na základě dílčích analýz zachycuje jejich vzájemné souvislosti, které jsou podkladem pro tvorbu návrhů možné finanční strategie podniku (4).

Pro sestavení komplexní analýzy prostředí podniku se doporučuje postupně realizovat následující dílčí analýzy:

1. analýzu vnějšího prostředí:
 - SLEPTE analýza,
 - Porterův model pěti konkurenčních sil,
2. analýzu vnitřního prostředí:
 - interní analýza McKinsey 7S Framework,
3. SWOT analýzu (3).

1.1.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího (externího) prostředí je sestavována z důvodu poznání okolí, ve kterém podnik působí, pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí podniku a mohou ho v budoucnu ovlivnit a také pro stanovení toho, jak bude podnik na vlivy těchto změn reagovat (2).

Tato analýza se dále dělí na analýzu makroprostředí (resp. analýzu okolí), která je nejčastěji zpracována analýzou SLEPTE a na analýzu mikroprostředí (resp. analýzu odvětví), pro jejíž zpracování se využívá ku příkladu Porterův model pěti konkurenčních sil.

SLEPTE analýza

SLEPTE³ analýza je důležitá pro definování dnešního turbulentního makroprostředí, ve kterém podnik působí, pro identifikaci změn a trendů, které se odehrávají v okolí

³ Tato analýza je variantně uváděna také jako SLEPT, STEP, PEST nebo PESTE, přičemž se v těchto akronymech různě mění a doplňují počáteční písmena faktorů podle toho, jak jsou pro analytika vnějšího prostředí podniku v daném okamžiku relevantní.

podniku a mohou mít na něj vliv, a ke stanovení toho, jak bude podnik na vlivy těchto změn a trendů reagovat (2).

SLEPTE analýza sleduje níže uvedené faktory.

Sociální faktory

Identifikují demografické prostředí (obyvatelstvo, věková struktura, zaměstnanost, migrace, úmrtnost a další) a kulturu daného státu, která je specifická principy a hodnotami společnosti, náboženstvím, etickým myšlením apod. (16).

Legislativní faktory

Sledují právní prostředí daného státu, tzn. zákony, vyhlášky, normy, které daný podnik ovlivňují (mezi nejdůležitější patří obchodní zákoník, daňové zákony, ISO normy atd.).

Ekonomické faktory

Tyto faktory dokumentují, jak je podnik ovlivněn celkovou hospodářskou situací země a její dynamikou. Jedná se o konkrétní ukazatele, které ovlivňují daný podnik, jako např. HDP a jeho tempo růstu, míra nezaměstnanosti, inflace a další (16).

Politické faktory

Jsou úzce spjaty s legislativními faktory. Mapují současnou politickou situaci, zájmy vlády státu i opozice a jejich možný dopad na podnikovou sféru. Podnik ale může být ovlivněn i politikou Evropské unie a komunální politikou (14).

Technologické faktory

Zobrazují technologický pokrok v daném odvětví. Jedná se o důležitý faktor, protože technologický pokrok umožňuje podniku dosahovat lepších výsledků, zvyšuje konkurenční schopnosti podniku a humanizuje⁴ práci zaměstnanců podniku (14).

Ekologické faktory

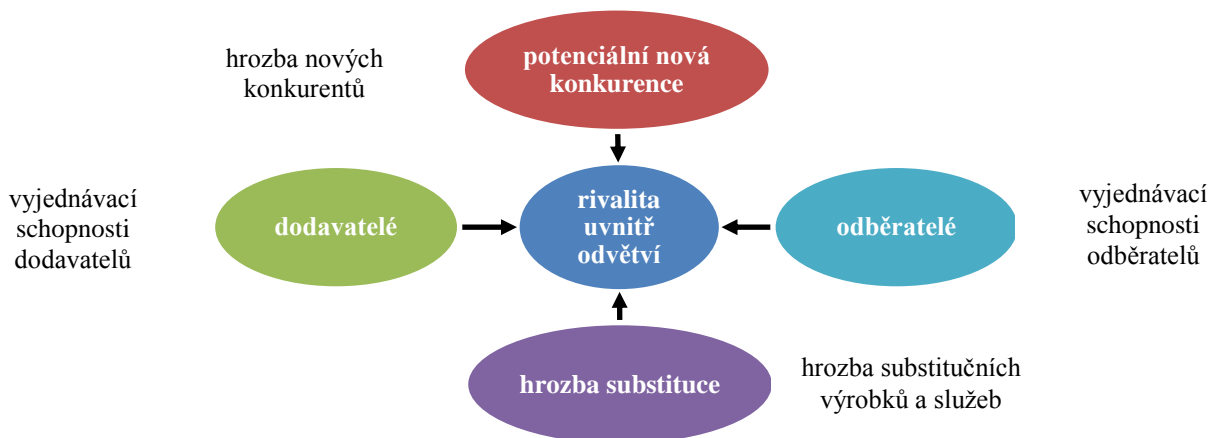
Tyto faktory se především z hlediska ekologie stávají v současné době stále více relevantními, a to jak z iniciativy samotného podniku, tak i ze strany zákazníků či státu nebo Evropské unie. Podniky často nabízí vizi tzv. trvale udržitelného rozvoje.

⁴ To znamená, že vytváří takové pracovní prostředí, které odpovídá obsahu práce, které pracovníka neohrožuje, ale naopak ho podporuje při plnění úkolů a pracovník je v něm spokojený.

Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil sleduje faktory mikroprostředí, které ovlivňují vyjednávací pozici podniku v odvětví, ve kterém se pohybuje. Mezi tyto faktory patří:

- *vyjednávací síla odběratelů (zákazníků)*, kdy zákazník je pro podnik významným nebo dokonce jediným odběratelem a může tedy např. snadno ovlivňovat cenu, produkt není příliš diferencovaný, takže lze přejít snadno ke konkurenci apod.,
- *vyjednávací síla dodavatelů (podniku)*, kterou podnik ovlivňuje, resp. tlumí na trhu především svým diferencovaným, jedinečným produktem, jež na trhu nabízí s odpovídající cenou,
- *hrozba vstupu nových konkurentů* závisící např. na výši nákladů vstupu nového konkurenta do odvětví, náročnosti výroby produktu, či na výši nákladů na změnu dodavatele,
- *hrozba substitutů* v momentě, kdy konkurenti v odvětví nabízejí podobný produkt za nižší cenu a náklady na přechod od stávajícího dodavatele jsou nízké,
- *rivalita podniků působících v daném odvětví*, která nutí konkurenty maximálně využívat svoje výrobní kapacity, zdokonalovat produkt a udržet se na trhu (3).



Obrázek 1: Porterův model 5 konkurenčních sil (4)

1.1.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního (interního) prostředí podniku identifikuje, v čem daný podnik vyniká a co není jeho silnou stránkou. Sleduje interní faktory podniku, tedy takové, které mohou být podnikem přímo řízeny a ovlivňovány. Jedná se např. o kvalitu zaměstnanců a managementu podniku, organizační strukturu, kulturu podniku, strategii, materiální prostředí apod. (4).

McKinsey 7S Framework

Model „7S“⁵ vytvořený pracovníky konzultační firmy McKinsey analyzuje následující interní faktory:

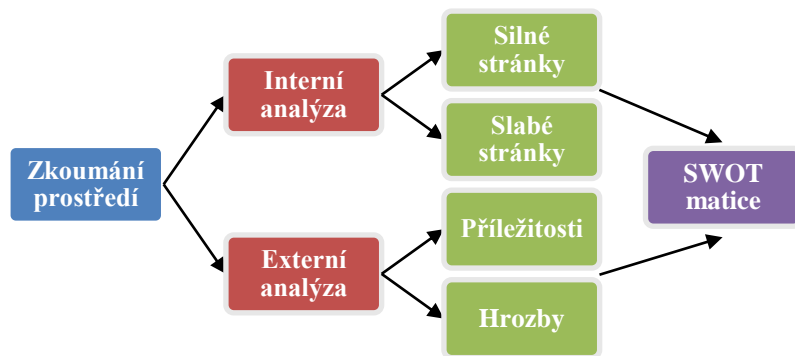
- *strategie* – vyjadřuje, jak podnik dosahuje své vize a reaguje na hrozby a příležitosti v odvětví,
- *struktura* – sleduje, jestli je organizační struktura pro podnik optimální,
- *systemy* – procedury, které slouží k řízení každodenní aktivity organizace, tj. informační systém podniku, komunikační systémy, inovační systémy apod.,
- *styl vedení* – způsob, jakým jsou zaměstnanci řízeni a jaká je zde tzv. „podniková kultura“,
- *spolupracovníci (personál)* – lidské zdroje podniku, jejich rozvoj, školení, mezilidské vztahy, motivovanost, chování v podniku apod.,
- *schopnosti* – profesní znalost podniku, kvalifikace jednotlivých pracovníků,
- *sdílené hodnoty* – určují, jakým způsobem jsou definované a sdílené firemní hodnoty a dlouhodobé vize, které utvářejí osud/budoucnost podniku (10).

1.1.3 SWOT analýza

Podstatou SWOT⁶ analýzy je identifikovat faktory a skutečnosti, které představují silné a slabé stránky podniku, jeho hrozby a příležitosti a lze ji použít jako „sumář komplexní analýzy okolí podniku, která vychází z analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku (2).

⁵ Model je nazýván „7S“ podle 7 výše uvedených faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině písmenem S.

⁶ Akronym SWOT vznikl z počátečních písmen anglických výrazů Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).



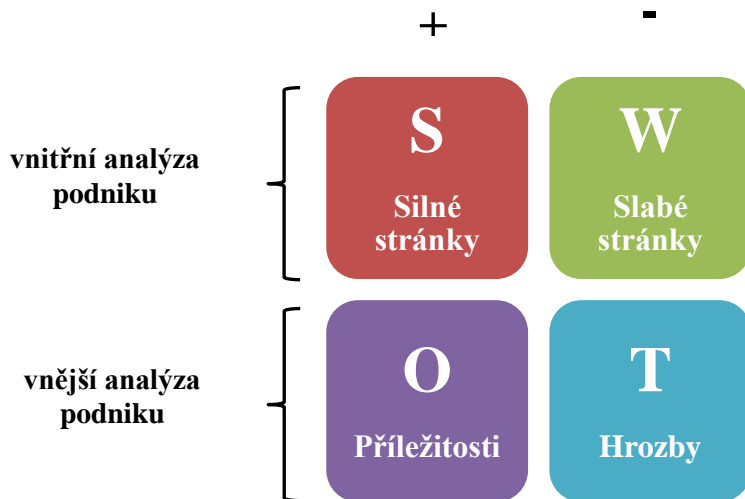
Obrázek 2: Využití výsledků komplexní analýzy okolí pro SWOT analýzu (20)

Silné stránky jsou interní faktory, díky nimž má podnik silnou pozici na trhu. Lze je použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody (2).

Slabé stránky jsou opakem silných stránek, tedy jsou to takové vlastnosti podniku, ve kterých si ostatní podniky vedou lépe (4).

Příležitosti jsou možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů. Díky nim může růst poptávka po produktech podniku, zákazníci mohou být lépe uspokojeni anebo mohou podniku přinést úspěch (2).

Hrozby jsou skutečnosti, trendy nebo události, které mohou mít za následek snížení poptávky po produktech podniku nebo mohou způsobit nespokojenost zákazníků (4).



Obrázek 3: SWOT matice (zdroj: vlastní zpracování)

Strategie SWOT analýzy

SWOT analýza je také nástroj pro stanovení či modifikaci strategie společnosti. Varianty těchto strategií jsou následující (23):

- *S – O strategie*, která využívá silných stránek podniku pro získání nových či potenciálních příležitostí,
- *S – T strategie*, využívající silných stránek podniku ke snížení zranitelnosti vůči vnějším hrozbám,
- *W – O strategie*, která je založena na překonání (minimalizování vlivu) slabých stránek podniku díky využití vnějších příležitostí,
- *W – T strategie*, vytvářející obrannou strategii, díky níž jsou omezeny hrozby, které ohrožují slabé stránky podniku.

1.2 Finanční analýza

Klíčovým zdrojem informací pro zpracování finanční analýzy jsou finanční (účetní) výkazy, jimiž je rozvaha (bilance), výkaz zisku a ztráty (výsledovka), přehled o peněžních tocích (výkaz cash flow), příloha k účetní závěrce, popř. přehled o změnách vlastního kapitálu. (9).

Rozvaha poskytuje přehled o majetku (aktivech) podniku a o jeho zdrojích financování (pasivech), která jsou tvořena vlastním kapitálem a závazky k určitému datu – zobrazuje tedy stavové veličiny. *Výkaz zisku a ztráty* informuje o ziskovosti podniku porovnáním nákladů a výnosů za daný časový interval (většinou kalendářní rok) – zobrazuje tedy tokové veličiny. *Přehled o peněžních tocích* podává přehled o přírůstcích a úbytcích peněžních prostředků podniku za dané časové období. *Přehled o změnách vlastního kapitálu* podrobněji informuje o změnách ve vlastním kapitálu podniku za určité časové období. *Příloha k účetní závěrce* obsahuje doplňující informace k výše zmíněným výkazům a popis účetních metod, které byly použity při jejich sestavování.

Na základě informací získaných z finančních výkazů se doporučuje realizovat postupně následující dílčí analýzy:

1. *analýzu soustav ukazatelů* – např. Altmanovo Z-skóre, Index IN05, Kralickův Quick test a další; díky těmto ukazatelům se projeví problematické oblasti podniku, na které je možné se při dalších dílčích analýzách hlouběji zaměřit,
2. *analýzu absolutních ukazatelů*, tj. horizontální a vertikální analýzu rozvahy a výsledovky, analýzu cash flow,
3. *analýzu rozdílových ukazatelů* – čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky,
4. *analýzu poměrových ukazatelů*, do které řadíme ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity a tzv. provozní ukazatele.

1.2.1 Soustavy ukazatelů

Soustavy ukazatelů neboli souhrnné indexy hodnocení mají za cíl komplexně charakterizovat finanční situaci a výkonnost podniku pomocí jednoho čísla (12).

Na rozdíl od dílčích ukazatelů, které mají samy o sobě omezenou vypovídající schopnost, poněvadž charakterizují pouze určitý úsek činnosti podniku a při jejich větším počtu ztěžují orientaci a hodnocení podniku, zobrazují soustavy ukazatelů vazby mezi jednotlivými dílčími ukazateli, vysvětlují vliv změny jednoho či více ukazatelů na celé hospodaření podniku, a celkově zpřehledňují analýzu vývoje podniku (13).

Soustavy ukazatelů dělíme na:

- *bankrotní modely*, které slouží k předpovědi finančních problémů podniku nebo dokonce k predikci ohrožení budoucím bankrotem; tímto modelem je např. Altmanovo Z-skóre či Index IN05, který komplexně hodnotí finanční zdraví podniku v českém prostředí a vyjadřuje, zda je podnik ohrožen bankrotem a zároveň jestli vytváří pro své vlastníky nějakou hodnotu (34),
- *bonitní modely*, které bodovým hodnocením stanovují bonitu hodnoceného podniku; do této skupiny modelů řadíme např. Kralickův Quick test (12).

Altmanovo Z-skóre

Altmanovo Z-skóre, či Altmanův index finančního zdraví je souhrnný index hodnocení podniku, ze kterého lze usoudit, zda je analyzovaný podnik prosperující, finančně stabilní nebo potenciálně bankrotující (6).

Tzv. Z-skóre vychází ze součtu hodnot pěti běžných poměrových ukazatelů, jimž je přiřazena různá váha. Největší váhu má rentabilita celkového kapitálu (ROA).

Rovnice 1: **Altmanovo Z-skóre pro podniky veřejně neobchodovatelné na burze** (12)

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

kde X_1 je podíl čistého pracovního kapitálu k celkovým aktivům,
 X_2 je nerozdělený zisk min. let / celková aktiva,
 X_3 je EBIT / aktiva celkem,
 X_4 je základní kapitál / cizí zdroje,
 X_5 je celkové tržby / celková aktiva.

Vypočítané Z-skóre lze poté interpretovat dle níže uvedené tabulky. Hraniční hodnoty jsou zde oproti původním hodnotám Altmanova indexu posunuty níže vzhledem k použití vzorce pro podnik, který není veřejně obchodovatelný na burze.

Tabulka 1: **Interpretace hodnot Altmanova Z-skóre** (13)

$Z \leq 1,2$	podnik je ohrožen vážnými finančními problémy
$1,2 < Z \leq 2,9$	"šedá zóna" nevyhraněných výsledků
$Z > 2,9$	uspokojivá finanční situace

Index IN05

Index IN05 je poslední z řady „IN indexů“, který vytvořili manželé Neumaierovi na analogickém a metodologickém základě jako jiné bonitní a bankrotní modely používané v zahraničí, s tím rozdílem, že je testován a formulován na podmínky České republiky (17).

Je to modifikovaná, komplexní varianta indexu IN01, která vznikla jeho aktualizací na základě dat průmyslových podniků z roku 2005. Modifikace spočívá v odlišné váze na ukazateli „zisk/aktiva“, tedy ROA (15).

Výhodou indexu oproti jiným souhrnným ukazatelům je, že hodnotí finanční zdraví a srovnává kvalitu fungování podniku z pohledu věřitele i vlastníka a umí zároveň identifikovat výstrahy, které mohou vést k bankrotu podniku (13). Celková úspěšnost indexu IN05 je přitom podle Neumaierových (18) přibližně 80%.

Rovnice 2: **Index IN05** (15)

$$\text{IN05} = 0,13 \times \frac{\text{Aktiva}}{\text{Cizí zdroje}} + 0,04 \times \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} + 3,97 \times \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} + \\
 0,21 \times \frac{\text{Výnosy}}{\text{Aktiva}} + 0,09 \times \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobý cizí kapitál}}$$

Tabulka 2: **Interpretace hodnot indexu IN05** (15)

IN05 ≤ 0,9	bankrotní podnik
0,9 < IN05 ≤ 1,6	"šedá zóna"
IN05 > 1,6	bonitní podnik

Kralickův Quick test

Kralickův Quick test je založen na bodovém ohodnocení ukazatelů reprezentujících čtyři základní oblasti finanční analýzy – finanční stabilitu, likviditu, rentabilitu a výsledek hospodaření. Těmito ukazateli jsou (13):

1. koeficient samofinancování (kvóta vlastního kapitálu)
vlastní kapitál / celková aktiva,
2. doba splácení dluhu z cash flow
(cizí zdroje – krátkodobý finanční majetek) / bilanční cash flow⁷,
3. ROA⁸,
4. cash flow v procentech tržeb
cash flow / tržby.

Hodnocení podniku je pak provedeno ve třech krocích. Prvně jsou oklasifikovány hodnoty jednotlivých ukazatelů podle Tabulky 3, následně je vypočítán aritmetický průměr bodů oblasti finanční stability podniku (1. a 2. ukazatel) a výnosové situace podniku (3. a 4. ukazatel) a nakonec je opět vypočítán aritmetický průměr, a to výsledku hodnocení finanční stability a výnosové situace podniku.

⁷ Sedláček (13) uvádí, že bilanční cash-flow lze oproti původnímu modelu prof. Kralicka vypočítat i následovně: (VH za účetní období – daň z příjmů + odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku) / počet měsíců * 12 – saldo přechodných účtů aktiv + saldo přechodných účtů pasiv.

⁸ ROA vypočtené podle použité metodiky v analytické části práce

Tabulka 3: **Hodnocení ukazatelů Quick testu** (13)

ukazatel	výborný <i>1 bod</i>	velmi dobrý <i>2 body</i>	dobrý <i>3 body</i>	špatný <i>4 body</i>	ohrožen insolvenčí <i>5 bodů</i>
<i>koeficient samofinancování</i>	> 30%	> 20%	> 10%	> 0%	negativní
<i>doba splácení dluhu z CF</i>	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
<i>ROA</i>	> 10%	> 8%	> 5%	> 0%	negativní
<i>cash flow v % tržeb</i>	> 15%	> 12%	> 8%	> 0%	negativní

1.2.2 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele vychází z účetních výkazů. Jsou to tzv. veličiny *stavové* (data z rozvahy, která jsou sestavena k určitému časovému okamžiku) a *tokové* (data z výkazu zisku a ztráty, popř. z cash flow, která jsou sestavena k určitému časovému intervalu) a lze pomocí nich analyzovat horizontální a vertikální strukturu účetních výkazů (5).

Horizontální analýza

Horizontální analýza sleduje (obvykle v rozmezí 3 až 10 let) vývojový trend finanční struktury podniku u vybraných položek majetku, kapitálu, nákladů a výnosů v čase, a sice po řádcích – horizontálně. Tento trend je určen pomocí absolutních rozdílů jednotlivých hodnot a procentním vyjádřením vzhledem ke sledovanému období. Výhodou této metody je především její jednoduchost a ilustrativnost při využití grafického zobrazení (13).

Vertikální analýza

Vertikální analýza procentním vyjádřením posuzuje v jednotlivých letech odshora dolů (vertikálně) strukturu aktiv a pasiv a nákladů a výnosů podniku. Základem pro procentní vyjádření jednotlivých položek výkazu je pro výkaz zisku a ztráty obvykle velikost tržeb a pro rozvahu hodnota celkových aktiv podniku. Výhodou vertikální analýzy je, že nezávisí na meziroční inflaci a umožňuje tedy komparaci výsledků analýz podniku za více let a také lze pomocí ní srovnávat různé podniky navzájem (13).

1.2.3 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele (často také označované jako finanční fondy) slouží k analýze a řízení likvidity podniku. Mezi tyto ukazatele patří např. čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky.

Čistý pracovní kapitál (Net Working Capital)

„Čistý pracovní kapitál (dále jen ČPK) lze vyčíslit jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými závazky anebo jako rozdíl mezi dlouhodobými zdroji krytí (jedná se o vlastní kapitál a dlouhodobé úvěry) a stálými aktivy“ ((1), s. 53).

Rovnice 3: Manažerský a investorský způsob výpočtu ČPK (1)

$$\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}$$

$$\text{ČPK} = \text{Dlouhodobé závazky} + \text{Vlastní kapitál} - \text{Stálá aktiva}$$

V případě první varianty výpočtu (jedná se o tzv. manažerský způsob výpočtu) mohou být oběžná aktiva dále filtrována na splatnost 3 měsíce až 1 rok pro užší vymezení těch finančních prostředků, které jsou aktuálně určeny k úhradě krátkodobých závazků. Potom mluvíme o tzv. finančním fondu, který je využíván k zajištění hladkého průběhu hospodářské činnosti podniku (13).

Druhá varianta výpočtu (tzv. investorský způsob výpočtu) představuje část dlouhodobého kapitálu, který lze použít jako „finanční polštář“ v případě mimořádných výdajů podniku.

Velikost ČPK je důležitá pro stanovení solventnosti podniku. Čím vyšší je ČPK, tím větší je schopnost podniku dostát ve splatnosti svým závazkům. Pokud je však ukazatel záporný, část dlouhodobých aktiv je kryta krátkodobými zdroji financování a podnik je finančně nestabilní. Ukazatel však může být zkreslen zahrnutím tzv. nedobytných pohledávek či neprodejných zásob do oběžných aktiv podniku (1).

Čisté pohotové prostředky

Ukazatel čisté (netto) pohotové prostředky neboli peněžní finanční fond se používá pro sledování okamžité likvidity podniku. Na rozdíl od ČPK nezahrnuje položky oběžných aktiv, které jsou dlouhodobě nelikvidní, jako např. pohledávky s dlouhou lhůtou splatnosti, nedobytné pohledávky, nedokončená výroby, neprodejné výrobky atd. (8).

Rovnice 4: Čisté pohotové prostředky (8)

$$\text{ČPP} = \text{Pohotové peněžní prostředky} - \text{Okamžitě splatné závazky}$$

kde *pohotové peněžní prostředky* mohou být:

- a) hotovost a peněžní prostředky na běžných účtech,
- b) hotovost, peněžní prostředky na běžných účtech a peněžní ekvivalenty (šeky, směnky, krátkodobé termínované vklady, krátkodobé cenné papíry), které by měly být v podmínkách fungujícího kapitálového trhu rychle přeměnitelné na peníze (8).

Výhodou ČPP je, že není ovlivněn oceňovacími technikami, ale na druhou stranu může být snadno manipulovatelný, a to časovým posunem plateb (např. dřívějším uskutečněním) ve vztahu k okamžiku zjišťování likvidity podniku (8).

Čistý peněžní majetek

Čistý peněžní majetek (čistý peněžně – pohledávkový finanční fond) při výpočtu na rozdíl od dvou předchozích rozdílových ukazatelů vylučuje z oběžných aktiv zásoby a nelikvidní pohledávky, od kterých následně odečítá krátkodobé závazky (13).

Rovnice 5: Čistý peněžní majetek (13)

$$\text{ČPM} = (\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby} - \text{Nelikvidní pohledávky}) - \text{Krátkodobé závazky}$$

1.2.4 Poměrové ukazatele

„Finanční poměrové ukazatele (Financial Ratios) charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu“ ((13), s. 55).

Poměrové ukazatele jsou nejrozšířenější metodou finanční analýzy, a to pravděpodobně proto, že tato metoda vychází z údajů základních účetních výkazů. Jejich výhodou je, že umí provádět tzv. trendovou⁹ a komparativní¹⁰ analýzu, ale na druhou stranu neumí vysvětlovat jevy, které ovlivňují jejich hodnoty. Lze je tedy považovat pouze za

⁹ analýza časového vývoje finanční situace daného podniku

¹⁰ analýza, na základě níž lze porovnávat a hodnotit podniky v odvětví

„pomocníky“ komplexní finanční analýzy, protože poměrové ukazatele jsou spíše „sítí“, na jehož základě se provádí hlubší analýza (13).

Ukazatele rentability (*Profitability Ratios*)

Ukazatele rentability vyjadřují poměr hospodářského výsledku podniku k celkovým aktivům, kapitálu nebo tržbám. Udávají tedy, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele (15).

Obecně lze ukazatele rentability proto vyjádřit jako:

$$\frac{\text{zisk}}{\text{ukazatel (položka), jehož ziskovost je sledována (VK, celková aktiva, tržby, ...)}}$$

přičemž za zisk je dosazován ve většině případů EBIT (*Earnings Before Interest and Taxes*), tedy výsledek hospodaření před zdaněním a nákladovými úroky, nebo EAT (*Earnings After Taxes*) – zisk po zdanění, a to v závislosti na metodice, která byla použita pro mezioborové srovnávání finančního zdraví analyzovaného podniku.

- **Rentabilita vlastního kapitálu – ROE (*Return on Equity*)** vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu kapitálu investovaného vlastníky podniku (15).

Rovnice 6: **ROE**

$$\text{ROE} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

- **Rentabilita aktiv – ROA (*Return on Assets*)** měří produkční sílu podniku a jeho schopnost efektivně využívat majetek k tvorbě zisku.

Rovnice 7: **ROA**

$$\text{ROA} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Celková aktiva}}$$

- **Rentabilita tržeb – ROS (*Return on Sales*)** označovaná také jako zisková marže ukazuje, kolik korun čistého zisku podnik získá z 1 Kč tržeb po zvážení všech nákladů (na zaměstnance, provoz, cizí kapitál...).

Rovnice 8: **ROS**

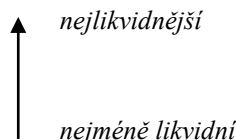
$$\text{ROS} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{Tržby z prodeje zboží}}$$

Ukazatele likvidity (*Liquidity Ratios*)

Likvidita neboli schopnost podniku „přeměnit“ svá aktiva na peněžní prostředky tak, aby mohl hradit včas své splatné závazky, je důležitý faktor pro dlouhodobé fungování podniku. K tomu, aby byl podnik likvidní, musí mít vázány určité finanční prostředky v oběžných aktivech – zásobách, pohledávkách a na účtech a tyto prostředky, které na sebe váží kapitál, musí profinancovat (15).

Oběžný majetek se z hlediska likvidnosti dělí do tří stupňů, na:

- 1) krátkodobý finanční majetek (hotovost, peněžní prostředky na běžných účtech a peněžní ekvivalenty),
- 2) krátkodobé pohledávky,
- 3) zásoby.



- **Běžná likvidita** (*Current Ratio*) měří, kolikrát by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby všechna svá oběžná aktiva proměnil na hotovost. Hodnota běžné likvidity by se měla pohybovat v intervalu 1,6 až 2,5 a nikdy by neměla klesnout pod hodnotu 1 (15).

Rovnice 9: **Běžná likvidita** (15)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

- **Pohotová likvidita** (*Quick Ratio*) oproti běžné likviditě nezahrnuje do oběžných aktiv zásoby, a tak je přesnějším vyjádřením schopnosti podniku dostát svým závazkům. Doporučené hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí intervalu 0,7 až 1,0, přičemž jestliže je ukazatel roven přesně 1,0, znamená to, že by byl podnik schopen dostát svým závazkům bez nutnosti prodeje svých zásob (15).

Rovnice 10: **Pohotová likvidita** (15)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

- **Okamžitá likvidita** (*Cash Ratio*) měří schopnost podniku hradit okamžitě své krátkodobé závazky. Ve jmenovateli je pouze hotovost, peníze na bankovních účtech a peněžní ekvivalenty (šeky, krátkodobé cenné papíry apod.). Doporučená hodnota ukazatele je přibližně 0,2 (15).

Rovnice 11: **Okamžitá likvidita** (13)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky} + \text{Ekvivalenty}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Ukazatele zadluženosti (*Debt Ratios*)

Ukazatele zadluženosti charakterizují proporce vlastního a cizího kapitálu ve finanční struktuře podniku. Zadluženost však není pouze negativní charakteristikou, kdy je zvyšováno riziko finanční nestability podniku, její růst může zvýšit rentabilitu vlastního kapitálu – efekt tzv. kladné finanční páky (13).

- **Celková zadluženost** (*Debt Ratio*) vyjadřuje míru věřitelského rizika – věřitelé preferují co nejnižší hodnotu, vlastníci podniku naopak hledají větší finanční páku, tedy takový poměr cizích zdrojů na vlastním kapitálu, kdy bude jeho rentabilita co nejvyšší. Obecně se však při zohlednění finančního rizika za základní bezpečnou míru zadlužení bere 40% až 50% cizího kapitálu v poměru k vlastnímu (13).

Rovnice 12: **Celková zadluženost** (13)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Aktiva}}$$

- **Kvóta vlastního kapitálu** (*Equity ratio*) neboli koeficient samofinancování vyjadřuje finanční nezávislost podniku. Kromě toho, že informuje o skladbě kapitálu, její převrácená hodnota vyjadřuje finanční páku a spolu s hodnotou celkové zadluženosti podniku musí dávat součet 100% (13).

Rovnice 13: **Kvóta vlastního kapitálu** (13)

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva}}$$

- **Podkapitalizování** znamená porušení tzv. zlatého pravidla financování, které říká, že dlouhodobý majetek by měl být krytý dlouhodobými zdroji financování (vlastním kapitálem a dlouhodobými zdroji financování). Část dlouhodobého majetku podniku je pak totiž kryta krátkodobými zdroji financování.

Ukazatel by se měl pohybovat okolo hodnoty 1; v případě hodnoty menší jak 1 je podnik podkapitalizován a pokud převyšuje hodnotu 1, pak dochází k překapitalizování. Klesající vývoj ukazatele signalizuje riziko úpadku podniku (29).

Rovnice 14: **Podkapitalizování** (33)

$$\text{Podkapitalizování} = \frac{\text{Vlastní kapitál} + \text{Dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

- **Doba splácení dluhu z cash flow** (*Debt Settlement Period*) vyjadřuje, za jak dlouho je podnik schopen při dané výkonnosti splatit své závazky, přičemž zde platí pravidlo „čím dříve, tím lépe“. Za dobrý výsledek se však považuje doba 8 až 10 let.

Rovnice 15: **Doba splácení dluhu** (13)

$$\text{Doba splácení dluhu} = \frac{\text{Cizí zdroje} - \text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Bilanční cash flow}}$$

- **Úrokové krytí** (*Interest Coverage*) vyjadřuje, kolikrát může klesnout hodnota zisku, aby byl podnik stále ještě schopen udržet výši cizího kapitálu na stávající úrovni. Pokud úrokové krytí dosáhne hodnoty 1, znamená to, že celý zisk podniku bude použit k úhradě úroků (15).

Rovnice 16: **Úrokové krytí** (15)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}}$$

Ukazatele aktivity (*Activity Ratios*)

Ukazatele aktivity vyjadřují vázanost kapitálu ve vybraných položkách aktiv a pasiv, obratovost aktiv či dobu obratu aktiv a informují o tom, jak efektivně s nimi podnik hospodaří. Čím více podnik těch, které nepotřebuje, má, tím mu vznikají přebytečné náklady a snižují mu zisk a naopak – pokud jich má nedostatek, přichází o výnosy, které by mohl získat (13).

- **Obrat aktiv** (*Total Assets Turnover Ratio*) udává počet obrátek (kolikrát se aktiva podniku „obrábí“) za daný časový interval (většinou rok). Ukazatel by měl dosahovat co nejvyšších hodnot, minimálně však hodnoty 1. V případě, že je intenzita využívání podnikových aktiv nižší než průměrný počet obrátek celkových aktiv v daném odvětví, měly by být zvýšeny tržby nebo odprodána některá aktiva (13).

Rovnice 17: **Obrat aktiv** (15)

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

- **Obrat stálých aktiv** (*Fixed Assets Turnover*) měří efektivitu využívání dlouhodobého majetku podniku – kolikrát se DHM „obrábí“ v tržby za dané časové období, přičemž se v rámci mezipodnikového srovnání musí brát v úvahu i míra odepsanosti aktiv a použité metody odepisování majetku. Má význam při rozhodování o tom, zda pořídit další DHM. Pokud je hodnota obratu DHM nižší než oborový průměr, je nutné zvýšit využití výrobních kapacit a omezit investice podniku (15).

Rovnice 18: **Obrat stálých aktiv** (15)

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

- **Obrat zásob** (*Inventory Turnover Ratio*) udává, kolikrát je každá položka zásob v průběhu daného časového období prodána a znovu naskladněna. Pokud je hodnota vyšší než oborové průměry, nemá podnik přebytečné zásoby. Naopak při nízkém obratu zásob a vysokém ukazateli likvidity lze usuzovat, že podnik

má zastaralé zásoby, jejichž reálná hodnota je nižší než cena uvedená v účetních výkazech (13).

Slabou stránkou tohoto ukazatele je, že tržby odrážejí tržní hodnotu, kdežto zásoby se uvádějí v nákladových (pořizovacích) cenách, a proto ukazatel často nadhodnocuje skutečnou obrátku. Další nevýhodou je nesoulad v tom, že tržby jsou tokovou veličinou a zásoby stavovou. Tyto nevýhody se dají odstranit použitím jiných účtů, ze kterých by se ukazatel počítal, avšak tyto úpravy se nepoužívají (13).

Rovnice 19: **Obrat zásob** (15)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

- **Doba obratu zásob** (*Inventory Turnover, Stock Turnover Ratio*) je ukazatel, který vyjadřuje průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby, popř. prodeje. U zásob výrobků a zboží je ukazatel rovněž indikátorem likvidity (15).

Rovnice 20: **Doba obratu zásob** (15)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}/360}$$

- **Doba obratu pohledávek z obchodního styku** (*Average Collection Period, Debtor Days Ratio*) udává průměrný počet dnů, za které podnik inkasuje své pohledávky. Dá se říci, že čím delší je doba inkasa pohledávek, tím déle podnik poskytuje svým obchodním partnerům bezplatný obchodní úvěr.

Rovnice 21: **Doba obratu pohledávek z obchodního styku** (15)

$$\text{Doba obratu pohledávek z obchodního styku} = \frac{\text{Krátkodobé obchodní pohledávky}}{\text{Tržby}/360}$$

- **Doba obratu závazků z obchodního styku** (*Creditors Payment Turnover Ratio*) vyjadřuje průměrný počet dnů, kterým podnik odkládá platbu závazků

vůči svým dodavatelům. Doba obratu závazků z obchodního styku by přitom měla být vyšší než doba obratu pohledávek.

Rovnice 22: **Doba obratu závazků z obchodního styku**

$$\text{Doba obratu závazků z obchodního styku} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}/360}$$

Provozní (výrobní) ukazatele

Provozní ukazatele se uplatňují především pro vnitřní řízení podniku. Opírají se o tokové veličiny, hlavně o náklady, na jejímž hospodárném vynakládání závisí konečný zisk podniku (13).

- **Produktivita z přidané hodnoty** udává, jak vysoký je podíl přidané hodnoty podniku v přepočtu na 1 zaměstnance, přičemž ukazatel by měl dlouhodobě růst. V případě zvyšování počtu zaměstnanců a snižování produktivity z přidané hodnoty dochází k neefektivnímu využívání pracovní síly podniku.

Rovnice 23: **Produktivita z přidané hodnoty**

$$\text{Produktivita z přidané hodnoty} = \frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Počet zaměstnanců}}$$

- **Mzdová produktivita** udává, jaký je podíl tržeb na 1 Kč vyplacených mezd v podniku, přičemž její trend by měl mít rostoucí tendenci (13).

Rovnice 24: **Mzdová produktivita (13)**

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Mzdové náklady}}$$

- **Nákladovost výnosů** vyjadřuje, jak jsou výnosy podniku zatíženy jejími celkovými náklady. Vývoj hodnoty by měl mít v čase klesající tendenci.

Rovnice 25: **Nákladovost výnosů**

$$\text{Nákladovost výnosů} = \frac{\text{Náklady}}{\text{Výnosy (bez mimořádných)}}$$

2 ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKU

Vzhledem k tomu, že analyzovaný podnik má zůstat v anonymitě, je pro účely této práce označen fiktivní obchodní firmou ABC s.r.o. a její významný dodavatel XYZ a.s.

2.1 Představení podniku

Společnost ABC s.r.o. sídlí v Jihomoravském kraji a byla založena na základě sepsání společenské smlouvy tří společníků a zároveň jednatelů společnosti se základním kapitálem 150 tis. Kč v roce 1992.

Hlavním předmětem činnosti společnosti je stavebně-truhlářská činnost, tedy činnost v oboru stavebnictví, a to konkrétně dodávka, montáž a kompletní servis k interiérovým dveřím a zárubním. Kromě této činnosti společnost také prodává a pokládá podlahy.

ABC s.r.o. do roku 2010 zaměstnávala v průměru 23 pracovníků a její roční obrat se pohyboval okolo 80 mil. Kč. Po propadu v roce 2011 na 51 mil. Kč byl počet zaměstnanců redukován na 14.

2.1.1 Historie v datech

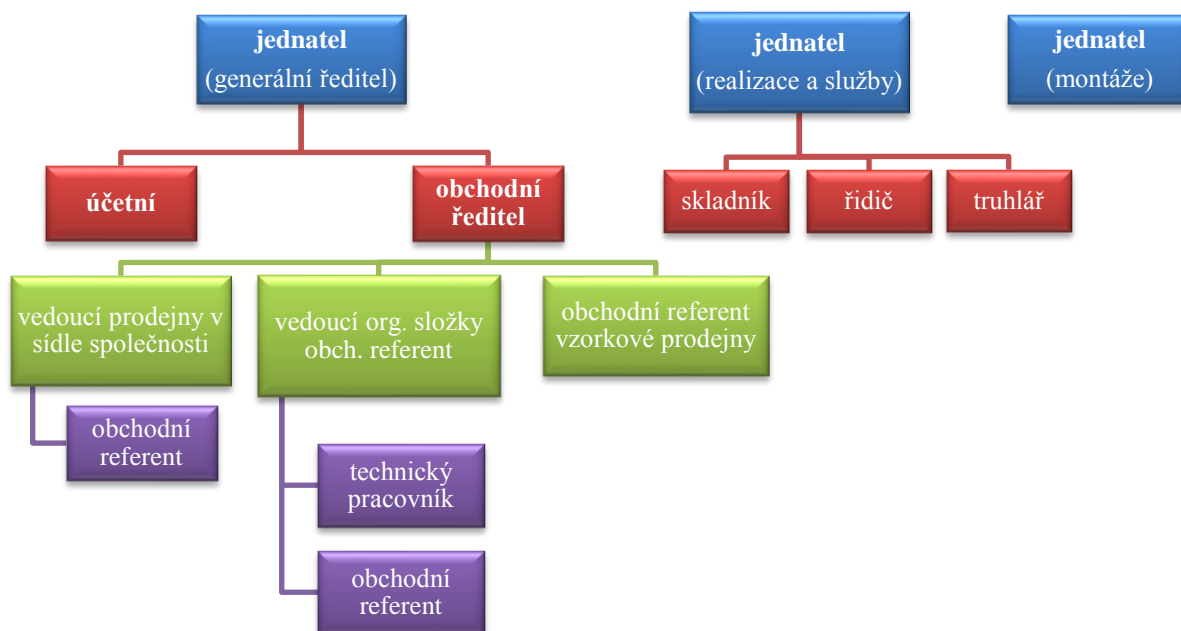
Níže jsou uvedeny nejvýznamnější momenty v historii společnosti ABC s.r.o., které znamenaly určitý vývoj, posun, či zásadní změnu v jejím fungování.

- r. 1992 založení a vznik společnosti
- r. 1997 založení organizační složky (pobočky)
- r. 2004 koupě nového sídla
- r. 2005 otevření vzorkovny
- r. 2008 koupě skladu a technického zázemí

2.1.2 Organizační struktura

Společnost ABC s.r.o. má od roku 2011 celkem 14 zaměstnanců a její jednatelé mají rozdělené jednotlivé činnosti – obchodní činnost a ekonomiku, realizaci a služby a montáže.

Kromě sídla společnost disponuje také organizační složkou, vzorkovou prodejnu a skladem s technickým zázemím společnosti. V sídle společnosti je zaměstnána účetní a obchodní ředitel, který zaštiťuje obchod celé společnosti a fungování organizační složky a vzorkové prodejny, a dále vedoucí prodejny sídla a obchodní referentka. V organizační složce jsou 3 zaměstnanci – vedoucí organizační složky, technický pracovník, který vede sklad, rozváží zboží a provádí zaměření na stavbách, a obchodní referentka. Vzorkovou prodejnu má na starosti 1 zaměstnankyně, která je zároveň také obchodní referentkou. Společnost dále spolupracuje s externími „montéry“, kteří jsou osobami samostatně výdělečně činnými, a kteří zajišťují realizaci zakázek, tedy montáž dveří, popř. podlah.



Obrázek 4: **Organizační struktura společnosti v roce 2011** (zdroj: vlastní zpracování)

2.1.3 Obchod, sortiment a zákazníci

Od roku 1994 je velmi významným obchodním partnerem a dodavatelem společnosti ABC s.r.o. český výrobce luxusních interiérových dveří a zárubní XYZ a.s. Z obchodní spolupráce se společností XYZ a.s. plyne velká většina výnosů společnosti ABC s.r.o. Ta zároveň dlouhodobě patří mezi jeho největší a nejvýznamnější montážní partnery a je i jednou z 19 autorizovaných společností, která instaluje a provádí servis k výrobkům XYZ a.s.

V sortimentu společnosti jsou i dveře jiných dodavatelů; u těchto je však orientace spíše na dveře vchodové, bezpečnostní, protipožární a celoskleněné. Kromě dveří společnost dále svým zákazníkům nabízí i kování a dveřní doplňky a mimo oblast dveří je její další činností prodej a montáž plovoucích podlah, které nabízí v širokém rozsahu materiálů, jako např. laminát, dřevo, korek, marmoleum a vinyl.

Mezi hlavní zákazníky společnosti patří fyzické osoby – nepodnikatelé, středně velké podniky (např. truhlářství, stavebniny,...) a velké stavební podniky, které realizují developerské, realitní projekty, jako jsou např. bytové domy, obchodní komplexy apod.

Nejlukrativnějšími zakázkami jsou pro ABC s.r.o. smlouvy o dílo, jichž je ale z celkového počtu uzavřených smluv se zákazníky cca 1/3 (zbytek tvoří kupní smlouvy na hotové výrobky – dveře XYZ a.s.), které společnost ABC s.r.o. uzavírá s fyzickými osobami – nepodnikateli a nejméně výhodné jsou pro ni naopak velké, developerské projekty.

2.2 Analýza prostředí podniku

Analýza vnějšího prostředí ABC s.r.o. bude provedena pomocí SLEPTE analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil, vnitřní prostředí bude analyzováno interní analýzou McKinsey 7S Framework a na základě těchto dílčích analýz bude sestavena SWOT analýza, která odhalí silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a hrozby.

2.2.1 SLEPTE analýza

Pomocí SLEPTE analýzy bude zmapováno, jak sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory ovlivňují makroprostředí společnosti ABC s.r.o., jak se toto prostředí bude vyvíjet a popř. jaké změny se v tomto prostředí dají předpokládat.

Sociální faktory

Mezi sociální faktory, které ovlivňují společnost ABC s.r.o. patří demografické charakteristiky zákazníků, tzv. sociálně-kulturní aspekty a geografické prostředí.

Z demografických charakteristik zákazníků stojí za zmínku především věk, který společnost ABC s.r.o. ovlivňuje negativně, protože bydlení řeší zpravidla pouze lidé v produktivním věku. Investice do interiérových dveří či plovoucích podlah se poji

s koupí a zařízením nemovitosti či její rekonstrukcí, kterou průměrný člověk v ČR absolvuje jednou v životě.

Dveře XYZ s.r.o., kterými se společnost ABC s.r.o. ve velké míře prezentuje, patří na trhu k luxusním značkám, které za vyšší cenu nabízí svým zákazníkům odpovídající kvalitu, s čímž úzce souvisí sociálně-kulturní aspekty daného zákazníka. Ten totiž stojí před otázkou, zda a jak je pro něj tento výrobek důležitý a kolik do něj je ochotný investovat peněz. Může totiž dveře kupovat proto, aby „zakryl otvor ve zdi“ a nebo může kupovat kvalitní designové dveře, které „doladí“ jeho interiér domu. To, co si nakonec vybere, ovlivní jeho osobnost, životní styl, ale i sociální třída, do které jej lze zařadit, protože důležitým aspektem při výběru dveří je také příjem zákazníka, s tím související zaměstnání atd. Oproti tomu však stojí fakt, že dnešní zákazníci společnosti ABC s.r.o. už nejsou, jak tomu bylo před cca 10-15 lety, pouze majetnější lidé, ale čím dál více zákazníků lze zařadit do střední vrstvy obyvatelstva, která vyhledává kvalitu a upřednostňuje ji před cenou, což pro ni může do budoucna znamenat zvýšení počtu zákazníků.

Dalším významným faktorem je geografické prostředí. Společnost ABC s.r.o. provozuje svoji činnost ve třech významných městech Jihomoravského kraje a může tak působit na širší spektrum zákazníků. V těchto městech má navíc kromě rodinných domů, bytů či drobných rekonstrukcí příležitost spolupracovat s velkými stavebními podniky na výstavbě bytových komplexů, developerských projektech, prostor pro podnikání apod.

Legislativní faktory

Relevantními legislativními faktory, které významně ovlivňují společnost ABC s.r.o., jsou především změny v daňových zákonech, ke kterým dochází v České republice poměrně často. Těmi nejdůležitějšími jsou pro ni zejména změny v zákoně o DPH, a to konkrétně změny sazeb, či aktuálně od roku 2012 tzv. tuzemský reverse-charge při poskytnutí stavebních prací plátcí DPH, atd.

Ustanovení § 48 zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů (19) říká, že při poskytnutí stavebních a montážních prací spojených se změnou dokončené stavby bytového domu, rodinného domu nebo bytu, včetně jejich příslušenství nebo v souvislosti s opravou těchto staveb, se uplatní snížená sazba daně. Vzhledem k faktu, že společnost ABC s.r.o. je plátcí DPH a její hlavní činností je právě

poskytování stavebních a montážních prací, většinu svých faktur vystavuje se sníženou sazbou daně. Tento stav je pro ni výhodný, protože zboží, které nakoupí se základní sazbou daně (dveře, podlahy,...), následně prodá s montáží koncovému zákazníkovi se sazbou sníženou, přičemž v případě zvýšení snížené sazby cena montáže roste a naopak. Hrozbou pro ABC s.r.o. je tak „zmenšování“ rozdílu mezi sazbami.

Do roku 2007 činila snížená sazba DPH 5%, od roku 2008 do roku 2009 9%, v letech 2010 až 2011 10% a od roku 2012 14%. Za pět let se tedy snížená sazba DPH zvýšila téměř trojnásobně a plán současné vlády je sjednotit základní a sníženou sazbu DPH na 17,5%. Zatím se však pro roky 2013 až 2015 předpokládá zvýšení obou sazeb o 1% na 15% a 21% (20).

K výrazným změnám v české legislativě od roku 2012 došlo také v zákoníku práce. Ty nejdůležitější se týkají podmínek výpovědi, odstupného, zkušební doby, či změn v dohodách o provedení práce, z čehož vyplývá, že společnost ABC s.r.o. výrazně ovlivní v případě, že bude propouštět či přijímat nové zaměstnance. V roce 2012 se však k tomu prozatím nechystá (25).

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory podstatně ovlivňují makroprostředí společnosti ABC s.r.o. vzhledem k faktu, že její činnost je řazena do odvětví stavebnictví, což je tzv. cyklické odvětví. Tato odvětví jsou charakteristická tím, že vývoj jejich ekonomické situace se odvíjí od stavu národní (globální) ekonomiky; to znamená, že v období hospodářského růstu dosahují vysokých zisků a v období recese naopak hlubokých propadů.

Funkčnost tohoto teoretického modelu se se opožděním výrazněji projevila v českém stavebnictví v roce 2010, kdy důsledky (finanční) hospodářské krize, která trvá od konce roku 2008 v návaznosti na americkou hypoteční krizi v roce 2007, znamenaly meziroční propad o 7,1% po poklesu o 0,1% v roce 2009 oproti roku 2008.

V roce 2010 se ve společnosti ABC s.r.o. tato krize projevila propadem tržeb o 25% oproti roku 2009 a ten byl následován dalším v roce 2011, a to o 10%. Nadějně nevypadá ani rok 2012, kdy je u malých stavebních podniků předpokládán meziroční pokles tržeb o 3% (23).

Politické faktory

Od roku 2006 vládou v České republice pravicové koalice s výjimkou roční „přestávky“, kdy v roce 2009 byla vyslovena vládě nedůvěra a dočasně tuto funkci zastávala tzv. úřednická vláda. Vzhledem k tomuto excesu, který se odehrál v době českého předsednictví v Radě Evropské unie, korupčním skandálům politiků a věčné snahy opozice (levice) o svržení vlády a její obstrukce zpomalující schvalování důležitých zákonů, se dá označit česká politika za nestabilní.

Současná vláda se snaží reagovat na globální hospodářskou krizi a především na deficitní hospodaření České republiky, a proto je její hlavní prioritou konsolidace veřejných rozpočtů, s čímž souvisí i fakt, že jsou omezovány investice, takže pro společnost ABC s.r.o. to může znamenat menší pravděpodobnost účasti na developerských projektech.

Z programového prohlášení a Informačního centra vlády (20) dále vyplývá, že vláda Petra Nečase ovlivní ABC s.r.o. především navrhovanou daňovou reformou (viz legislativní faktory – snížená sazba DPH) a její obecnou podporou podnikatelského prostředí (návrh na odstranění dvojího zdanění podílů na zisku, které by tak byly osvobozeny od srážkové daně). Na jejich přijetí však záleží existence a přežití současné vlády, která se potýká s různými skandály a otřesy v koalici. Opozice, reprezentována levicí, která s velkou pravděpodobností zvítězí v následujících volbách, tyto reformy podporovat nebude.

Technologické faktory

Vývoj nových technologií, materiálů, designu a dalších relevantních vlastností dveří či podlah může mít rozhodující vliv při rozhodnutí o koupi daného zákazníka. ABC s.r.o. však toto rozhodnutí moc ovlivňovat nemůže, protože je závislá na tom, co její dodavatelé vyvinou, zlepší, zdokonalí. Společnost totiž „pouze“ kupuje hotový výrobek, např. dveře společnosti XYZ a.s., které si nechá prostřednictvím outsourcingu dopravy dovézt do skladu, kde je krátkodobě uskladní, posléze dopraví k zákazníkovi a externími montéry nechá nainstalovat. Dá se tedy říci, že v případě např. zhoršení kvality výrobků, mohou znamenat tyto faktory pro společnost ABC s.r.o. určitou hrozbu.

Ekologické faktory

Vzhledem k povaze, resp. činnosti podnikání ABC s.r.o., kdy – jak bylo řečeno výše – společnost nic nevyrábí, nemají ekologické faktory větší význam v ovlivňování a dopadu na její makroprostředí.

2.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Odvětví, resp. mikroprostředí společnosti ABC s.r.o. bude analyzováno pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil, jimiž jsou vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů na trh, hrozba substitutů a rivalita podniků působících v daném odvětví.

Vyjednávací síla odběratelů ABC s.r.o.

Odběratele společnosti ABC s.r.o. tvoří poměrně široké spektrum zákazníků s různými požadavky, přáními, ale také silou a vlivem ve vyjednávání. Jsou jimi fyzické osoby – nepodnikatelé, kteří zpravidla staví či rekonstruují bydlení a tvoří cca 30% obratu ABC s.r.o., dále tzv. stálí obchodní partneři ABC s.r.o., kterými jsou menší stavební podniky či truhláři, podílející se cca 30% na obratu, a dále velké stavební podniky, které realizují výstavbu developerských projektů, jako jsou např. bytové domy – cca 40% zbývajícího obratu.

Největší sílu a vliv ve vyjednávání mají především developeři, kteří na své projekty vypisují tendry, mají specifické nároky a významně ovlivňují konečnou cenu směrem dolů vzhledem k vysoké konkurenci v odvětví a náročnosti těchto projektů. Stálí obchodní partneři naopak mají se společností ABC s.r.o. předem dané podmínky dohodnuté v rámcových kupních smlouvách, které jsou pro ně výhodné, ale nemohou je v průběhu sjednaného období měnit. Fyzické osoby – nepodnikatelé jsou pro společnost nejlukrativnějšími zákazníky, a proto mají určitou vyjednávací sílu, která se může odrazit v poskytnutých slevách až do výše 7% částky kupovaného zboží.

Vyjednávací síla dodavatelů ABC s.r.o.

Hlavním dodavatelem ABC s.r.o. je společnost XYZ a.s., která si je vědoma své vyjednávací síly vzhledem k faktu, že společnost ABC s.r.o. je založena prioritně na prodeji a montáži jejích výrobků. Každý rok společnosti uzavírají rámcové kupní smlouvy, kde si definují platební podmínky, slevy, různé bonusy a povinnosti, kterými

jsou tyto výhody limitovány. Vyjednávací síla XYZ a.s. je silná, každopádně si je vědoma i toho, že společnost ABC s.r.o. tvoří velkou část jejího obratu, a proto se snaží si ABC s.r.o. – jeden ze svých nejlepších montážních podniků, který mnohonásobně veřejně ocenil – „udržet“, a to i v časech krize. Navíc mezi managementem těchto obchodních partnerů fungují i velmi dobré přátelské vztahy.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Konkurence v prodeji a montážích dveří či podlah je velmi velká. Dá se rozdělit na konkurenci v rámci prodeje výrobků společnosti XYZ a.s. a mimo ni.

Určitou bariérou před vstupem nových konkurentů na trh v rámci společnosti XYZ a.s. je, že své obchodní partnery společnost musí autorizovat k montování svých výrobků. Navíc tito obchodní partneři potom mají výhodnější obchodní podmínky „certifikovaných firem“. Na základě smluv oproti tomu však vyžaduje dodržování určitého standardu při montážích a za ten musí potenciální konkurent také ručit. Náklady na vstup nového konkurenta však nejsou příliš vysoké v případě, že by daný konkurent vycházel ze stejné strategie jako společnost ABC s.r.o. – tedy že by většinu služeb, které nabízí svým zákazníkům, outsourcoval.

Další „kategorie“ konkurence je reálná v případě, že zákazník hledá dveře, kterými „zakryje otvor ve zdi“ a jeho jediným aspektem při rozhodování o koupi je cena. Potom společnost s výrobky XYZ a.s. bude v tomto odvětví těžko konkurovat vzhledem k rozsáhlé nabídce, která na trhu je, a dále k faktu, že jeho prioritou při výrobě je kvalita, která s sebou nese vyšší náklady a tím pádem i konečnou cenu výrobku. Pokud však hledá výjimečnost výrobku právě v kvalitě, zakázkové výrobě, či luxusním designu, patří výrobky XYZ a.s. ke špičce na českém trhu a hrozba nových konkurentů se tím rapidně snižuje.

Hrozba substitutů

Společnosti ABC s.r.o. nehrozí nahrazení dveří nebo podlah jinými substituty, protože takové substituty reálně (prozatím?) neexistují.

Rivalita podniků působících v daném odvětví

Rivalita v odvětví je vysoká vzhledem k vysokému počtu podniků, které se zabývají prodejem dveří a podlah. Hlavními konkurenty ABC s.r.o. jsou především podniky,

které nenabízí výrobky společnosti XYZ a.s. a zároveň se tak ve velké většině případů díky nižší kvalitě pohybují i v nižší cenové hladině. Tato konkurence je tedy středně silná.

Kromě těchto konkurentů pak existuje ještě rivalita mezi odběrateli a prodejci, či montéry výrobků XYZ a.s. a dále přímo se společností XYZ a.s. Pozice společnosti ABC s.r.o. v rámci této skupiny podniků je velmi dobrá, o čemž svědčí zmiňované několikanásobné ocenění XYZ a.s. společnosti ABC s.r.o. jako jednoho z jejich nejlepších prodejců z hlediska výše dosaženého obratu.

Příklady konkrétních konkurentů

GERBRICH s.r.o.

Společnost GERBRICH s.r.o. (roční obrat cca 80 mil. Kč) z Velkých Opatovic se zabývá výrobou interiérových, protipožárních a bezpečnostních dveří s obložkovými zárubněmi. Její výhodou je široká distribuční síť po celé ČR a nižší cena oproti dveřím společnosti XYZ s.r.o., a tedy ABC s.r.o. (23).

SOLODOOR a.s.

Za výhody společnosti SOLODOOR a.s. ze Sušice s ročním obratem cca 300 mil. Kč, který vyrábí interiérové dveře a obložkové zárubně, lze považovat online sestavení dveří a jejich vizualizace v interiérech, kterými si získá hlavně „malé zákazníky“, tedy fyzické osoby nepodnikatele, nebo fakt, že je držitelem certifikátu ISO 9001:2008 a ČSN EN ISO 14 001:2004, na základě něhož má velkou pravděpodobnost ve vypsáních soutěžích na developerské projekty tyto projekty získat (27).

Bedex s.r.o.

Společnost Bedex s.r.o. (roční obrat cca 50 mil. Kč) společností ABC s.r.o. konkuruje především s bezpečnostními a protipožárními dveřmi, na které se specializuje. Kvalita jejich dveří byla mnohonásobně oceněna za kvalitu provedení a právě bezpečnost. Kromě těchto předností Bedex také nabízí rychlou výrobu dveří do 14 dní a u atypických výrobků 4 týdny (22) .

Zlomek, s.r.o.

Zlomek, s.r.o. je brněnská společnost s ročním obratem cca 40 mil. Kč, jejíž filosofií je vysoká kvalita výroby a služeb, precizní provedení montáží a krátké dodací lhůty.

Kromě klasických interiérových dveří nabízí širokou škálu celoskleněných dveří nebo celých skleněných stěn, které jsou dnes moderní a velmi oblíbené a dá se tedy říci, že je to jedna z jejích velkých konkurenčních výhod (35).

BAUHAUS k.s., OBI Česká republika s.r.o., HORNBACH BAUMARKT CS spol. s.r.o. atd.

Výše jsou demonstrativně vyjmenována nákupní střediska (hypermarkety), která jsou zaměřena především na potřeby kutilů, a v jejichž sortimentu lze najít mj. i interiérové dveře. Takovéto dveře jsou sice o několik kategorií níž oproti dveřím společnosti ABC s.r.o., co se týká kvality, ale i přesto má o ně mnoho zákazníků zájem a lze je tedy považovat za významnou konkurenci.

2.2.3 McKinsey 7S Framework

McKinsey 7S Framework je analýza, pomocí níž budou popsány faktory ovlivňující vnitřní prostředí společnosti ABC s.r.o. jako je strategie, organizační struktura, (informační) systémy, styl vedení, spolupracovníci (personál), schopnosti či tzv. sdílené hodnoty.

Strategie

Strategií společnosti ABC s.r.o. je, jak ostatně vyplývá ze sloganu (motta) na jejím logu, „kvalita, servis a tradice“. Strategie založená na *kvalitě* vychází z předpokladu prodeje a montáže dveří XYZ a.s., jejichž prioritou je právě použití kvalitních materiálů a zakázkové výroby, díky které má zákazník dveře přímo na míru. Na *servis* společnost „láká“ své potenciální zákazníky odbornými konzultacemi, zaměřením stavebních otvorů, kvalifikovanou montáží, záručním a pozáručním servisem či možností prodloužení záruky. *Tradice* v montáži dveří je podložena dvacetiletou působností společnosti na trhu a jménem, které si zde vybudovala.

Styl vedení

Styl vedení managementu společnosti ABC s.r.o. lze označit ve sledovaném období (r. 2007-2011) za „laissez faire“, tedy takový, kdy manažeři neprosazují své názory, vyhýbají se zodpovědnosti a především „nechávací věci plynout“, takže v časech krize, kdy je potřeba udávat směr, nastává bezcílené tápání.

Příčinou stylu vedení „laissez faire“ ve společnosti byla neschopnost jednatelů aktivně a efektivně reagovat na situaci na trhu, jejich absence „citu pro podnikání“ a především nezájem o hlubší pochopení ekonomické situace společnosti ABC s.r.o. Tyto skutečnosti velice negativně přispěly ke špatné situaci společnosti v roce 2010, kdy ji zasáhla (stejně jako celé odvětví stavebnictví) hospodářská krize, a která trvá doposud.

V roce 2012 přenechali jednatelé výkon funkce statutárního orgánu bývalému obchodnímu řediteli ABC s.r.o. s tím, že oni sami už nedokáží společnosti v době krize pomoci. Nový jednatel se této funkce prozatím chopil dobře – má vizi, kudy by se měla společnost dále ubírat a snaží se nastavit filozofii jejího fungování v souladu s demokratickým stylem řízení.

Struktura

Organizační struktura společnosti ABC s.r.o. je znázorněna v kapitole 2.1.2 na Obrázku 4. Lze konstatovat, že je pro ABC s.r.o. nevhodná, a to s ohledem na povahu činnosti společnosti. Ta by totiž měla být prioritně zaměřena na obchod, to znamená, že počet pracovníků, kteří se věnují (aktivně) obchodu by mělo být více než pracovníků, kteří zajišťují chod společnosti, popř. montáže, sklad, dopravu apod. S tímto problémem souvisí také redukce počtu zaměstnanců v roce 2011, kdy obchodníkům přibýlo administrativní zátěže a většinu pracovního fondu tvoří cenové nabídky zákazníkům nebo píší smlouvy a nemohou se tak věnovat aktivnímu obchodu, který je pro společnost v době krize důležitý.

Systémy

ABC s.r.o. využívá informační systém OR-SYSTEM pro řízení obchodu, ORfert pro vedení účetnictví a dalších různých sdílených evidencí sdílených napříč celou společností, které jsou vedeny v excelovských tabulkách.

IS OR-SYSTEM společnost využívá kvůli obchodní komunikaci se společností XYZ a.s., která od svých autorizovaných obchodních partnerů vyžaduje tvorbu objednávek ve speciálních modulech, které s tímto IS spolupracují. Toto je však jediná činnost, kterou ABC s.r.o. v OR-SYSTEMu dělá a ostatní moduly, které systém nabízí, jako např. konstrukce a technologie, výroba, kalkulace apod., vůbec nevyužívá, takže její drahé upgrady platí v podstatě zbytečně.

Kromě toho v IS není propojena obchodní část s ekonomickou a mimo tyto IS jsou vedeny formou tabulek v Excelu nebo dokonce manuálně (papírově) některé účetní agendy. Z těchto nedostatků vyplývá, že management společnosti nemůže být uceleně, jasně a operativně informován o aktuálním stavu společnosti, a nemůže tudíž ani adekvátně reagovat na nastálé situace.

Spolupracovníci (personál)

Počtem zaměstnanců se společnost ABC s.r.o. řadí mezi tzv. malé podniky, s čímž souvisí fakt, že se navzájem všichni zaměstnanci dobře znají, a proto jsou mezilidské vztahy ve společnosti až na některé výjimky na relativně dobré úrovni.

Problémem z hlediska personalistiky je především absence motivačních programů, které by nějakým způsobem podporovaly produktivitu zaměstnanců, která navíc ani není sledována. Např. mzdy jsou založené na konstantních částkách, které v případě obchodních zástupců nemají opodstatnění.

Schopnosti

Schopnosti a profesní znalosti v hlavní činnosti ABC s.r.o., tedy stavebně-truhlářské činnosti, jsou na velmi dobré úrovni, o čemž svědčí zájem o služby společnosti a její dobré jméno na trhu, které dělá především rozsáhlý servis, který společnost nabízí.

Kvalifikace jednotlivých pracovníků je dostatečná, ale není dále rozvíjena s výjimkou školení či aktivního studia obchodníků v oblasti novinek na trhu, která je však přímo nezbytná pro jejich práci obchodních referentů.

Sdílené hodnoty

Sdílených hodnot ve společnosti ABC s.r.o. mnoho není. Je to dáno především stylem řízení managementu společnosti, který nebuduje mezi zaměstnanci potenciální sdílené hodnoty, jako jsou např. zájem o budoucnost a cíle podniku, podniková kultura či dobré pracovní podmínky. Pravděpodobně jedinou sdílenou hodnotou společnosti ABC s.r.o. je poskytovat zákazníkům kvalitní produkt a servis.

2.2.4 SWOT analýza

SWOT analýza je sestavena na základě provedených dílčích analýz prostředí podniku, tedy analýzy makroprostředí SLEPTE, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, který

analyzoval odvětvové prostředí a dále analýzy McKinsey 7S Framework, s nímž byl proveden rozbor interního prostředí.

Tabulka 4: SWOT analýza ABC s.r.o. (zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<p>výrobek založený na kvalitě použitých materiálů</p> <p>individuální přístup k zákazníkovi</p> <p>dvacetiletá působnost na trhu</p> <p>profesní znalosti zaměstnanců v oboru</p> <p>nový jednatel od roku 2012</p>	<p>ovlivnění společnosti stylem vedení původních jednatelů „laisser faire“</p> <p>nedostatek obchodníků ve společnosti</p> <p>vysoká zátěž obchodníků administrativou</p> <p>chybějící aktivní obchod</p> <p>nevyužitý drahý informační systém</p> <p>vedení účetnictví bez vypovídající hodnoty pro management</p> <p>neschopnost reakce managementu na výkyvy hospodaření</p> <p>absence motivačních programů pro zaměstnance</p> <p>špatná podniková kultura</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>růst počtu zákazníků upřednostňujících kvalitu výrobků před cenou</p> <p>využití strategické lokality podnikání</p> <p>síla v ovlivňování obchodních podmínek rámcových smluv s většími odběrateli (truhlářství, stavebniny, atd.)</p> <p>profit na základě přátelských vztahů s XYZ a.s.</p>	<p>dlouhodobá krize ve stavebnictví</p> <p>další zvyšování snížené sazby DPH</p> <p>závislost na technologickém vývoji výrobků XYZ s.r.o.</p> <p>vyjednávací síla dodavatele XYZ s.r.o. a změny v jeho obchodní politice</p> <p>vyjednávací síla developerů</p> <p>vysoká konkurence</p>

2.3 Finanční analýza podniku

Finanční analýza společnosti ABC s.r.o. bude zpracována na základě získaných informací z účetních výkazů za roky 2007 až 2011 pomocí následujících dílčích analýz:

- analýzy soustav ukazatelů,
- analýzy absolutních ukazatelů,
- analýzy rozdílových ukazatelů,
- analýzy poměrových ukazatelů.

2.3.1 Analýza soustav ukazatelů

První v pořadí budou sestaveny soustavy ukazatelů, reprezentovány bankrotními modely, konkrétně Altmanovým Z-skórem a Indexem IN05, a bonitním modelem Quick test prof. Kralicka, protože jimi budou odhaleny problematické oblasti společnosti ABC s.r.o.

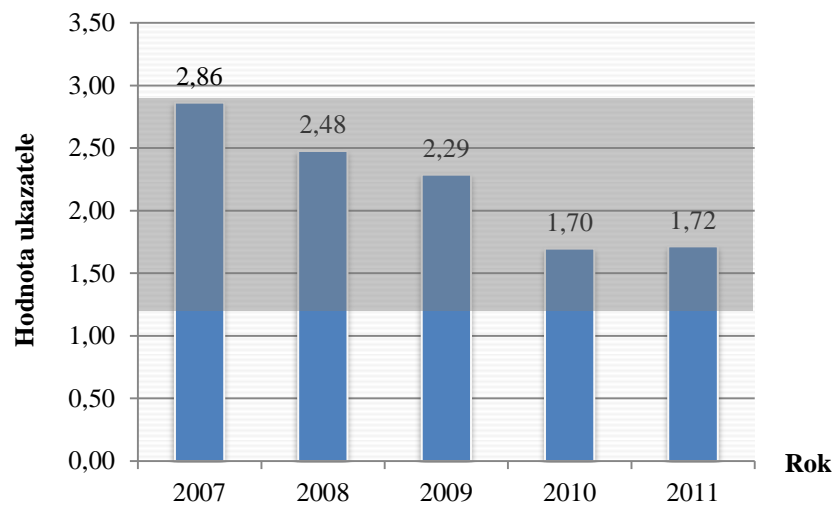
Altmanovo Z-skóre

Z Grafu 1, kde jsou znázorněny výsledky Altmanova Z-skóre, je evidentní, že se společnost ABC s.r.o. nachází po celé sledované období v tzv. šedé zóně nevyhraněných výsledků, což znamená, že není v dobré finanční situaci, ale není ani prozatím ohrožena finančními problémy.

Je zde však patrný trend postupného snižování Z-skóre, který značí, že finanční zdraví společnosti se ve sledovaném období postupně zhoršuje. Tento výsledek způsobil především pokles tržeb v průměru o 10% každý rok ve sledovaném období a skokové změny ve vývoji čistého pracovního kapitálu, zásob, výsledku hospodaření před zdaněním, nákladovými úroky a také nerozděleném zisku společnosti.

Tabulka 5: **Altmanovo Z-skóre ABC s.r.o.** (zdroj: vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011
ČPK / celková aktiva	-0,01	-0,03	-0,03	-0,05	-0,10
nerozdělený zisk minulých let / celková aktiva	0,02	0,07	0,11	0,15	0,16
EBIT / celková aktiva	0,09	0,07	0,06	0,02	0,01
základní kapitál / cizí kapitál	0,01	0,00	0,01	0,01	0,01
celkové tržby / celková aktiva	2,59	2,22	2,02	1,55	1,62
Altmanovo Z-skóre	2,86	2,48	2,29	1,70	1,72



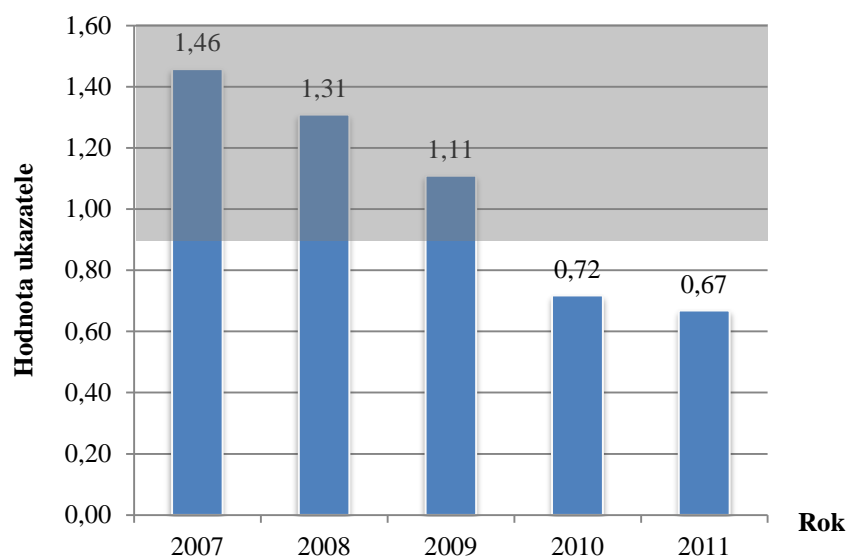
Graf 1: **Altmanovo Z-skóre ABC s.r.o.** (zdroj: vlastní zpracování)

Index IN05

Podle Indexu IN05 je společnost v roce 2007 až 2009 v tzv. „šedé zóně“, což opět značí, že není v dobré finanční situaci, ale prozatím ani není ohrožena finančními problémy. Situace se však mění v roce 2010, kdy se společnost dostává pod hranici hodnoty 0,9 a podle interpretace tohoto výsledku jí hrozí bankrot. V roce 2011 dochází k dalšímu propadu, což vyvrací možnost, že by výsledek hrozícího bankrotu v roce 2010 byl pouze výjimečný. Tyto hodnoty, stejně jako u výsledků Altmanova Z-skóre, vychází z poklesu tržeb společnosti ABC s.r.o. ve sledovaném období a také skokovým změnám zásob, výsledku hospodaření před zdaněním a nákladovými úroky.

Tabulka 6: **Index IN05 ABC s.r.o.** (zdroj: vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011
celková aktiva / cizí zdroje	1,11	1,16	1,21	1,21	1,24
EBIT / nákladové úroky	8,57	7,99	4,42	1,75	1,36
EBIT / celková aktiva	0,09	0,07	0,06	0,02	0,01
výnosy / celková aktiva	2,57	2,24	2,14	1,60	1,55
oběžná aktiva / (krátkodobé závazky + krátkodobé BÚ)	0,98	0,85	0,88	0,86	0,83
Index IN05	1,46	1,31	1,11	0,72	0,67



Graf 2: **Index IN05 ABC s.r.o.** (zdroj: vlastní zpracování)

Kralickův Quick test

Na základě Kralickova Quick testu bylo zjištěno, že finanční zdraví společnosti ABC s.r.o. v letech 2007 až 2009 se dá ohodnotit jako dobré až špatné a od roku 2010 jako špatné. Nejhoršího výsledku ve sledovaném období dosáhla společnost v roce 2010 s hodnocením 4,25, který zapříčinil především propad cash flow o 70% a výsledku hospodaření o 97% oproti roku 2009. V roce 2011 dochází k mírnému zlepšení hodnocení díky meziročnímu nárůstu cash flow společnosti o 243%.

Tabulka 7: **Quick test ABC s.r.o.** (zdroj: vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011
koeficient samofinancování	9,55%	13,45%	17,17%	17,27%	19,08%
	4	3	3	3	3
doba splácení dluhu z cash flow [roky]	16,55	25,58	22,88	505,14	82,16
	4	4	4	5	5
rentabilita celkového kapitálu (ROA)	8,66%	7,35%	6,24%	1,94%	1,31%
	2	3	3	4	4
cash flow v % tržeb	6,32%	-6,48%	0,09%	-2,21%	2,32%
	4	5	4	5	4
Celkové hodnocení	3,50	3,75	3,50	4,25	4,00

2.3.2 Analýza absolutních ukazatelů

Vývoj absolutních ukazatelů společnosti ABC s.r.o. v letech 2007 až 2011 bude znázorněn a popsán pomocí horizontální a vertikální analýzy rozvah, horizontální a vertikální analýzy výkazů zisku a ztráty a analýzy přehledu o peněžních tocích.

Horizontální analýza rozvah ABC s.r.o.

Horizontální analýza rozvah je dále rozdělena na analýzu aktiv a analýzu pasiv společnosti ABC s.r.o.

Analýza aktiv

V roce 2008 došlo v aktivech společnosti ke skokovému nárůstu položky dlouhodobý hmotný majetek o 53,82% oproti roku 2007 na 11 894 tis. Kč. Tento nárůst byl způsoben koupí nového skladu s pozemky, který slouží jako technické zázemí společnosti. Mírné snižování hodnoty dlouhodobého majetku v následujících letech je způsobeno jeho odepisováním.

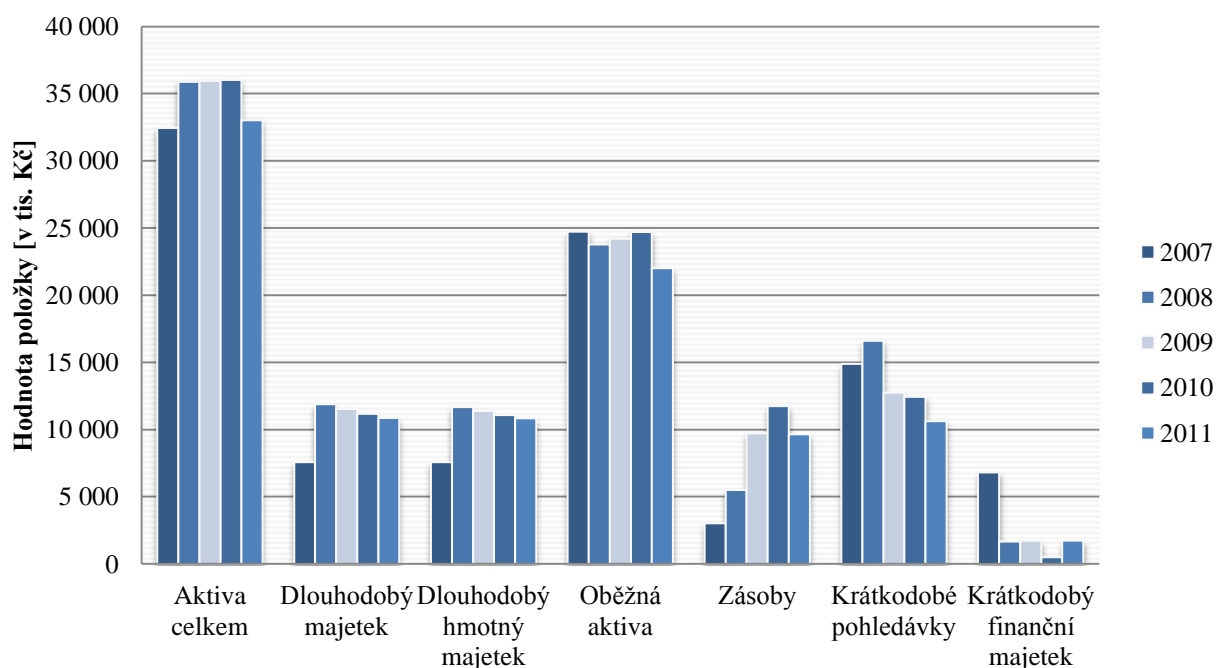
V návaznosti na tuto koupí došlo v roce 2008 také ke skokovému poklesu v položce krátkodobý finanční majetek, konkrétně na účtech v bankách, a to o 5 452 tis. Kč. V dalších letech lze vidět relativně stálý stav krátkodobého finančního majetku na hodnotě okolo 1 700 tis. Kč s výjimkou v roce 2010, kdy došlo k poklesu o 71% na 509 tis. Kč, a to především kvůli zvýšení stavu zásob o 1 700 tis. Kč oproti roku 2009, na které však v daném roce nebyl odbyt.

Další výraznou změnou je nárůst hodnoty zásob společnosti v roce 2008 meziročně o 2 485 tis. Kč a jeho pokračování v roce 2009 a 2010 až na 11 751 tis. Kč. Tento stav souvisel právě s koupí skladu, kdy společnost ABC s.r.o. začala v novém technickém zázemí tvořit zásoby za účelem jejího dalšího prodeje. V roce 2010 však došlo k útlumu v odvětví stavebnictví následkem hospodářské krize, takže o zásoby nebyl zájem. V roce 2011 hodnota zásob konečně klesla, a to meziročně o 18 %.

Krátkodobé pohledávky společnosti vzrostly pouze v roce 2008 o necelých 12% oproti roku 2007 a v dalších letech jejich hodnota klesala. Tento stav byl zapříčiněn především poklesem okamžitě splatných pohledávek, které v roce 2007 činily 10 116 tis. Kč a do roku 2011 se je podařilo redukovat na 1 260 tis. Kč díky motivování odběratelů k včasnému placení poskytnutím skonta 4% z prodejní ceny.

Od roku 2007 do roku 2011 však došlo k velkému nárůstu pohledávek, které jsou po splatnosti déle než 6 měsíců, a to více jak dvojnásobně – z 3 606 tis. Kč na 7 749 tis. Kč v roce 2011. Pohledávky po splatnosti do roku 2006 v hodnotě cca 2,5 mil. Kč lze přitom považovat za nedobytné. 2 mil. Kč tvoří pohledávky za bývalým odběratelem společnosti z roku 2008 až 2009, který je v insolvenčním řízení a další, „větší“ pohledávky, které jsou v rozmezí 150 až 400 tis. Kč, řeší ABC s.r.o. přes inkasní společnost, která je spravuje a vymáhá. Mnohé z nich však byly zamítnuty. Tento stav je alarmující a společnost ABC s.r.o. vede k druhotné platební neschopnosti, se kterou se v návaznosti na hospodářskou krizi potýká celé odvětví stavebnictví.

Nepřehlédnutelnou položkou v rámci krátkodobých pohledávek je i zádržné, které je v odvětví stavebnictví hojně využíváno. Jedná se o určité procento z fakturované částky, kterým společnost ABC s.r.o. musí ručit svým odběratelům za kvalitu montáže, a které dostane až s určitým časovým odstupem, většinou pěti let. Z hlediska podílu na pohledávkách z obchodních vztahů tvoří relativně významné procento – v průměru za sledované období asi 11%.



Graf 3: Horizontální analýza aktiv společnosti ABC s.r.o. [v tis. Kč]

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 8: **Krátkodobé pohledávky společnosti ABC s.r.o.** (zdroj: vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011
Krátkodobé pohledávky	14 889	16 611	12 750	12 453	10 625
Pohledávky z obchodních vztahů	13 722	14 962	9 967	10 138	9 009
Okamžitě splatné pohledávky	10 116	10 894	3 615	3 356	1 260
% podíl pohledávek ve lhůtě splatnosti na pohledávkách z obchodních vztahů	73,72%	72,81%	36,27%	33,10%	13,99%
Pohledávky po splatnosti déle než 6 měsíců	3 606	4 068	6 352	6 782	7 749
% podíl pohledávek po splatnosti déle než 6 měsíců na pohledávkách z obchodních vztahů	26,28%	27,19%	63,73%	66,90%	86,01%
Zádržné	1 244	1 686	1 523	1 130	868
% podíl zádržného na pohledávkách z obchodních vztahů	9,07%	11,27%	15,28%	11,15%	9,63%

Analýza pasiv

Od roku 2009 dochází k velkému propadu výsledku hospodaření. V roce 2010 je to meziročně o 96,52% na pouhých 47 tis. Kč. Následující rok sice došlo k nárůstu, ale téměř zanedbatelnému – o 32 tis. Kč na 79 tis. Kč. Tento stav byl způsoben především meziročním poklesem tržeb za prodej zboží a tržeb za prodej vlastních výrobků v roce 2010 o téměř 17 mil. Kč v návaznosti na útlum ve stavebnictví, který způsobila hospodářskou krize (dále viz analýza VZaZ).

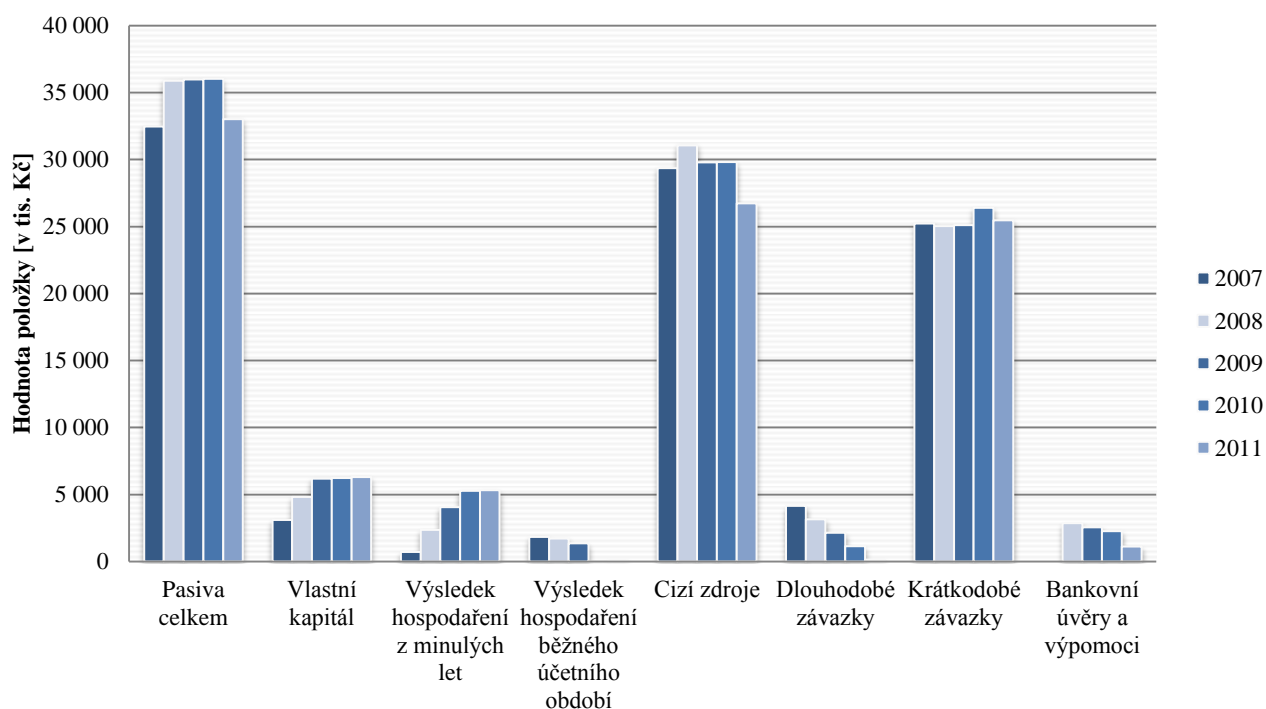
Zisky ve sledovaném období v podstatě celé „zůstávají ve společnosti“ a dále se nerozdělují mezi společníky. Proto o hodnotu ročního vydělaného zisku úměrně roste i položka výsledek hospodaření z minulých let.

Dlouhodobé závazky společnosti, které ve sledovaném období tvoří nesplacená část půjčky 8 mil. Kč z roku 2004 od dodavatele společnosti XYZ a.s. na koupi sídla ABC s.r.o., se meziročně snižují asi o 1 mil. Kč a v roce 2011 činí nesplacená částka už jen 137 tis. Kč, takže v roce 2012 je předpokládáno její splacení.

Položka bankovní úvěry a výpomoci vzrostla v roce 2008, kdy se společnost ABC s.r.o. rozhodla financovat úvěrem od banky ve výši 2 350 tis. Kč s dobou splacení v roce 2014 koupi skladu s technickým zázemím. Kromě toho v roce 2008 vzrostly i krátkodobé bankovní úvěry, protože společnost začala využívat ke svým bankovním účtům kontokorentní úvěr. V roce 2011 však došlo k jeho zrušení.

Krátkodobé závazky společnosti se po celé sledované období pohybují na úrovni okolo 25 mil. Kč. Takto vysoké závazky vyplývají ze způsobu jejího „fungování“ s dodavateli a odběrateli jakožto obchodní společnosti, která je mezi těmito subjekty „prostředník“. Prvně totiž od odběratele (konečného zákazníka) přijímá zálohu na požadované zboží, potom jej objednává u svého dodavatele XYZ a.s. a po montáži či prodeji teprve platí dodavateli částku za zboží a následně ještě inkasuje zbývající částku od odběratele.

Lze však spatřovat určitý trend v poměru závazků z obchodních vztahů a krátkodobými přijatými zálohami, kdy po výjimečném stavu v roce 2007, kdy se společnosti „dařilo“ a stav přijatých záloh rapidně vzrostl v důsledku „velkého zájmu“ odběratelů, v roce 2008 došlo k asi 55% poklesu oproti roku 2007 a o tuto částku vzrostla hodnota závazků z obchodního styku. Společnost si totiž těmito zálohami tvoří tzv. dodavatelský úvěr, kterým kryje své závazky „mimo“ obchodní činnost (např. i koupi skladu v roce 2008), a které nestačí splácet.



Graf 4: Horizontální analýza pasiv společnosti ABC s.r.o. [v tis. Kč]

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 9: Krátkodobé závazky společnosti ABC s.r.o. (zdroj: vlastní zpracování)

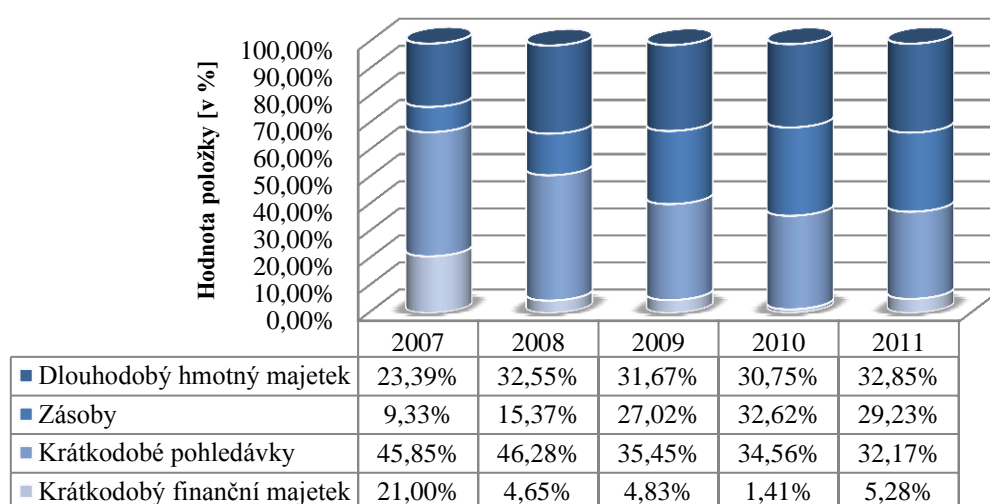
	2007	2008	2009	2010	2011
Krátkodobé závazky	25 224	25 044	25 110	26 398	25 464
Závazky z obchodních vztahů	12 345	18 987	21 119	21 229	18 259
Okamžitě splatné závazky	11 992	18 987	21 119	21 184	18 144
% podíl okamžitě splatných závazků na závazcích z obchodních vztahů	97,14%	100,00%	100,00%	99,79%	99,37%
Závazky po lhůtě splatnosti déle než 6 měsíců	353	0	0	45	115
% podíl závazků po splatnosti déle než 6 měsíců na závazcích z obchodních vztahů	2,86%	0,00%	0,00%	0,21%	0,63%
Krátkodobé přijaté zálohy	10 998	4 914	2 851	3 456	5 850

Vertikální analýza rozvah ABC s.r.o.

Celková aktiva společnosti tvoří především oběžná aktiva, a to asi ze 70% v průměru za celé sledované období; zbytek tvoří dlouhodobý majetek, jehož hodnota vzrostla v roce 2008 s koupí skladu a technického zázemí společnosti ABC s.r.o. na 33,14%.

Největší položku oběžných aktiv společnosti ABC s.r.o. tvoří krátkodobé pohledávky, jejichž hodnota od roku 2008 klesá díky snižující se hodnotě okamžitě splatných pohledávek. Oproti tomu však roste podíl zásob na oběžných aktivech z důvodu snahy managementu o tvorbu zásob (viz výše), avšak na úkor krátkodobého finančního majetku a později právě i krátkodobých pohledávek.

Od roku 2010 tak položky dlouhodobý majetek, zásoby a krátkodobé pohledávky tvoří v podstatě po stejných dílech každý téměř 1/3 hodnoty celkových aktiv ABC s.r.o.

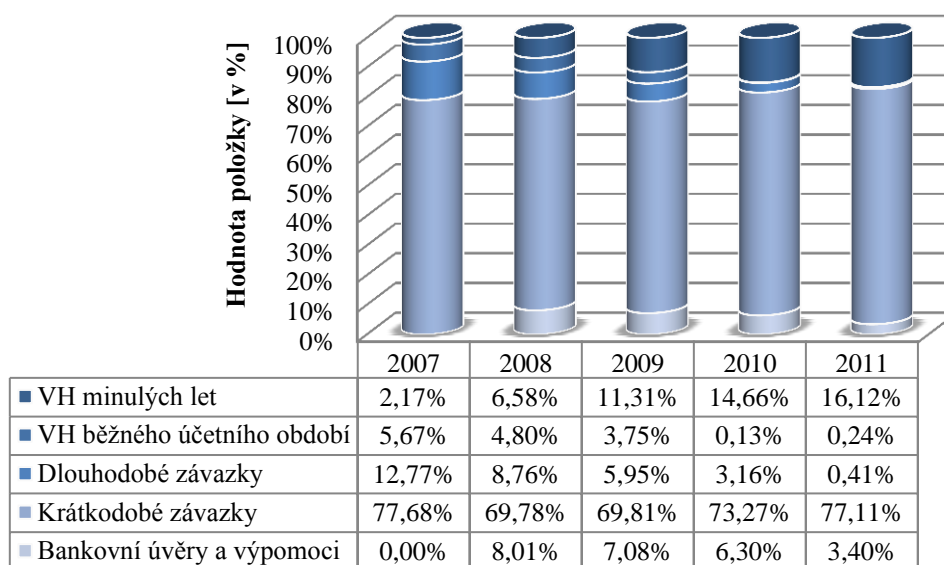


Graf 5: Procentní podíly vybraných položek aktiv na bilanční sumě rozvahy ABC s.r.o. (zdroj: vlastní zpracování)

Pasiva neboli zdroje financování společnosti, tvoří v roce 2007 z 90 % cizí zdroje. Tento poměr k vlastním zdrojům financování se postupně snižuje až na 81% v roce 2011, ale i tak je tento poměr k vlastnímu kapitálu stále velmi vysoký. Doporučené hodnoty jsou 50-60% (13).

Od roku 2008 však lze vidět trend ve financování společnosti jejími výsledky hospodaření z minulých let. Díky postupnému snižování dlouhodobých závazků a bankovních úvěrů byl jejich podíl na bilanční sumě v roce 2011 už 16,12%.

Největší podíl na zdrojích financování společnosti mají krátkodobé závazky, které v průměru za sledované období tvoří asi 74%. Od roku 2007 do roku 2011 se sice pohybují okolo 25 mil. Kč, ale jejich struktura se výrazně změnila. Od roku 2008 totiž tvoří průměrně 80% krátkodobých závazků závazky z obchodních vztahů oproti cca 15% krátkodobých přijatých záloh, které společnost ABC začala používat jako „dodavatelský úvěr“.



Graf 6: Procentní podíly vybraných položek pasiv na bilanční sumě rozvahy ABC s.r.o.
(zdroj: vlastní zpracování)

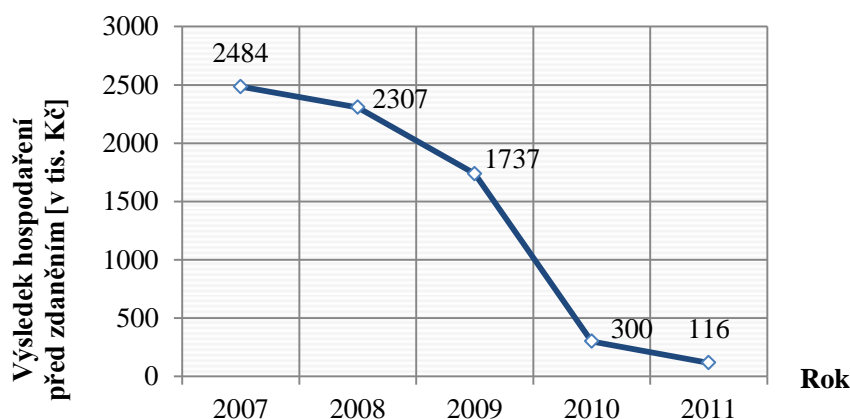
Horizontální analýza výkazů zisku a ztráty ABC s.r.o.

Jak vyplývá z VZaZ, společnosti ABC s.r.o. v období 2007-2009 sice rostly tržby za prodej zboží, ale oproti tomu jí rychleji rostly náklady vynaložené na prodej zboží, až se situace vyhroutil v roce 2009, kdy došlo k meziročnímu poklesu obchodní marže o

53,03% z důvodu zvýšení tržeb za prodej zboží o pouhých 5,11% a nákladů na prodej zboží o 18,78%. Tento stav byl způsoben zvyšováním cen hlavního dodavatele XYZ a.s. a obavou společnosti ABC s.r.o. na situaci reagovat adekvátním zdražováním z důvodu potenciálního nezájmu zákazníků. Od roku 2010 však dochází k rychlejšímu snižování nákladů vynaložených na prodej zboží oproti tržbám za prodej zboží, a obchodní marže v roce 2011 začíná zase růst.

Rok 2008 až 2011 pro společnost ABC s.r.o. znamená meziroční pokles tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v průměru o 12%. Tento fakt má za následek téměř padesátiprocentní pokles výkonů společnosti v porovnání roku 2007. Tento stav byl mírně opožděnou reakcí na hospodářskou krizi, kdy došlo k útlumu ve stavebnictví.

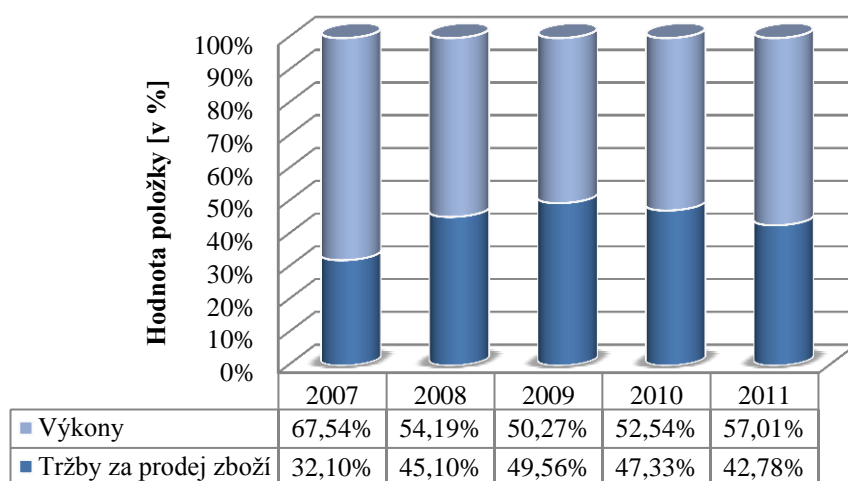
I přes snahu redukce režijních nákladů ve společnosti (spotřeba materiálu, energie, osobní náklady) dochází kvůli rychlejšímu poklesu tržeb (především za vlastní výrobky a služby) ve sledovaném období ke snižování provozního výsledku hospodaření v období 2007-2009 a propadu o 57,6% meziročně v roce 2010 a v roce 2011 o 42,48% na 581 tis. Kč, což je oproti roku 2007 pokles o 80,52%. V roce 2008 si společnost navíc vzala bankovní úvěr na financování koupě skladu s technickým zázemím a kontokorentní úvěr k bankovnímu účtu, což se v roce 2009 vzhledem k růstu nákladových úroků projevilo na poklesu finančního výsledku hospodaření meziročně o 86,42%. Tyto skutečnosti měly za následek propad výsledku hospodaření před zdaněním v roce 2010 o 82,73% oproti roku 2009 z 1 737 tis. Kč na 300 tis. Kč a v roce 2011 o dalších 61,33% na 116 tis. Kč.



Graf 7: Vývoj VH před zdaněním ABC s.r.o. 2007-2011 (zdroj: vlastní zpracování)

Vertikální analýza výkazů zisku a ztráty ABC s.r.o.

Vertikální analýza výkazů zisku a ztráty potvrzuje, že tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb tvořily majoritní podíl na celkových výnosech společnosti. V roce 2009 po dalším snížení výkonů o 11,26% oproti roku 2008, které způsobilo již zmíněné zvyšování cen dodavatele XYZ a.s., pomalu se ukazující dopady hospodářské krize a snahy zákazníků ušetřit na montážích, se rozdíl mezi těmito dvěma položkami srovnal. Výraznější rozdíl nastal zase v roce 2011, kdy procentní podíl výkonů na celkových výnosech společnosti ABC s.r.o. zase vzrostl, a to na 57,01% oproti roku 2010.

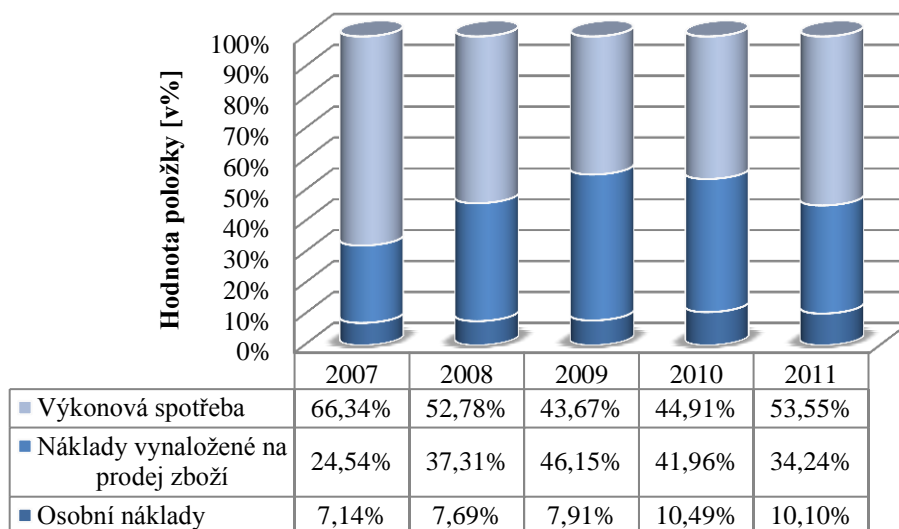


Graf 8: Procentní podíly vybraných položek výnosů na celkových výnosech ABC s.r.o.

(zdroj: vlastní zpracování)

Nejvýznamnějšími položkami nákladů společnosti ABC s.r.o. jsou náklady vynaložené na prodej zboží a výkonová spotřeba, tedy náklady úzce související právě s tržbami za prodej zboží a výkony. Ve sledovaném období od roku 2008 meziročně klesala výkonová spotřeba o cca 15% a v roce 2009 a 2010 se tak vyrovnal podíl mezi náklady na prodej zboží a výkonovou spotřebou. V roce 2011 však opět roste podíl výkonové spotřeby na celkových nákladech společnosti.

Další důležitou položkou, která tvoří náklady společnosti, jsou osobní náklady – především mzdové náklady a náklady na sociální a zdravotní pojištění, které se v průměru za sledované období podílí téměř 9% na celkových nákladech společnosti.



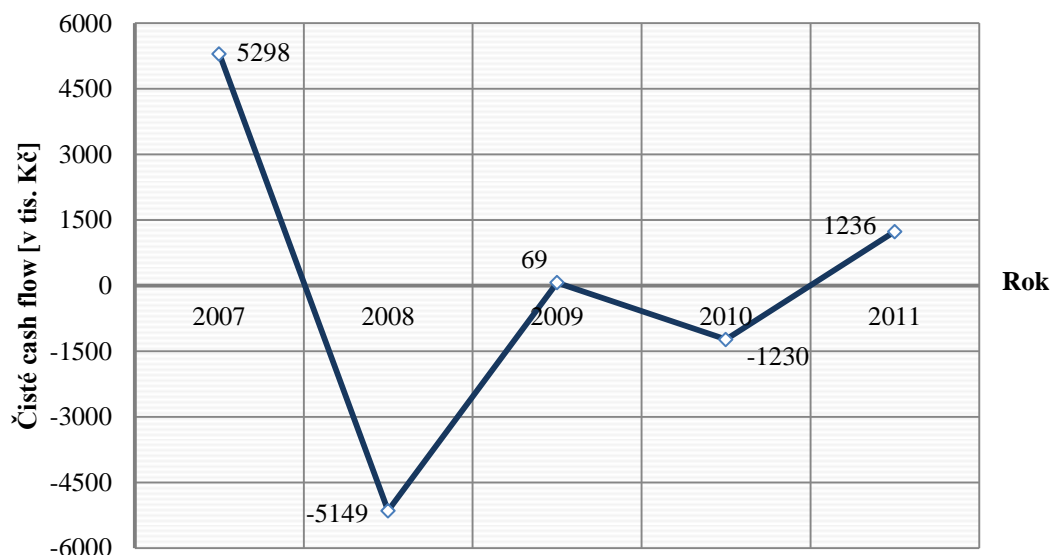
Graf 9: **Procentní podíly vybraných položek nákladů na celkových nákladech ABC s.r.o.**
(zdroj: vlastní zpracování)

Analýza přehledů o peněžních tocích ABC s.r.o.

Jak je patrné z Grafu 10, v roce 2008 oproti roku 2007 došlo k velkému propadu čistého cash flow společnosti ABC s.r.o. o téměř 200%, a to především kvůli vysokému investičnímu cash flow, které vzrostlo o 4 282 tis. Kč z důvodu koupě nového skladu a technického zázemí společnosti a dále také kvůli propadu cash flow z provozní činnosti o 7 097 tis. Kč. Ten byl způsoben růstem krátkodobých pohledávek o 11,57% oproti roku 2007 a dále růstem zásob o 82% a bankovních úvěrů společnosti v návaznosti na koupi skladu. Další významně ovlivňující položkou při poklesu čistého cash flow v roce 2008 bylo i cash flow z finanční činnosti, které kleslo oproti roku 2007 o 48,19% z důvodu snížení dlouhodobých závazků společnosti.

V roce 2009 byl konečný stav peněžních prostředků srovnatelný s rokem 2008, tedy na úrovni zhruba 1 700 tis. Kč, ale v roce 2010 „přiteklo“ do společnosti oproti roku 2009 o 1 230 tis. Kč méně, a to především kvůli propadu provozního cash flow o 1 387 tis. Kč, který způsobil růst zásob o 1 700 tis. Kč oproti roku 2009, pro kterou management společnosti nebyl schopný najít odbyt a také růstem krátkodobých závazků – krátkodobých přijatých záloh o 605 tis. Kč. 1 mil. Kč přitom opět „odtekl“ s další splátkou půjčky za sídlo společnosti ABC s.r.o.

V posledním roce sledovaného období, roce 2011, naopak došlo ke zvýšení celkového cash flow o 200,49% oproti roku 2010. Tento nárůst byl opět způsoben cash flow z provozní činnosti, tentokrát však nárůstem o 2 510 tis. Kč oproti roku 2010 díky snížení stavu okamžitě splatných pohledávek o 1 856 tis. Kč a prodeje zásob v hodnotě 2 100 tis. Kč.



Graf 10: Vývoj čistého cash flow společnosti ABC s.r.o. v období 2007-2011
(zdroj: vlastní zpracování)

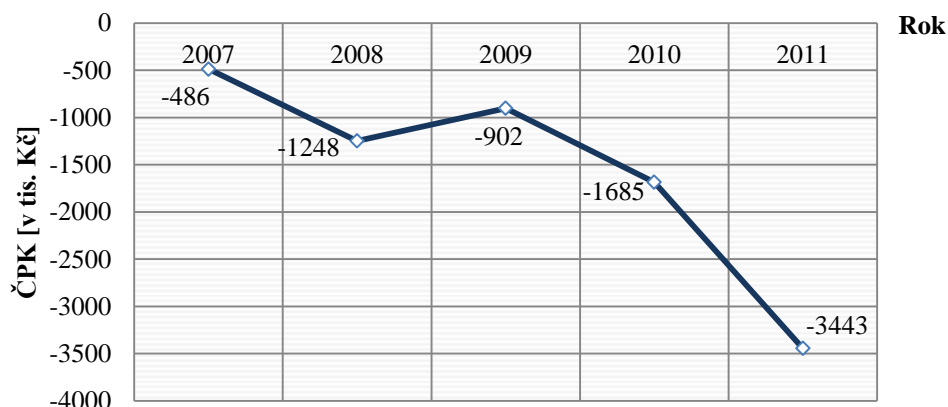
2.3.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Analýza rozdílových ukazatelů společnosti ABC s.r.o. bude provedena pomocí rozboru čistého pracovního kapitálu, čistých pohotových prostředků a čistého peněžního majetku.

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál společnosti ABC s.r.o., pro jehož výpočet byl použit tzv. manažerský přístup, tj. rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků, je po celé analyzované období záporný. V roce 2007 převyšovaly krátkodobé závazky oběžná aktiva o téměř 0,5 mil. Kč a tento stav se dále zhoršoval s výjimkou v roce 2009. Nejhorší situace nastala v roce 2011, kdy oproti roku 2010 klesl meziročně čistý pracovní kapitál o 104,33% na - 3 443 tis. Kč kvůli poklesu zásob o 17,87% a krátkodobých pohledávek o 14,68%.

Záporný vývoj pracovního kapitálu vede k situaci, kdy hodnotou, kterou převyšují krátkodobé závazky oběžná aktiva, je krytý dlouhodobý majetek, což vede k podkapitalizaci a vážnému nebezpečí insolvence (viz analýza ukazatelů zadluženosti).



Graf 11: Vývoj ČPK ABC s.r.o. v období 2007-2011 (zdroj: vlastní zpracování)

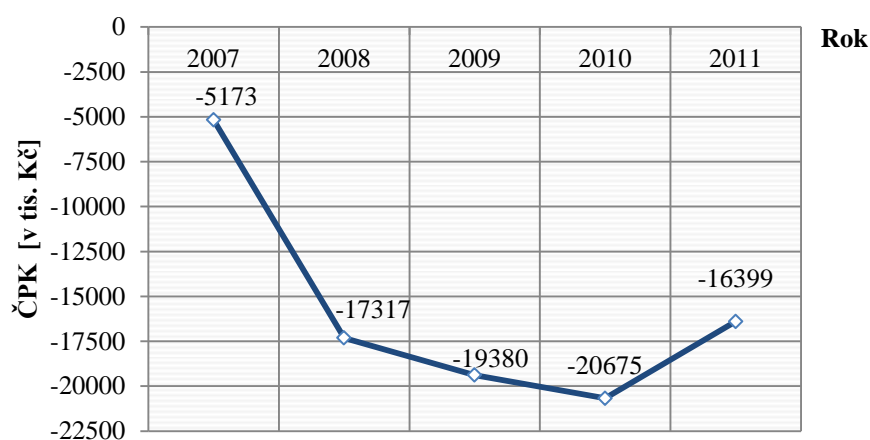
Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky jsou ve sledovaném období oproti čistému pracovnímu kapitálu vypočítány pouze jako rozdíl krátkodobého finančního majetku a okamžitě splatných závazků, takže finanční prostředky, které podle tohoto ukazatele měla společnost ABC s.r.o. okamžitě k dispozici, jsou v ještě větším propadu.

Jak vyplývá z Grafu 12, od roku 2007 docházelo k postupnému snižování ČPP z – 5 173 tis. Kč až na – 20 675 tis. Kč v roce 2010. Tento stav se zlepšil až v roce 2011, kdy ČPP vzrostly na – 16 399 Kč.

Propad čistých pohotových prostředků v roce 2008 byl ovlivněn koupí skladu s technickým zázemím a s ním souvisejícím úbytkem peněžních prostředků na účtech v bankách. V roce 2009 ČPP dále klesly na – 19 380 tis. Kč kvůli zvýšení okamžitě splatných závazků ABC s.r.o. na 21 119 tis. Kč a v roce 2010 došlo k meziročnímu propadu ČPP o 1 295 tis. Kč na – 20 675 tis. Kč, protože významně poklesl krátkodobý finanční majetek na 509 tis. Kč v důsledku meziročního růstu tvorby zásob o 1 700 tis. Kč, na které společnost ABC s.r.o. nesehnala odbyt. V roce 2011 se jí je však ještě s dalšími zásobami z minulých let v hodnotě 400 tis. Kč podařilo prodat a také došlo k meziročnímu snížení pohledávek z obchodních vztahů, což společnosti ABC s.r.o.

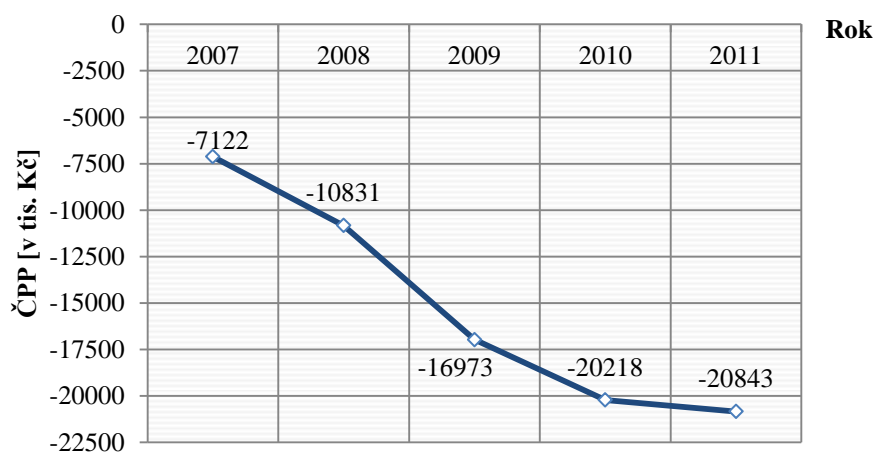
přineslo nárůst krátkodobého finančního majetku na 1 745 tis. Kč a tím pádem došlo ke zvýšení čistých pohotových prostředků na -16 399 Kč.



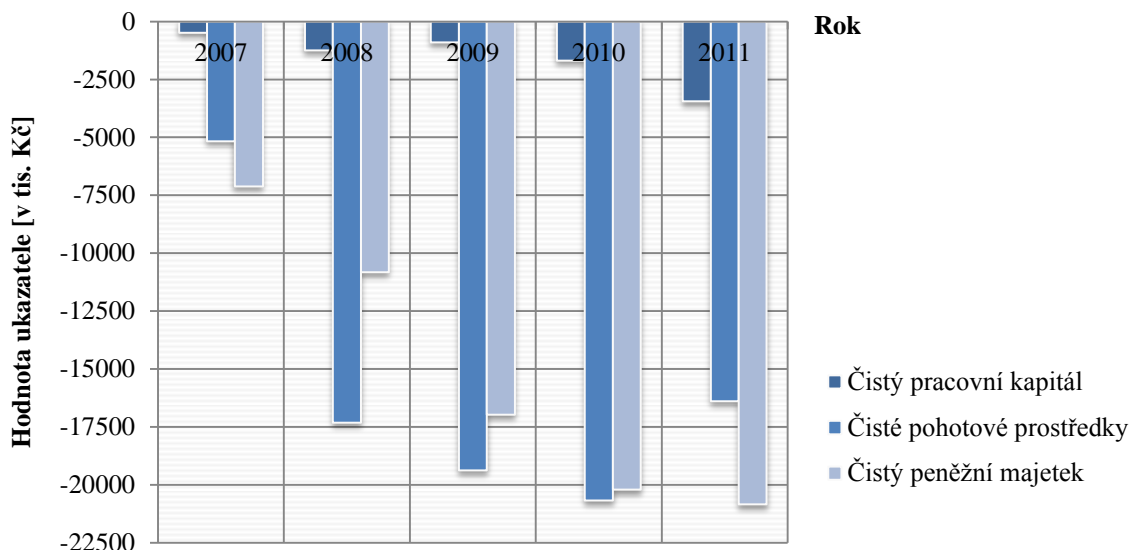
Graf 12: Vývoj ČPP ABC s.r.o. v období 2007-2011 (zdroj: vlastní zpracování)

Čistý peněžní majetek

Čistý peněžní majetek dále upravuje hodnotu čistého pracovního kapitálu o zásoby a nelikvidní pohledávky. Jak bylo zjištěno v předchozích analýzách, společnost ABC s.r.o. od roku 2008 do roku 2010 zásoby tvořila nadměrně a od roku 2008 se navíc i zvyšuje podíl nelikvidních pohledávek na celkových krátkodobých pohledávkách, což má za následek hluboký propad peněžního majetku, se kterým může ABC s.r.o. operativně disponovat. Alarmující je fakt, že čistý peněžní majetek má po celé sledované období klesající trend.



Graf 13: Vývoj ČPM ABC s.r.o. v období 2007-2011 (zdroj: vlastní zpracování)



Graf 14: Rozdílové ukazatele ABC s.r.o. 2007-2011 (zdroj: vlastní zpracování)

Z Grafu 14 je vidět závislost mezi jednotlivými rozdílovými ukazateli, která se odvíjí od zahrnutí konkrétních položek ovlivňujících likviditu k danému ukazateli.

Jak již bylo poukázáno u ČPM a na Grafu 14 je tato skutečnost potvrzena, společnost ABC s.r.o. sužuje vysoký stav zásob od roku 2008 a zvyšující se hodnota nedobytných pohledávek. Při jejich dalším růstu hrozí společnosti vážné finanční problémy; v případě nedobytných pohledávek pak druhotná platební neschopnost ABC s.r.o.

2.3.4 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza vybraných ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity a tzv. provozních ukazatelů společnosti ABC s.r.o. bude kvůli komparaci vypočtených hodnot sestavena podle metodiky odvětvových analýz Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky (20), navazujících na roční výkazy Českého statistického úřadu.

Výsledné hodnoty vybraných poměrových ukazatelů společnosti ABC s.r.o. budou porovnány v rámci odvětvového členění analýz MPO – konkrétně s hodnotami odpovídajícími klasifikaci ekonomických činností CZ-NACE ze skupiny 43, kam se řadí specializované stavební činnosti. Komparace bude provedena za roky 2007 až 2010; celoroční Finanční analýzu podnikové sféry průmyslu a stavebnictví za rok 2011 MPO dosud nezveřejnilo.

Ukazatele rentability

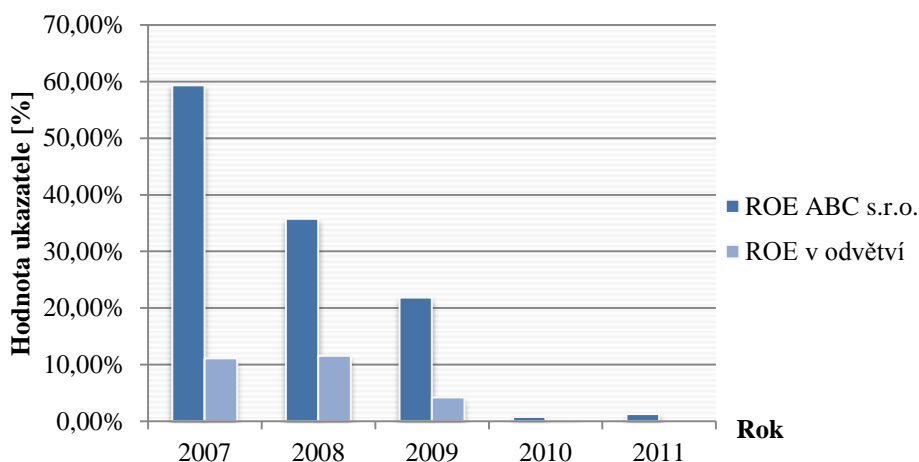
Tabulka 10: Ukazatele rentability společnosti ABC s.r.o. v porovnání s hodnotami odvětví
(zdroj: vlastní zpracování na základě analýz MPO (20))

	2007		2008		2009		2010		2011
ROE (EAT/Vlastní kapitál)	59,32%	11,07%	35,72%	11,54%	21,85%	4,20%	0,76%	0,14%	1,25%
ROA (EBIT/Aktiva celkem)	8,66%	9,10%	7,35%	9,19%	6,24%	3,28%	1,94%	1,34%	1,31%
ROS (EBIT/Tržby)	3,35%	4,28%	3,32%	5,22%	3,09%	4,05%	1,26%	1,74%	0,81%

hodnoty ABC s.r.o. / hodnoty odvětví podle analýz MPO

Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu společnosti ABC s.r.o. v letech 2007 až 2009 dosahuje nadprůměrných hodnot, a to i v rámci odvětví. Ty jsou však způsobeny velmi nízkým podílem vlastního kapitálu na (dlouhodobých) zdrojích financování společnosti, což z dlouhodobého hlediska vede k jejímu podkapitalizování (viz analýza ukazatelů zadluženosti). V roce 2010 a 2011 se ROE vzhledem k velkému propadu výsledku hospodaření po zdanění dostává pod doporučené hodnoty stejně jako celé odvětví stavebnictví, které zasáhla hospodářská krize.

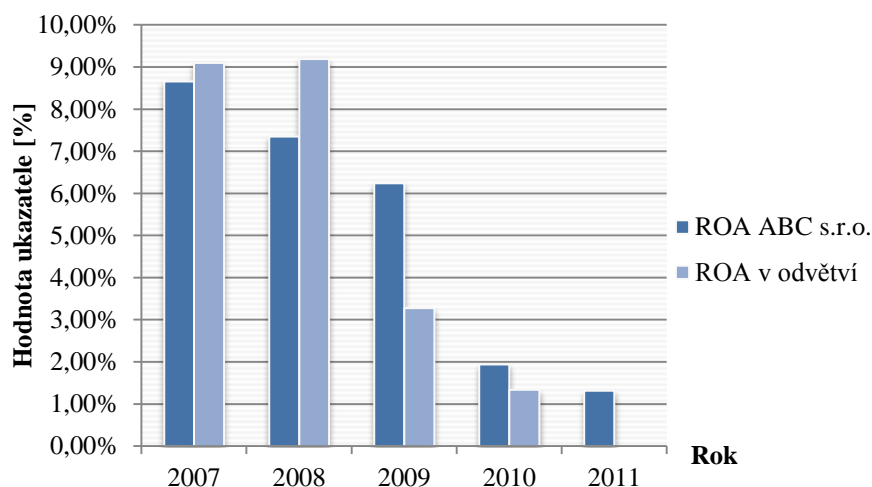


Graf 15: ROE ABC s.r.o. a odvětví 2007-2011 (zdroj: vlastní zpracování)

Rentabilita celkového kapitálu

Rentabilita celkového kapitálu, která hodnotí schopnost efektivně využívat majetek k tvorbě zisku, byla v roce 2007 a 2008 lehce pod odvětvovým průměrem, v roce 2009 naopak o 3% výše. V roce 2010 však došlo k výraznému poklesu výsledku hospodaření

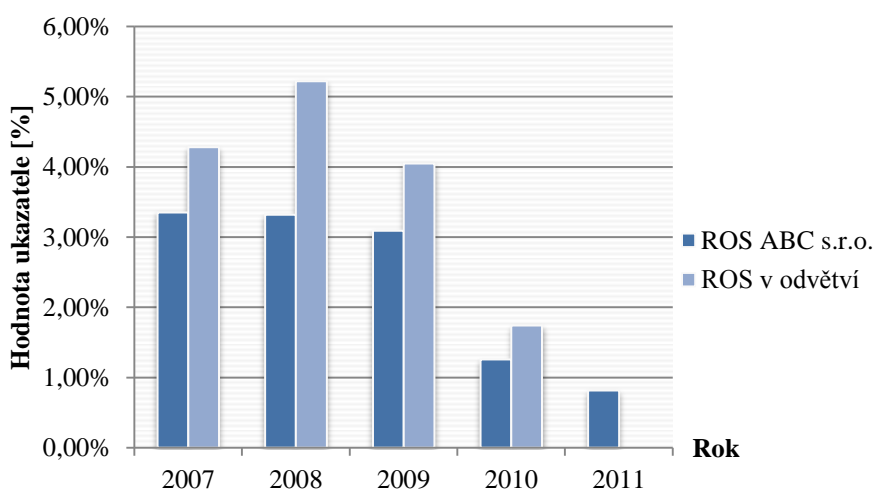
před zdaněním a nákladovými úroky, což způsobilo propad ROA o téměř 5%; v roce 2011 zůstalo na stejné úrovni. Tento propad nastal stejně jako v případě ROE i v celém odvětví.



Graf 16: ROA ABC s.r.o. a odvětví 2007-2011 (zdroj: vlastní zpracování)

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb ABC s.r.o., která udává, kolik haléřů zisku společnost získá z 1 Kč tržeb po zvážení nákladů, je po celé analyzované období pod oborovými průměry. To znamená, že svých prostředků k tvorbě zisku společnost ABC s.r.o. nevyužívá příliš efektivně. Výraznější pokles ROS opět nastal v roce 2010 a pokračoval i v roce 2011 ze stejných důvodů jako u předchozích ukazatelů, čili poklesem EBIT v návaznosti na hospodářskou krizi a pokles tržeb.



Graf 17: ROS ABC s.r.o. a odvětví 2007-2011 (zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity

Tabulka 11: **Ukazatele likvidity společnosti ABC s.r.o. v porovnání s hodnotami odvětví**
(zdroj: vlastní zpracování na základě analýz MPO (20))

	2007		2008		2009		2010		2011
Běžná likvidita (L3)	0,98	1,99	0,93	2,20	0,94	1,69	0,91	1,84	0,86
Pohotová likvidita (L2)	0,86	1,75	0,71	1,92	0,56	1,49	0,48	1,56	0,49
Okamžitá likvidita (L1)	0,27	0,32	0,07	0,38	0,07	0,35	0,02	0,45	0,07

hodnoty ABC s.r.o. / hodnoty odvětví podle analýz MPO

Běžná likvidita

Běžná likvidita (3. stupně) je po celé sledované období pod doporučenými hodnotami, které by měly být vyšší než 1,5 (13). Ukazatel má navíc v čase klesající tendenci a je permanentně i pod odvětvovými průměry. Z tohoto titulu lze společnost ABC s.r.o. označit za dlouhodobě nelikvidní (jak už naznačily předchozí analýzy), a to především kvůli vysokému stavu zásob a pohledávek z obchodního styku, které se po celé analyzované období pohybují okolo 20 mil. Kč.

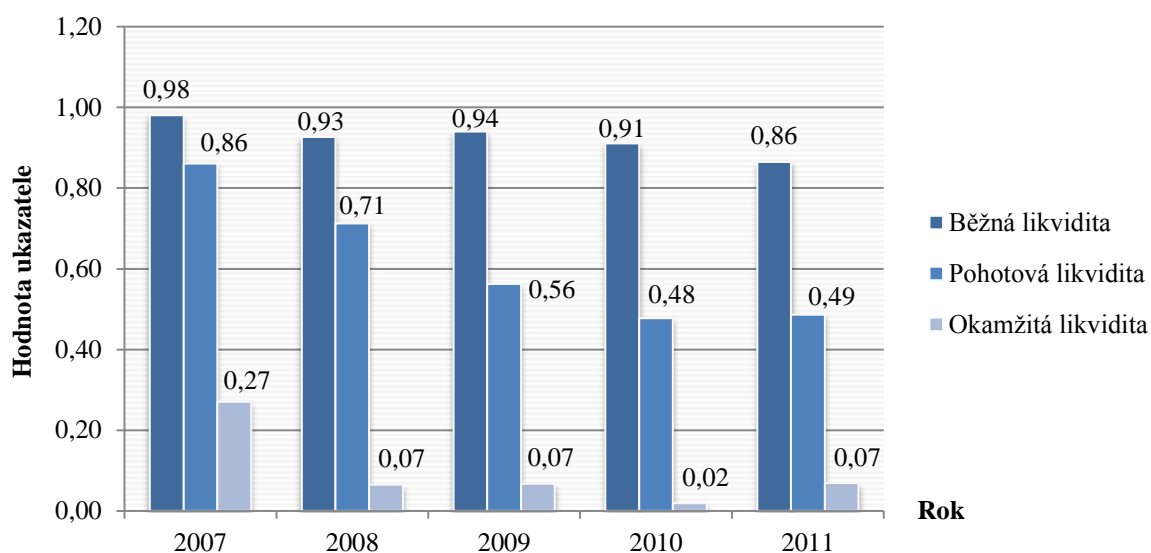
Pohotová likvidita

Pohotová likvidita (2. stupně) by neměla poklesnout pod hodnotu 1 (13), což se společnosti nepodařilo ani v jednom roce sledovaného období. Stejně jako u běžné likvidity hodnota likvidity druhého stupně v čase klesá a je pod odvětvovými průměry. Od roku 2009 lze zpozorovat výrazný rozdíl mezi hodnotami běžné a pohotové likvidity, což naznačuje nadměrnou tvorbu zásob, která v tomto roce vzrostla trojnásobně oproti roku 2007.

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita (1. stupně) společnosti byla zajištěna pouze v roce 2007, kdy převyšovala minimální doporučenou hodnotu 0,2 (13). Tento stav však byl pouze výjimečný, protože společnost disponovala peněžními prostředky, které ihned použila k financování koupě skladu. Od roku 2008 je okamžitá likvidita na úrovni 0,07 kromě „vychýlení“ na 0,02 v roce 2010, kdy došlo k meziročnímu snížení krátkodobých finančních prostředků o 1 230 tis. Kč. Okamžitá likvidita ve sledovaném období je tedy jak pod doporučenou hodnotou, tak pod oborovými průměry.

Výsledné hodnoty všech tří stupňů likvidity tedy potvrzují to, co naznačily i rozdílové ukazatele čistý pracovní kapitál, čisté pohotovové prostředky a čistý peněžní majetek, a sice že je společnost dlouhodobě nelikvidní a finančně nestabilní a že tento stav je způsoben nadměrnou tvorbou zásob a rostoucím trendem nedobytných pohledávek.



Graf 18: Ukazatele likvidity ABC s.r.o. 2007-2011 (zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti

Tabulka 12: Vybrané ukazatele zadluženosti společnosti ABC s.r.o. v porovnání s hodnotami odvětví (zdroj: vlastní zpracování na základě analýz MPO (20))

	2007		2008		2009		2010		2011
Celková zadluženost	90,45%	44,08%	86,55%	46,83%	82,83%	58,34%	82,73%	54,32%	80,92%
Koeficient samofinancování	9,55%	55,92%	13,45%	53,17%	17,17%	41,66%	17,27%	45,68%	19,08%

hodnoty ABC s.r.o. / hodnoty odvětví podle analýz MPO

Celková zadluženost

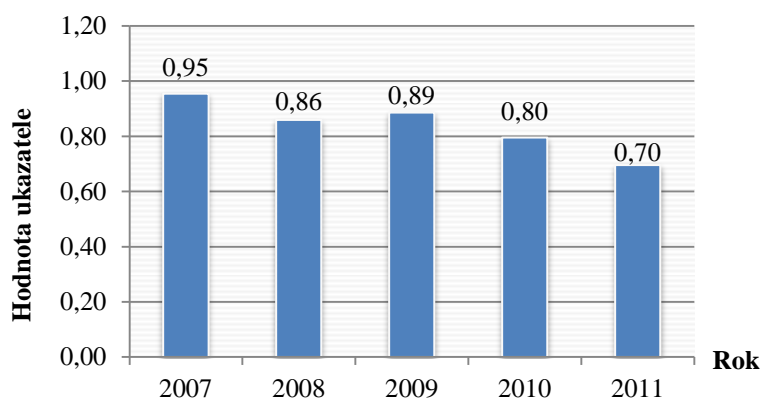
Celková zadluženost společnosti ABC s.r.o., která je ve sledovaném období v průměru 85%, je jak nad doporučenými hodnotami, které jsou v rozmezí 50% až 60% (13), tak i nad oborovými průměry, které doporučeným hodnotám v podstatě odpovídají. Tento stav je alarmující, avšak z Tabulky 11 vyplývá, že společnost ABC s.r.o. zadluženost postupně snižuje – od roku 2007 do roku 2011 došlo k jejímu desetiprocentnímu snížení, a to díky zadržování zisků ve společnosti.

Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování odpovídá součtu 100% k celkové zadluženosti společnosti ABC s.r.o. a vyjadřuje, jak jsou aktiva společnosti financována vlastním kapitálem. Oproti celkové zadluženosti je pak kvóta vlastního kapitálu pod doporučenými hodnotami a oborovými průměry.

Podkapitalizování

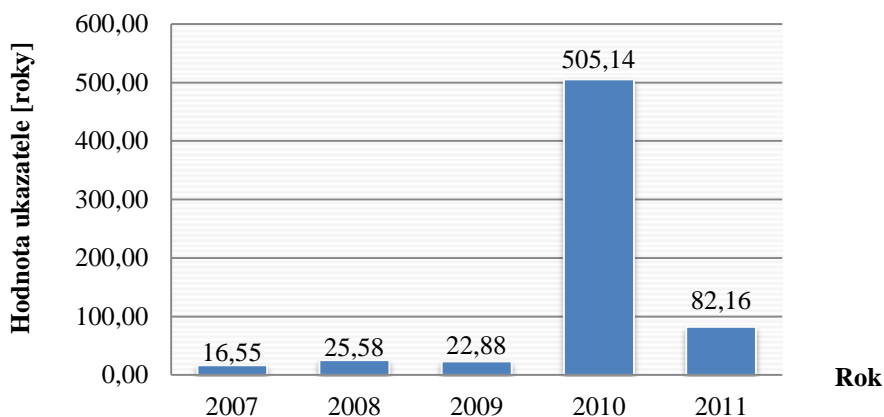
Ukazatel podkapitalizování potvrzuje to, co předpověděl záporný vývoj čistého pracovního kapitálu a nápadně vysoké ROE způsobené velmi nízkým podílem vlastního kapitálu na zdrojích financování společnosti, a sice to, že společnost (minimálně) od roku 2007 podkapitalizovaná je. Alarmující je fakt, že hodnota ukazatele podkapitalizování od roku 2007, s výjimkou v roce 2009, stále klesá, takže společnosti ABC s.r.o. reálně hrozí insolvence.



Graf 19: Ukazatel podkapitalizování ABC s.r.o. 2007-2011 (zdroj: vlastní zpracování)

Doba splácení dluhu

Ukazatel doby splácení dluhu je po celé analyzované období nad doporučenými hodnotami do 12 let (6). Tento stav je způsoben vysokou zadlužeností společnosti (viz výše). Negativní je fakt, že počet let v období roste a v roce 2010 dokonce došlo ke skokové změně doby splácení dluhu na neuvěřitelných 505 let kvůli již zmiňovanému velkému propadu hodnoty krátkodobého finančního majetku na 509 tis. Kč a VH před zdaněním na 116 tis. Kč. V roce 2011 však došlo k „ustálení“ na 82 letech.

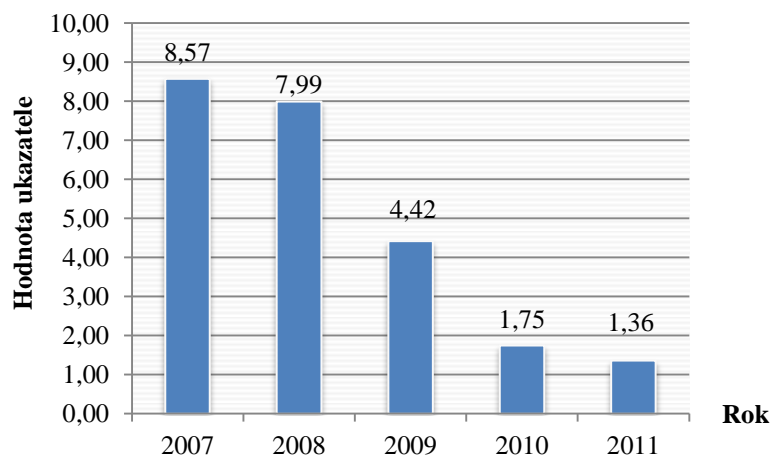


Graf 20: Ukazatel doby splácní dluhu ABC s.r.o. 2007-2011

(zdroj: vlastní zpracování)

Úrokové krytí

Ukazatel úrokového krytí říká, kolikrát převyšuje provozní zisk placené úroky. V roce 2007 a 2008 společnost dosahovala velmi dobrých výsledků vzhledem k tomu, že doporučené hodnoty jsou „třikrát až šestkrát“ (13). V roce 2009 však klesla hodnota úrokového krytí na polovinu, protože si společnost pořídila v roce 2008 bankovní úvěr na koupi skladu s technickým zázemím, čímž jí vzrostly nákladové úroky o 54%. V dalších letech způsobil úbytek hodnoty úrokového krytí propad provozního výsledku hospodaření.



Graf 21: Ukazatel úrokového krytí ABC s.r.o. 2007-2011 (zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity

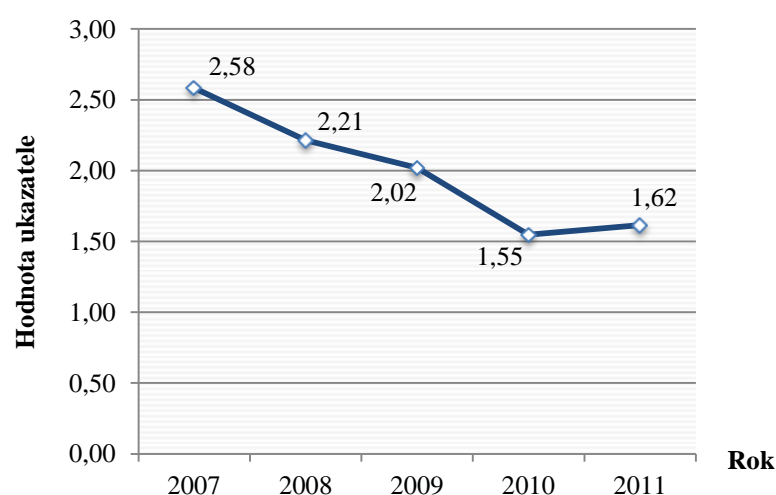
Tabulka 13: Ukazatele aktivity společnosti ABC s.r.o. v porovnání s hodnotami odvětví
(zdroj: vlastní zpracování na základě analýz MPO (20))

	2007		2008		2009		2010		2011
Obrat celkových aktiv	2,58	0,99	2,21	1,02	2,02	0,81	1,55	0,77	1,62
Obrat stálých aktiv	11,05	2,23	6,68	2,20	6,30	1,89	4,99	1,60	4,91
Obrat zásob	27,68	14,74	14,40	15,31	7,47	12,60	4,74	10,08	5,53
Doba obratu zásob [dny]	13,00	24,43	24,99	23,51	48,16	28,58	75,92	35,70	65,14
Doba obratu pohledávek z obchodního styku [dny]	58,89	143,03	67,81	131,06	49,39	168,96	65,50	142,52	60,81
Doba obratu závazků z obchodního styku [dny]	52,98	87,80	86,05	67,63	104,65	127,27	137,15	101,07	123,24

hodnoty ABC s.r.o. / hodnoty odvětví podle analýz MPO

Obrat celkových aktiv

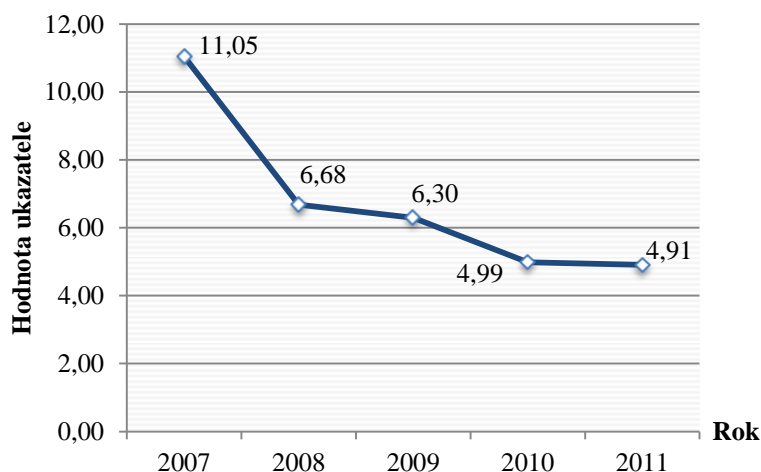
Obrat celkových aktiv v roce 2008 poklesl s koupí skladu na hodnotu 2,21 a od roku 2009 do roku 2011 dále klesal v návaznosti na výkyvy způsobené rostoucím stavem zásob či poklesem tržeb. V roce 2010 došlo k poklesu obratovosti pod doporučenou hodnotu 1,6 (7), která udává, že má společnost nadbytek majetku, ale vzhledem k hodnotám odvětví, které jsou po celé období pod hodnotou 1,6, lze konstatovat, že společnost ABC s.r.o. udržuje vyšší majetku na relativně dobré úrovni. Obratovost konkrétních aktiv bude prověřena následujícími analýzami.



Graf 22: Vývoj obratovosti celkových aktiv ABC s.r.o. 2007-2011 (zdroj: vlastní zpracování)

Obrat stálých aktiv

Obdobná situace nastala i u ukazatele obratu stálých aktiv, kdy v roce 2008 z důvodu koupě skladu téměř dvojnásobně klesl obrat stálých aktiv. Za okolností, kdy klesají tržby, tento ukazatel dává signál managementu k omezení investic, popř. prodeji nebo pronájmu dlouhodobého majetku, který v dané situaci není plně využit. Oproti hodnotám odvětví má ale společnost dlouhodobého majetku, který se jí „otočí v tržbách“, stále zhruba třikrát méně.

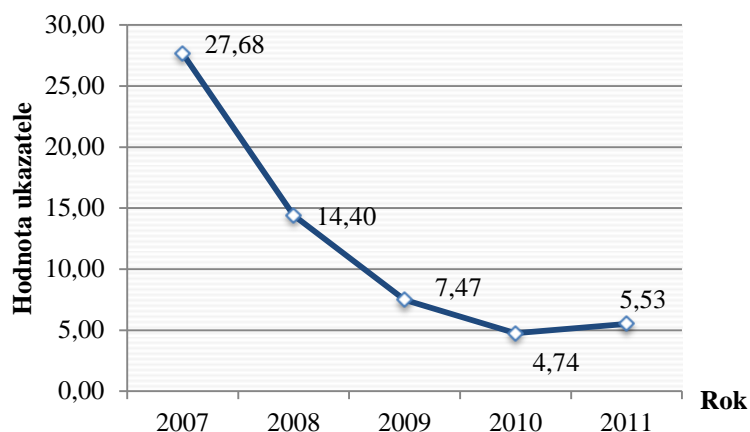


Graf 23: Vývoj obratovosti stálých aktiv ABC s.r.o. 2007-2011 (zdroj: vlastní zpracování)

Obratovost zásob

Obratovost zásob společnosti ABC s.r.o. od roku 2008 postupně klesá, což lze klasifikovat jako nadměrnou tvorbu zásob. V roce 2008 totiž došlo v návaznosti na koupi skladu s technickým zázemím oproti roku 2007 k nárůstu zásob o 80%, kdy management společnosti ABC s.r.o. začal sklad „plnit“ s úmyslem prodeje těchto zásob v budoucnu. Zásoby však byly tvořeny nadměrně a nebyl o ně zájem.

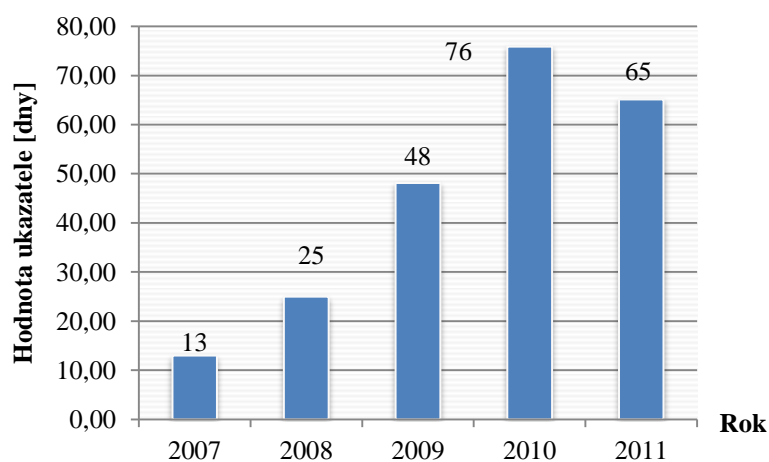
Tento stav pokračoval až do roku 2010, kdy se zásoby společnosti na tržbách „obrátily“ asi pětkrát, což je oproti odvětví dvakrát méně. V roce 2011 se stav však mírně zlepšil z důvodu meziročního poklesu zásob společnosti ABC s.r.o. o 18%.



Graf 24: Vývoj obratovosti zásob ABC s.r.o. 2007-2011 (zdroj: vlastní zpracování)

Doba obratu zásob

Růst doby obratu zásob společnosti ABC s.r.o. odpovídá poklesu jejich obratovosti. V roce 2010 vzrostla oproti roku 2007 téměř šestkrát, a to na 76 dní, což je oproti odvětví o 47 dnů více. V roce 2011 došlo k poklesu na 65 dní. Rozhodnutí managementu o tvorbě zásob a jejího dalšího prodeje se tedy tímto ukázalo jako špatné. Společnost ABC s.r.o. má kvůli nadměrným zásobám problémy s likviditou.



Graf 25: Doba obratu zásob ABC s.r.o. 2007-2011 (zdroj: vlastní zpracování)

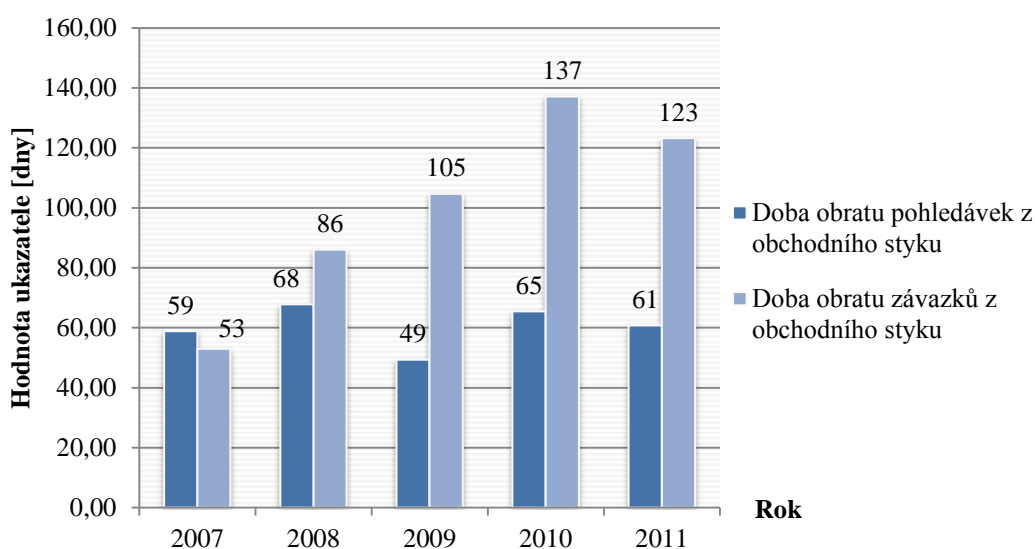
Doba obratu pohledávek a závazků z obchodního styku

Doba obratu pohledávek z obchodního styku společnosti je po celé sledované období na relativně stálé úrovni, cca 60 dnech. Vychýlení nastalo pouze v roce 2009, kdy došlo ke snížení inkasa pohledávek společnosti na 49 dní. Tyto hodnoty lze považovat za dobré, oproti hodnotám v odvětví za výborné a lze konstatovat, že společnost ABC s.r.o. má

relativně silnou vyjednávací pozici vůči svým odběratelům. Doba obratu závazků z obchodního styku oproti tomu však po celé sledované období rostla, a to až do roku 2010, kdy společnost odkládala platby svým dodavatelům 137 dní kvůli poklesu peněžních prostředků a nízké likviditě.

Alarmující je fakt, že ve sledovaném období klesala pouze hodnota okamžitě splatných pohledávek (do 6 měsíců po splatnosti) a více jak dvojnásobně vrostla hodnota pohledávek nedobytných, které jsou po splatnosti déle než 6 měsíců – z 3606 tis. Kč v roce 2007 na 7749 tis. Kč v roce 2011, což společnost ABC s.r.o. reálně vede k druhotné platební neschopnosti, se kterou se momentálně potýká celé odvětví stavebnictví. K pohledávkám z obchodních vztahů je třeba také podotknout, že v průměru asi 11% jejich hodnoty ve sledovaném období tvoří zádržné, kterým společnost ABC s.r.o. ručí za kvalitu montáží většinou pět let.

Jak je možné vidět na Grafu 26, od roku 2008 doba obratu závazků z obchodního styku převyšuje dobu obratu pohledávek z obchodního styku, což obecně znamená, že dodavatelé poskytují svým věřitelům tzv. bezúročný dodavatelský úvěr, se kterým může volně disponovat až do úhrady svých závazků. Toho společnost ABC s.r.o. minimálně od roku 2008, kdy doba obratu závazků roste, využívá. Na druhou stranu společnost ABC s.r.o. v podstatě nemá závazky po lhůtě splatnosti delší jak 6 měsíců – v roce 2008 a 2009 byly skutečně „0“, v roce 2010 45 tis. Kč a v roce 2011 jen 115 tis. Kč.



Graf 26: Doba obratu pohledávek a závazků ABC s.r.o. 2007-2011

(zdroj: vlastní zpracování)

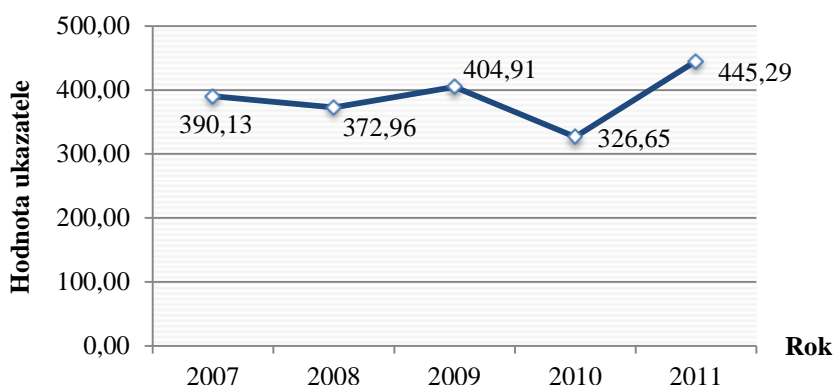
Provozní ukazatele

Tabulka 14: Provozní ukazatele ABC s.r.o. 2007-2011 (zdroj: vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011
Počet zaměstnanců v daném roce	23	24	22	23	14
Produktivita z přidané hodnoty	390,13	372,96	404,91	326,65	445,29
Mzdová produktivita	19,98	18,53	16,91	16,46	14,11
Nákladovost výnosů	97,79%	97,98%	98,25%	99,92%	99,85%

Produktivita z přidané hodnoty

Z Tabulky 13 vyplývá, že se v roce 2008, kdy vzrostl počet zaměstnanců o jednoho, snížila produktivita z přidané hodnoty. Oproti tomu v roce 2011, kdy došlo k velké redukci zaměstnanců o 60% z 23 na 14, došlo i za těchto podmínek ke zvýšení produktivity z přidané hodnoty zhruba o 36%, což je velice dobrý výsledek. Na druhou stranu management společnosti musí zvážit, zda je tento stav za daných okolností pro zaměstnance společnosti dlouhodobě udržitelný. O nových zaměstnancích vzhledem ke snaze o snižování nákladů zatím management společnosti neuvažuje.

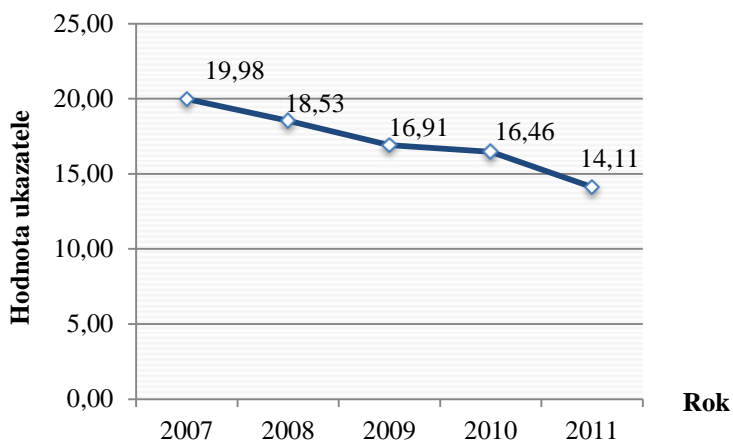


Graf 27: Vývoj produktivity z přidané hodnoty ABC s.r.o. 2007-2011 (zdroj: vlastní zpracování)

Mzdová produktivita

Mzdová produktivita udává, jaký je podíl tržeb na 1 Kč vyplacených mezd. Od roku 2007 do roku 2011 mzdová produktivita společnosti ABC s.r.o. klesá kvůli rychlému poklesu tržeb v analyzovaném období.

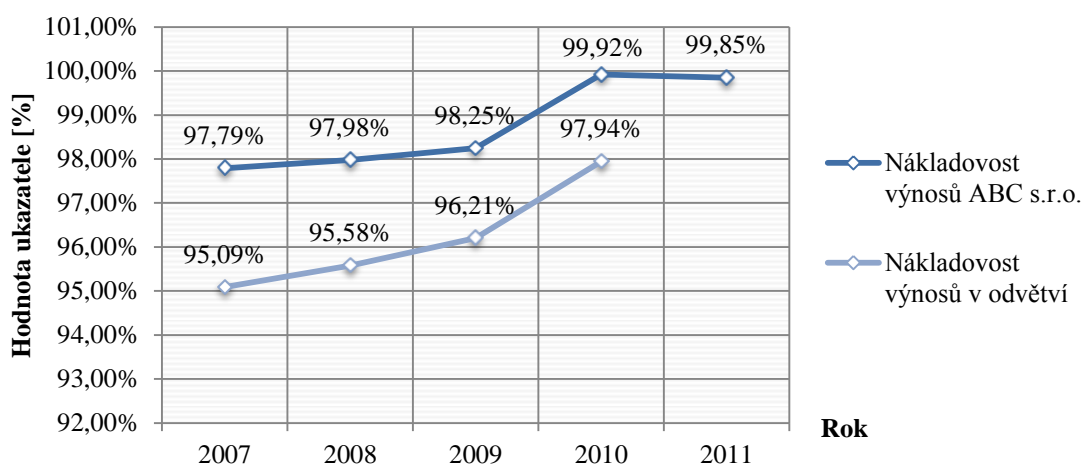
Stálý pokles mzdové produktivity je negativní vývoj, na který by společnost ABC s.r.o. měla reagovat snížením mzdových nákladů či propouštěním zaměstnanců. Tento ukazatel ale klesá i v roce 2011, kdy došlo k redukci zaměstnanců na 40%. S menším počtem zaměstnanců by společnost už pravděpodobně v daném rozsahu fungovat nemohla.



Graf 28: Vývoj mzdové produktivity ABC s.r.o. 2007-2011 (zdroj: vlastní zpracování)

Nákladovost výnosů

Nákladovost výnosů je ukazatel, který vyjadřuje, jak jsou zatíženy výnosy společnosti celkovými náklady, přičemž vývoj hodnoty ukazatele by měl mít klesající tendenci. V letech 2007-2010 nákladovost výnosů společnosti ABC s.r.o. stále rostla a až v roce 2011 došlo k poklesu o 0,07% oproti roku 2010. Po celé analyzované období je společnost ABC s.r.o. nad oborovými průměry – to znamená, že by se měla snažit své náklady redukovat.



Graf 29: Vývoj nákladovosti výnosů ABC s.r.o. a odvětví 2007-2011 (zdroj: vlastní zpracování na základě (20))

2.3.5 Shrnutí finanční situace podniku

Výsledky hodnocení Altmanova Z-skóre byly naznačeny problémy s finančním zdravím společnosti ABC s.r.o. a jeho postupným zhoršováním ve sledovaném období, Index IN05, který je sestaven přímo na podmínky České republiky, označil společnost od roku 2010 za bankrotující a Quick test prof. Kralicka ji průměrně zhodnotil známkou 4, tedy „špatný“, ale stále ještě ne „ohrožen insolvenčí“.

I když tedy nejsou interpretace výsledků soustav ukazatelů, které by měly komplexně charakterizovat finanční situaci a výkonnost podniku pomocí jednoho čísla, zcela totožné, je evidentní, že společnost ABC s.r.o. má s finančním zdravím vážné problémy. Dotkly se však problematických oblastí a ty následně potvrdily a rozebraly další analýzy. Těmito oblastmi je (ne)rentabilita společnosti ABC s.r.o. v hospodářské krizi, vysoká zadluženost a podkapitalizování a nízká likvidita, jejíž možným důsledkem je insolvence.

(Ne)Rentabilita ABC s.r.o. v hospodářské krizi

V roce 2010 došlo k hlubokému meziročnímu propadu výsledku hospodaření za účetní období o 97% na pouhých 47 tis. Kč, který byl způsoben nárazovým poklesem tržeb o 46%. Příčinou tohoto stavu byla a je globální hospodářská krize, která měla s mírným zpožděním po velice úspěšném období v letech 2008-2009 negativní dopad na celé odvětví stavebnictví citlivé právě na výkyvy národní (globální) ekonomiky. Situace se nezlepšila ani v roce 2011 a tržby klesly o dalších 10%.

Tento stav se samozřejmě projevil i na ukazatelích rentability. Rentabilita vlastního kapitálu, která díky vysoké zadluženosti ABC s.r.o. dosahovala v roce 2007 59,32%, v roce 2010 kvůli poklesu výsledku hospodaření klesla na 0,76% a rentabilita tržeb ve stejných letech klesla ze 4,28% na 1,26%. Ukazatel ROS je však dlouhodobým problémem ABC s.r.o., protože po celé analyzované období byl pod oborovými průměry. Lépe si stála rentabilita vlastního kapitálu, která je od roku 2009 nad nimi, takže lze říci, že společnost efektivně využívá svůj majetek k tvorbě zisku.

ABC s.r.o. se snažila na tento úpadek reagovat snižováním režijních nákladů – nižší spotřebou materiálu a energií, šetřením na službách a mzdových nákladech. I přesto ale ukazatel mzdové produktivity stále klesá a nákladovost výnosů je permanentně nad oborovými průměry.

Vysoká zadluženost a podkapitalizování

Celková zadluženost ABC s.r.o. je pod doporučenými hodnotami i oborovými průměry - v analyzovaném období totiž byla společnost v průměru z 85% financována cizími zdroji a za předpokladu své výkonnosti v roce 2011 by splácela své dluhy ještě 80 let. Pozitivní je však to, že zadluženost ABC s.r.o. se postupně snižuje – oproti roku 2007, kdy byl ukazatel celkové zadluženosti 90%, došlo ke snížení na 80%, a to díky zadržování zisků ve společnosti.

Vysoká zadluženost společnosti pramení kromě krátkodobých závazků z provozní činnosti, které tvořily ve sledovaném období v průměru $\frac{3}{4}$ kapitálové struktury, i ze špatných manažerských rozhodnutí o koupi dlouhodobého majetku. Společnost totiž významně investovala v době expanze v roce 2004 8 mil. Kč do nového sídla, které následovalo pořízení skladu s technickým zázemím o 4 roky později za necelé 4 mil. Kč a tento majetek kryje kromě dlouhodobých úvěrů částečně i krátkodobými zdroji financování. Jak totiž vyplynulo z jednotlivých analýz, přijatými zálohami od odběratelů ABC s.r.o. a potažmo celými krátkodobými závazky, jejichž doba obratovosti převyšuje od roku 2009 dvojnásobně dobu obratovosti pohledávek, je tvořen tzv. bezúročný dodavatelský úvěr, kterým ABC s.r.o. platí i své závazky „mimo“ provozní činnost.

Management společnosti, který doufal, že krátkodobé závazky, jež zvládne ufinancovat za stávajícího provozu, aniž by si předem zajistil stabilní zdroje pro svůj růst, ale porušil tzv. zlaté pravidlo financování a předvedl tak přímo modelovou ukázkou podkapitalizování. Hodnota podkapitalizování navíc od roku 2007 klesá, což signalizuje riziko úpadku podniku a nebezpečí insolvence. Bylo sice zjištěno, že závazky po lhůtě splatnosti delší jak 6 měsíců má společnost k 31. 12. 2011 ve výši pouhých 115 tis. Kč, ale i zde je vidět mírně rostoucí trend oproti předchozím obdobím a rok 2011 mohl být posledním před jejich prudkým nárůstem.

Nízká likvidita a hrozba insolvence

Analýzou rozdílových ukazatelů a ukazateli všech tří stupňů likvidity, které jsou permanentně pod doporučenými hodnotami a mají v čase klesající tendenci, bylo zjištěno, že kvůli rostoucímu objemu nedobytných pohledávek a nadměrné tvorbě zásob, které negativně ovlivňují vývoj cash flow, je společnost dlouhodobě nelikvidní a

že jí hrozí insolvence (v případě zvyšujících se nedobytných pohledávek pak tzv. druhotná platební neschopnost).

Krátkodobé pohledávky společnosti ABC s.r.o. sice vzrostly pouze v roce 2008 a v následujících letech klesaly, ale v roce 2009 došlo k velmi výrazné změně ve struktuře pohledávek z obchodních vztahů, které je v průměru z 85% ve sledovaném období tvoří. Bez 10% se totiž v podstatě zrcadlově obrátil poměr mezi okamžitě splatnými pohledávkami z obchodního styku a pohledávkami po splatnosti delší jak 6 měsíců, takže došlo ke stavu, kdy okamžitě splatné pohledávky od roku 2009 díky motivování odběratelů k včasnému placení poskytnutím skonta z prodejní ceny klesaly, ale oproti tomu rostly ty po splatnosti, které v roce 2011 měly hodnotu 7 749 tis. Kč, tedy 79% celkových krátkodobých pohledávek.

Zásoby, jakožto nejméně likvidní složka oběžných aktiv, pak společnost ABC s.r.o. začala tvořit v návaznosti na koupi nového skladu a technického zázemí v roce 2008 za účelem dalšího prodeje. V roce 2010 však došlo k útlumu v odvětví stavebnictví následkem hospodářské krize, takže o zásoby nebyl zájem, což se projevilo také na jejich obratovosti. V roce 2010 se na ročních tržbách „obrátily“ pouze pětkrát, tedy dvakrát méně než v odvětví.

Ani další roky přitom pro společnost ABC s.r.o. nebudou jednoduché, protože statistiky vývoje stavebnictví Českého statistického úřadu (28) i v 1Q 2012 poukazují na meziroční pokles stavební produkce o 8,9% a studie CEEC Research a KPMG (23) predikují prohlubování krize i v roce 2013.

3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ FINANČNÍHO ZDRAVÍ PODNIKU

Na základě výsledků analýzy okolí a finanční analýzy byly zjištěny nedostatky (slabé stránky) společnosti ABC s.r.o., které spolu mnohdy úzce souvisí. Proto budou navržena jak řešení ke zlepšení finančního zdraví, tak řešení pro lepší chod společnosti ABC s.r.o., aby výsledný efekt možné realizace návrhů byl co nejvyšší.

1. Aktivní obchod

V rámci úsporných opatření v době krize, která byla společnost ABC s.r.o. nutna uskutečnit, bylo mj. i propouštění zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že se jedná o obchodní společnost, která nic nevyrábí a v podstatě pouze zprostředkovává prodej nebo montáž, měla redukovat ty pracovníky, kteří zajišťovali chod a realizaci – stal se však pravý opak. Proto by měla možná i přes počáteční vyšší náklady přijmout nové obchodní zástupce, kteří se budou věnovat aktivnímu obchodu a budou mít pro společnost reálný přínos.

Náplň práce obchodníka by pak měla být dána jasnými povinnostmi a pravomocemi a odpovědností. Mzda by měla být sestavena tak, aby obchodníka motivovala – fixní částkou a alespoň ze 40% variabilní podle dosaženého výkonu.

2. Přehodnocení cenové politiky

Vzhledem k tomu, že společnost ABC s.r.o. potřebuje zvyšovat zisk, rentabilitu, může toho jednoduše dosáhnout buď zvyšováním výnosů (tržeb) nebo snižováním nákladů.

Kromě podpory aktivního obchodu, který byl již zmíněn a který by měl mít za následek zvyšování tržeb, existuje ještě další (nepopulární) varianta – zvýšení cen. Jak však bylo řečeno, tento krok není oblíbený a společnost ABC s.r.o. musí být při zvyšování cen velmi opatrná. To, zda obstojí, může zjistit až při praktické realizaci tohoto návrhu.

Snižovat náklady by společnost mohla zkusit ještě (kromě níže uvedených návrhů) „z druhé strany“ – na odměnách, které poskytuje svým montérům. Oproti konkurenci totiž ABC s.r.o. své externí montéry odměňuje velice štedře, což si v době krize nemůže dovolit. Nyní je cena montáže na úrovni cca 400 Kč za jedny dveře s obrubněmi, i když cena obvyklá u konkurence je 250 až 300 Kč.

V tabulce 15 je vypočítána úspora na montážích dveří a zárubní při ceně 250 Kč a 300 Kč oproti stavu v roce 2011, kdy bylo provedeno v přepočtu z hodnoty nákladů na montáže asi 8.895 montáží.

Tabulka 15: Úspora na montážích dveří a zárubní (zdroj: vlastní zpracování)

	400 Kč za montáž	Návrh 1 250 Kč za montáž	Návrh 2 300 Kč za montáž
Rok 2011 v přepočtu 9.135 montáží	3.654 tis. Kč	2.284 tis. Kč	2.741 tis. Kč
Možná úspora ke stavu v roce 2011		1.370 tis. Kč	913 tis. Kč

3. Zadržování zisku

I nadále by měl ve financování společnosti ABC s.r.o. pokračovat trend zadržování zisku (pokud tedy bude dále tvořen). Za 5 let se tímto způsobem totiž podařilo snížit celkovou zadluženost společnosti o 10%. Momentálně je to navíc jeden z nejméně bolestivých způsobů, jak zadluženost postupně snižovat.

4. Outsourcing účetnictví

Vzhledem k tomu, že management ABC s.r.o. má problémy s finančním řízením vzhledem ke stylu vedení účetnictví společnosti současnou účetní (viz analýza okolí podniku), bylo by vhodné uvažovat o jejím outsourcingu. Níže je uvedena tabulka, kde je uvedena roční úspora nákladů a výhody vyplývající z outsourcingu účetnictví. Cena externí účetní kanceláře byla stanovena na základě cenové nabídky brněnské účetní kanceláře SLUTO s.r.o.

Tabulka 16: Outsourcing účetnictví ABC s.r.o. (zdroj: vlastní zpracování)

	Současná účetní	Externí účetní kancelář
Cena/měsíc	35.000 Kč měsíčně včetně všech odvodů	20.000 Kč bez DPH
Roční náklady	420.000 Kč	240.000 Kč
Roční úspora nákladů oproti současnému stavu	180.000 Kč	
Výhody oproti současnému stavu	nižší cena	
	větší odbornost v oboru	
	široký rozsah služeb	

5. Nový informační systém

Jak již bylo zmíněno v analýze okolí, společnost ABC s.r.o. využívá informační systém OR-SYSTEM pro řízení obchodu, ORfert pro vedení účetnictví a další různé sdílené evidence napříč celou společností, které jsou vedeny v excelovských tabulkách. Zavedla si jej kvůli obchodní komunikaci s dodavatelem XYZ a.s., ale jinak pro ni nemá význam vzhledem k složitosti (především výrobním modulům, které nevyužívá) a také finanční nákladnosti.

Jednou z možností, jak dále provozovat obchodní komunikaci s dodavatelem XYZ a.s. tak, aby společnost ABC s.r.o. mohla využívat i „konfigurator“ k obchodní komunikaci, je např. využití ekonomického systému POHODA, který je s OR-SYSTEMem kompatibilní a navíc je uživatelsky přívětivý.

POHODA neobsahuje výrobní moduly, které jsou pro společnost ABC s.r.o. nepotřebné. Kromě toho, že je to účetní systém, který by mohla využít i potenciální účetní kancelář, kterou by si ABC s.r.o. outsourcovala, obsahuje agendy, které, jakožto obchodní organizace, pro správný chod potřebuje a vystačí si s nimi. Z těch nejvýznamnějších pro ABC s.r.o. je zde agenda fakturace, kde relevantní pracovníci mohou tvořit nabídky, evidovat objednávky, vystavovat zálohové i „ostré“ faktury, a dále agenda sklady, kde je možné evidovat zásoby. Na základě agendy účetnictví potom management může využívat její výstupy (tiskové sestavy) k finančnímu řízení, a to díky jednoduchosti systému, což momentálně OR-SYSTEM managementu neumožňuje.

Tabulka 17: Nový informační systém ABC s.r.o. (zdroj: vlastní zpracování)

	prvotní investice 32 tis. Kč varianta POHODA SQL Premium síťové licence pro 4-5 počítačů	
	OR-SYSTEM	POHODA
Roční náklady	cca 50-60 tis. Kč	cca 15 tis. Kč
Roční úspora nákladů oproti současnému stavu	cca 40 tis. Kč	
Návratnost investice	1. – 2. rok užívání	
Výhody oproti současnému SW	uživatelská přívětivost	
	možnost finančního řízení díky jednoduchosti IS	
	výrazně nižší náklady	

6. Částečný pronájem skladu a technického zázemí

Management společnosti by měl reálně uvažovat o částečném pronájmu skladu a technického zázemí, které pořídil v roce 2008. Vzhledem k tomu, že tato budova je z velké části nevyužita, lze pronajmout cca 100 m², čímž by si zajistila pravidelný přísun peněz. Přínos tohoto pronájmu lze na základě obvyklých cen za pronájem skladu v této lokalitě odhadovat na cca 80 tis. Kč ročně.

7. Prodej nepotřebných aktiv a zajištění likvidity

Společnost ABC s.r.o. v roce 2008 koupila nový sklad a technické zázemí, ve kterém v témže roce začala tvořit nadbytečné zásoby, což jí velmi negativně ovlivnilo a ovlivňuje (nejen) stav likvidity. Toto manažerské rozhodnutí se tedy ukázalo jako špatné, a to především v době hospodářské krize a krize ve stavebnictví a také vzhledem k hrozbě insolvence, kdy je pro společnost ABC s.r.o. důležitý přísun cash flow.

ABC s.r.o. by se tedy měla snažit co nejvíce zásob zbavit a co nejrychleji je prodat. Je však evidentní, že se budou muset prodat pod cenou, přičemž ideálním řešením jsou např. výprodeje se slevami. V případě snížení hodnoty zásob o 4 mil. Kč (hodnota, o kterou byly zásoby navýšeny v roce 2009 oproti roku 2008) by se ukazatel obratu celkových aktiv, obratu zásob a doba obratu zásob za předpokladu výše tržeb roku 2011 posunuly následovně.

Tabulka 18: **Vliv snížení hodnoty zásob o 4 mil. Kč na vybrané ukazatele**

(zdroj: vlastní zpracování)

	Hodnota ukazatele v roce 2011	Hodnota ukazatele po snížení hodnoty zásob o 4 mil. Kč za předpokladu výše tržeb roku 2011
Obrat celkových aktiv	1,62	1,84
Obrat zásob	5,53	9,44
Doba obratu zásob	65 dnů	38 dnů

Jak vyplývá z Tabulky 18, obratovost celkových aktiv by po zmíněné změně už nebyla na hraně intervalu doporučených hodnot, které jsou 1,6 – 3 (7), a společnosti by tak nehrozil stav, že by měla nadbytek majetku. Obratovost zásob by se přitom zvýšila téměř dvojnásobně a dostala by se tak do odvětvového průměru stejně jako doba obratu zásob.

V případě, že by společnost ABC s.r.o. měla větší finanční problémy, mohla by zvažovat krajní, krizové řešení, a sice prodej skladu s technickým zázemím (pokud by se jej nerozhodla pronajímat, jak bylo navrženo v bodě 6.), který by jí přinesl další cash flow.

8. Řízení pohledávek

Kromě nadměrné tvorby zásob, která ABC s.r.o. snižuje likviditu, má společnost problém i s platební morálkou svých odběratelů, která ji pomalu ale jistě „žene“ do druhotné platební neschopnosti. Možností řízení pohledávek je přitom několik – viz níže.

a) Zálohy

Zálohy, které ABC s.r.o. vyžaduje od svých zákazníků před objednáním daného zboží, se jí osvědčily. Nevyžaduje je však vždy, především ne od některých pravidelných odběratelů, což se jí několikrát „vymstilo“, když se pak dostali do insolvenčního řízení. Z toho plyne doporučení společnosti ABC s.r.o., že by měla zálohy striktně vyžadovat od všech svých odběratelů, a to buď v plné výši hodnoty objednávky a pokud nelze, pak odstupňováním podle její výše.

b) Skonto

Skonto je odměna (sleva), kterou je zákazník motivován k platbě před lhůtou splatnosti nebo k platbě v hotovosti. Společnost ABC s.r.o. momentálně poskytuje skonto do výše 4% za platbu předem do 30 dnů. To lze však ještě stupňovat, což zákazníka motivuje mnohem více a může si tak vyzkoušet, kam až je zákazník „schopen zajít“. ABC s.r.o. by tedy mohla zkusit poskytnout 4% skonta za platbu 20 dní předem a 2% za 30 dnů předem. V případě, že by se však celkově platební morálka zákazníků výrazně zlepšila, musí na to reagovat snížením hodnoty skonta tak, aby pro ni tento „donucovací prostředek“ byl stále rentabilní a vyplatil se jí.

c) Penále za nedodržení platebních podmínek

Společnost ABC s.r.o. uzavírá se svými stálými obchodními partnery, menšími stavebními podniky či truhláři, tzv. rámcové smlouvy. Aby si vynutila striktní dodržování jejich platební morálky, může do nich zakomponovat penále za nedodržení podmínek, např. ve výši 5% z hodnoty objednaného zboží po překročení doby splatnosti

více jak 30 dní. Penále také může odpovídat výši hodnoty objednaného zboží – čím vyšší, tím vyšší % penále.

d) Factoring

Další možností, jak společnost ABC s.r.o. může řídit své pohledávky, je factoring, který je založený na postoupení pohledávek z obchodního styku do určité splatnosti (většinou do 90 dnů) factoringové společnosti. Na základě tohoto postoupení by získala za factoringový poplatek 70-90% částky pohledávky, se kterou by pak mohla okamžitě disponovat.

Tabulka 19: Nabídka vybraných českých factoringových společností

(vlastní zpracování na základě (29),(30),(31))

	ČS Factoring	KB Factoring	ČSOB Factoring
Minimální roční obrat	15 mil. Kč	10 mil. Kč	20 mil. Kč
% čerpání finančních prostředků z hodnoty pohledávky	Do 90%	70 – 90 %	80%
Factoringový poplatek z nominální hodnoty pohledávky	0,3% - 1,5%	0,3 – 1,0%	0,2 – 1,4%

Vzhledem k tomu, že nabídka uvedených factoringových společností je velice podobná a konečné podmínky jsou sestaveny individuálně (např. factoringový poplatek u ČSOB je 1,4% a dále je snižován až na 0,2%, přičemž algoritmus výpočtu ČSOB nezveřejňuje), byl výpočet finančních prostředků, které by ABC s.r.o. okamžitě získala od factoringové společnosti, stanoven na základě průměrných hodnot jednotlivých společností. Bude však dostačující pro představu toho, co by pro ni factoring znamenal a individuální podmínky této spolupráce si pak bude moci v případě akceptace tohoto návrhu dohodnout sama.

Tabulka 20: Stav KFM ABC s.r.o. po využití factoringu (zdroj: vlastní zpracování)

	<i>v tis. Kč</i>
stav krátkodobého finančního majetku k 31. 12. 2011	1.745
stav okamžitých pohledávek k 31. 12. 2011	1.260
80%ní čerpání finančních prostředků z hodnoty pohledávky	1.008
factoringový poplatek 1%	13
stav krátkodobého finančního majetku po využití factoringu	2.753

Tabulka 21: **Hodnoty ČPP a okamžitá likvidity po využití factoringu**

(zdroj: vlastní zpracování)

	ČPP [tis. Kč]	Okamžitá likvidita
Hodnota ukazatele v roce 2011	-16.399	0,07
Hodnota ukazatele po využití factoringu	-15.391	0,11

Z výpočtů vyplynulo, že v případě, že by společnost ABC s.r.o. využila služeb factoringové společnosti, byl by objem jejích finančních prostředků o cca 1 mil. Kč větší. Hodnota čistých pohotových prostředků by byla sice stále záporná stejně jako v roce 2011, ale okamžitá likvidita by vzrostla o 0,4 na 0,11, což už se doporučeným hodnotám 0,2 – 0,5 pomalu blíží.

e) Inkasní společnosti – správa a vymáhání pohledávek

Vzhledem ke zvyšujícímu se stavu pohledávek, které jsou po lhůtě splatnosti delší jak 6 měsíců, by měla společnost ABC s.r.o. také nadále spolupracovat se svou inkasní společností, která spravuje a mimosoudně vymáhá pohledávky.

9. Diverzifikace rizika

Společnost ABC s.r.o. se potýká s velmi výraznou vyjednávací silou dodavatele XYZ a.s. Je závislá na změnách v jeho obchodní a cenové politice a také na technologickém vývoji jeho výrobků. Aby snížila možná rizika plynoucí z této závislosti, měla by uvažovat o jejich diverzifikaci, a to např. rozšířením sortimentu o další značky montovaných dveří konkurence, kterých je na trhu dostatek a které mohou ABC s.r.o. navíc přinést další zákazníky. Při tom může stále montovat i dveře XYZ a.s. – jen už nebude mít na ni takový vliv.

10. Sledování ukazatelů finanční analýzy

Společnost ABC s.r.o. má problémy s rentabilitou, zadlužeností, likviditou a aktivitou některých ukazatelů, přičemž je ohrožena insolvencí, takže sledování ukazatelů finanční analýzy je v jejím případě naprostou nezbytností. Management společnosti by si měl na základě tohoto pozorování plánovat finanční strategie, následně je analyzovat a hodnotit jejich úspěšnost, aby mohl na nové podněty adekvátně reagovat.

V níže uvedené tabulce je navržena možná skladba ukazatelů, které by společnost ABC s.r.o. měla sledovat, v jaké frekvenci a s čím by měla tyto ukazatele porovnávat.

Tabulka 22: Vybrané ukazatele finanční analýzy pro společnost ABC s.r.o.

(zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatele	Frekvence sledování	Srovnávací základna
Soustavy ukazatelů		
Index IN05	Ročně	Doporučené hodnoty
Kralickův Quick test	Ročně	Doporučené hodnoty
Ukazatele rentability		
ROE, ROA, ROS	Ročně	Odvětvový průměr
Ukazatele zadluženosti		
Celková zadluženost	Kvartálně	Doporučené hodnoty
Podkapitalizování	Kvartálně	Doporučené hodnoty
Doba splácení dluhu	Kvartálně	Doporučené hodnoty
Stav krátkodobých závazků	Kvartálně	-
Ukazatele likvidity a rozdílové ukazatele		
L1, L2, L3	Měsíčně	Doporučené hodnoty
ČPK, ČPP, ČPM	Měsíčně	Odvětvový průměr
Stav pohledávek po splatnosti delší než 6 měsíců	Měsíčně	-
Stav zásob	Měsíčně	-
Ukazatele aktivity		
Obrat stálých aktiv	Měsíčně	Odvětvový průměr
Obrat zásob	Měsíčně	Odvětvový průměr
Doba obratu pohledávek z obchodního styku	Měsíčně	Odvětvový průměr
Doba obratu závazků z obchodního styku	Měsíčně	Odvětvový průměr
Provozní ukazatele		
Nákladovost výnosů	Ročně	Odvětvový průměr
Mzdová produktivita	Měsíčně	Odvětvový průměr

ZÁVĚR

Zhodnotit finanční zdraví ABC s.r.o. za období 2007 až 2011 pomocí analýzy prostředí a finanční analýzy a navrhnout možná řešení k jeho zlepšení – to bylo cílem bakalářské práce, který se dá považovat za splněný.

Aby byla společnost ABC s.r.o. správně identifikována a mohly být provedeny další analýzy s ohledem na její prostředí, byla provedena analýza externího prostředí pomocí SLEPTE analýzy, dále analýza odvětví pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil, následně analýza interního okolí (vnitřního fungování) McKinsey 7S Framework a nakonec SWOT analýza, která tyto dílčí analýzy sumarizovala a vyvodila z nich silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Na základě analýz prostředí byla potom provedena samotná finanční analýza. Byly spočítány soustavy ukazatelů komplexně hodnotících analyzovanou společnost, dále absolutní ukazatele, kterými byly rozebrány změny v jednotlivých položkách výkazů, následně rozdílové ukazatele, kterými bylo prozkoumáno, jak ABC s.r.o. řídí svou finanční situaci a likviditu a nakonec byly analyzovány a porovnány s oborovými průměry poměrové ukazatele – ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity a provozní ukazatele.

Finanční zdraví ABC s.r.o. bylo celkově zhodnoceno jako špatné. Bylo zjištěno, že hlavními oblastmi, se kterými má společnost ABC s.r.o. problémy, je nerentabilita, která je z velké části způsobena důsledky globální hospodářské krize, dále vysoká zadluženost a podkapitalizování a nízká likvidita, kvůli níž společnosti reálně hrozí insolvence.

Jako možné řešení pro zlepšení finanční situace ABC s.r.o. proto bylo navrženo zvýšení podílu aktivních obchodníků na organizační struktuře společnosti, přehodnocení cenové politiky – zvýšení cen za prodané zboží a snížení cen za montáže, dále bylo doporučeno pokračovat v zadržování zisku ve společnosti vzhledem k její vysoké zadluženosti, outsourcovat účetnictví, vyměnit informační systém, pronajmout sklad s technickým zázemím a prodat nepotřebný majetek, který společnosti zajistí likviditu (především zásoby). Kromě toho byl také navržen systém řízení pohledávek (zálohy, skonto, penále za nedodržení platebních podmínek, factoring, využití služeb inkasních společností), dále nutnost diverzifikovat riziko velké vyjednávací síly dodavatele

rozšířením sortimentu a sledovat vybrané ukazatele finanční analýzy k zajištění správného finančního řízení společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

KNIHY

- (1) BAŘINOVÁ, D., VOZŇÁKOVÁ I. *Vyhodnocení a využití účetních výkazů pro manažery, společníky a akcionáře*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 100 s. ISBN 80-247-1115-X.
- (2) BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- (3) HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ M., ODEHNALOVÁ D., VYKYPĚL O. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- (4) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- (5) KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.
- (6) KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- (7) KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. Brno: Polygra, 2004. 102 s. ISBN 80-214-2564-4.
- (8) KOVANICOVÁ, D., KOVANIC, P. *Poklady skryté v účetnictví. Díl II.: Finanční analýza účetních výkazů*. 4. aktualizované vydání. Praha: Polygon, 1999. 288 s. ISBN 80-901778-4-0.
- (9) LANDA, M. *Jak číst finanční výkazy*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008. 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5.

- (10) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (11) NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- (12) RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
- (13) SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2009. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- (14) SYNEK M., KISLINGEROVÁ E. a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- (15) VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
- (16) ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

ČLÁNKY V ČASOPISECH

- (17) NEUMAIER, I., NEUMAIEROVÁ, I. Proč se ujal index IN a nikoli pyramidový systém ukazatelů INFA. *Ekonomika a management*, 2008, č. 4, s. 1-10. ISSN 1802-8407/ISSN 1802-8943.

SBORNÍKY

- (18) NEUMAIER, I., NEUMAIEROVÁ, I. Index IN05. In ČERVINEK, P. *Evropské finanční systémy: Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2005. s. 143-146.

ZÁKONY

- (19) Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- (20) Analytické materiály a statistiky. *Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR* [online]. 2005 [cit. 2012-05-19]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>
- (21) Daňová reforma. *Informační centrum vlády* [online]. 2012 [cit. 2012-05-11]. Dostupné z: <http://icv.vlada.cz/cz/danova-reforma/>
- (22) *Dveře BEDEX* [online]. 2012 [cit. 2012-05-25]. Dostupné z: <http://www.dverebedex.cz/>
- (23) *GERBRICH: Výroba dveří a zárubní* [online]. 2010 [cit. 2012-05-25]. Dostupné z: <http://www.gerbrich.cz/>
- (24) Krize ve stavebnictví bude pokračovat i v roce 2012. *MoneyMAG.cz* [online]. 2011 [cit. 2012-05-22]. Dostupné z: <http://ekonomika.moneymag.cz/915-krize-ve-stavebnictvi-bude-pokracovat-i-v-roce-2012/>
- (25) *Měšec.cz. Přehledně: Změny v zákoníku práce od 1. 1. 2012* [online]. 2012 [cit. 2012-05-25]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/prehledne-zmeny-v-zakoniku-prace-od-1-1-2012/>
- (26) QuickMBA. *Knowledge to Power Your Business* [online]. 2006 [cit. 2011-12-29]. Dostupné z: <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>
- (27) *SOLODOOR: Dveře a zárubně* [online]. 2011 [cit. 2012-05-25]. Dostupné z: <http://www.solodoor.cz/cs/>

- (28) Stavebnictví - březen 2012: Meziroční pokles stavební produkce pokračoval. *Český statistický úřad* [online]. 2012 [cit. 2012-05-22]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/csta051012.doc>
- (29) Tuzemský factoring. *Factoring České spořitelny* [online]. 2012 [cit. 2012-05-30]. Dostupné z: <http://www.factoringscs.cz/cs/zakladni-produkty/tuzemsky-factoring.html>
- (30) Tuzemský factoring. *KB Factoring* [online]. 2012 [cit. 2012-05-30]. Dostupné z: <http://www.factoringkb.cz/cs/produkty/tuzemsky-factoring.shtml>
- (31) Tuzemský regresní factoring. *ČSOB Factoring* [online]. 2012 [cit. 2012-05-30]. Dostupné z: <http://www.csobfactoring.cz/nase-sluzby/tuzemsky-regresni-factoring/>
- (32) Ukazatele financí. *Analyzuj a Proved'* [online]. 2011 [cit. 2012-05-20]. Dostupné z: http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=1010&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_2973&p2=CultureOID_INT_1&acode=e3f9d80ba3da1d65b605decae62c0e6d
- (33) Ukazatele zadluženosti. SEDLÁČEK, Peter. *QuantaStock* [online]. 2011 [cit. 2012-05-20]. Dostupné z: <http://www.quantastock.com/cz/podpora/vzdelavani/ukazatele-zadluzenosti>
- (34) ZIKMUND, M. *IN05 – Bankrotní index z Česka, který funguje na české firmy* [online]. 2011 [cit. 2012-01-04]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>
- (35) *Zlomek - Interiérové dveře, postele, matrace* [online]. 2012 [cit. 2012-05-25]. Dostupné z: <http://www.zlomek.cz/>

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Interpretace hodnot Altmanova Z-skóre.....	20
Tabulka 2: Interpretace hodnot indexu IN05	21
Tabulka 3: Hodnocení ukazatelů Quick testu	22
Tabulka 4: SWOT analýza ABC s.r.o.....	44
Tabulka 5: Altmanovo Z-skóre ABC s.r.o.....	45
Tabulka 6: Index IN05 ABC s.r.o.....	46
Tabulka 7: Quick test ABC s.r.o.....	47
Tabulka 8: Krátkodobé pohledávky společnosti ABC s.r.o.....	50
Tabulka 9: Krátkodobé závazky společnosti ABC s.r.o.	52
Tabulka 10: Ukazatele rentability společnosti ABC s.r.o.....	61
Tabulka 11: Ukazatele likvidity společnosti ABC s.r.o.....	63
Tabulka 12: Vybrané ukazatele zadluženosti společnosti ABC s.r.o.	64
Tabulka 13: Ukazatele aktivity společnosti ABC s.r.o.	67
Tabulka 14: Provozní ukazatele ABC s.r.o. 2007-2011	71
Tabulka 15: Úspora na montážích dveří a zárubní	77
Tabulka 16: Outsourcing účetnictví ABC s.r.o.....	77
Tabulka 17: Nový informační systém ABC s.r.o.....	78
Tabulka 18: Vliv snížení hodnoty zásob o 4 mil. Kč na vybrané ukazatele.....	79
Tabulka 19: Nabídka vybraných českých factoringových společností.....	81
Tabulka 20: Stav KFM ABC s.r.o. po využití factoringu.....	81
Tabulka 21: Hodnoty ČPP a okamžité likvidity po využití factoringu.....	82
Tabulka 22: Vybrané ukazatele finanční analýzy pro společnost ABC s.r.o.	83

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Altmanovo Z-skóre ABC s.r.o.	46
Graf 2: Index IN05 ABC s.r.o.....	47
Graf 3: Horizontální analýza aktiv společnosti ABC s.r.o.	49
Graf 4: Horizontální analýza pasiv společnosti ABC s.r.o.....	51
Graf 5: Procentní podíly vybraných položek aktiv na bilanční sumě rozvahy	52

Graf 6: Procentní podíly vybraných položek pasiv na bilanční sumě rozvahy	53
Graf 7: Vývoj VH před zdaněním ABC s.r.o. 2007-2011	54
Graf 8: Procentní podíly vybraných položek výnosů na celkových výnosech.....	55
Graf 9: Procentní podíly vybraných položek nákladů na celkových nákladech.....	56
Graf 10: Vývoj čistého cash flow společnosti ABC s.r.o. v období 2007-2011.....	57
Graf 11: Vývoj ČPK ABC s.r.o. v období 2007-2011.....	58
Graf 12: Vývoj ČPP ABC s.r.o. v období 2007-2011	59
Graf 13: Vývoj ČPM ABC s.r.o. v období 2007-2011	59
Graf 14: Rozdílové ukazatele ABC s.r.o. 2007-2011	60
Graf 15: ROE ABC s.r.o. a odvětví 2007-2011	61
Graf 16: ROA ABC s.r.o. a odvětví 2007-2011	62
Graf 17: ROS ABC s.r.o. a odvětví 2007-2011	62
Graf 18: Ukazatele likvidity ABC s.r.o. 2007-2011	64
Graf 19: Ukazatel podkapitalizování ABC s.r.o. 2007-2011.....	65
Graf 20: Ukazatel doby splácení dluhu ABC s.r.o. 2007-2011	66
Graf 21: Ukazatel úrokového krytí ABC s.r.o. 2007-2011.....	66
Graf 22: Vývoj obratovosti celkových aktiv ABC s.r.o. 2007-2011	67
Graf 23: Vývoj obratovosti stálých aktiv ABC s.r.o. 2007-2011	68
Graf 24: Vývoj obratovosti zásob ABC s.r.o. 2007-2011	69
Graf 25: Doba obratu zásob ABC s.r.o. 2007-2011.....	69
Graf 26: Doba obratu pohledávek a závazků ABC s.r.o. 2007-2011	70
Graf 27: Vývoj produktivity z přidané hodnoty ABC s.r.o. 2007-2011	71
Graf 28: Vývoj mzdové produktivity ABC s.r.o. 2007-2011	72
Graf 29: Vývoj nákladovosti výnosů ABC s.r.o. a odvětví 2007-2011.....	72

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterův model 5 konkurenčních sil	15
Obrázek 2: Využití výsledků komplexní analýzy okolí pro SWOT analýzu	17
Obrázek 3: SWOT matice.....	17
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti v roce 2011	33

Příloha č. 1: Rozvahy ABC s.r.o. 2007 - 2011 - Aktiva

	2007	2008	2009	2010	2011
Aktiva celkem	32 472	35 891	35 971	36 029	33 023
Pohledávky za upsání základní kapitál					
Dlouhodobý majetek	7 594	11 894	11 533	11 173	10 870
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>0</i>	<i>213</i>	<i>142</i>	<i>94</i>	<i>23</i>
Zřizovací výdaje					
Nehmotné výsledky výzkumné a činnosti					
Software	0	0	142	94	23
Ocenitelná práva					
Goodwill					
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek					
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	213	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek					
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>7 594</i>	<i>11 681</i>	<i>11 391</i>	<i>11 079</i>	<i>10 847</i>
Pozemky	858	1 357	1 405	1 405	1 405
Stavby	6 478	6 337	9 805	9 541	9 276
Samostatné movite věci a soubory movitých věcí	235	273	181	133	166
Pěstitelské celky trvalých porostů					
Základní stádo a tažná zvířata					
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	23	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	3 691	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek					
Oceňovací rozdíly k nabytému majetku					
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Podíly v ovládaných a řízených osobách					
Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem					
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly					
Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem					
Jiný dlouhodobý finanční majetek					
Požizovaný dlouhodobý finanční majetek					
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek					
Oběžná aktiva	24 738	23 796	24 208	24 713	22 021
<i>Zásoby</i>	<i>3 030</i>	<i>5 515</i>	<i>9 719</i>	<i>11 751</i>	<i>9 651</i>
Materiál	1 535	2 967	3 130	3 381	3 381
Nedokončená výroba a polotovary	277	672	4 800	6 500	4 400
Výrobky					
Zvířata					
Zboží	1 218	1 876	1 789	1 870	1 870
Poskytnuté zálohy na zásoby					
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Pohledávky z obchodních vztahů					
Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami					
Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem					
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení					
Dlouhodobé poskytnuté zálohy					
Dohadné účty aktivní					
Jiné pohledávky					
Odložená daňová pohledávka					
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>14 889</i>	<i>16 611</i>	<i>12 750</i>	<i>12 453</i>	<i>10 625</i>
Pohledávky z obchodních vztahů	13 722	14 962	9 967	10 138	9 009
Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami					
Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem					
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	150	150	150	0	0
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění					
Stát - daňové pohledávky	295	217	1 088	1 090	561
Krátkodobé poskytnuté zálohy	627	1 209	1 488	1 220	1 050
Dohadné účty aktivní					
Jiné pohledávky	95	73	57	5	5
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>6 819</i>	<i>1 670</i>	<i>1 739</i>	<i>509</i>	<i>1 745</i>
Peníze	1 367	1 169	780	275	802
Účty v bankách	5 452	501	959	234	943
Krátkodobé cenné papíry a podíly					
Požizovaný krátkodobý finanční majetek					
Casové rozlišení	140	201	230	143	132
Náklady příštích období	140	201	230	143	132
Komplexní náklady příštích období					
Příjmy příštích období					

Příloha č. 2: Rozvahy ABC s.r.o. 2007 - 2011 - Pasiva

	2007	2008	2009	2010	2011
Pasiva celkem	32 472	35 891	35 971	36 029	33 023
Vlastní kapitál	3 102	4 827	6 175	6 222	6 300
<i>Základní kapitál</i>	<i>150</i>	<i>150</i>	<i>150</i>	<i>150</i>	<i>150</i>
Základní kapitál	150	150	150	150	150
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly					
Změny základního kapitálu					
<i>Kapitálové fondy</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Emisní ažio					
Ostatní kapitálové fondy					
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků					
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách					
<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	<i>406</i>	<i>590</i>	<i>607</i>	<i>742</i>	<i>747</i>
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	406	590	607	742	747
Statutární a ostatní fondy					
<i>Výsledek hospodaření z minulých let</i>	<i>706</i>	<i>2 363</i>	<i>4 069</i>	<i>5 283</i>	<i>5 324</i>
Nerozdělený zisk minulých let	706	2 363	4 069	5 283	5 324
Neuhrazená ztráta minulých let					
<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</i>	<i>1 840</i>	<i>1 724</i>	<i>1 349</i>	<i>47</i>	<i>79</i>
Cizí zdroje	29 370	31 064	29 796	29 807	26 723
<i>Rezervy</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Rezervy podle zvláštních právních předpisů					
Rezerva na důchody a podobné závazky					
Rezerva na daň z příjmů					
Ostatní rezervy					
<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>4 146</i>	<i>3 144</i>	<i>2 141</i>	<i>1 139</i>	<i>137</i>
Závazky z obchodních vztahů					
Závazky k ovládaným a řízeným osobám					
Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem					
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení					
Dlouhodobé přijaté zálohy					
Vydané dluhopisy					
Dlouhodobé směnky k úhradě					
Dohadné účty pasivní					
Jiné závazky	4 146	3 144	2 141	1 139	137
Odložený daňový závazek					
<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>25 224</i>	<i>25 044</i>	<i>25 110</i>	<i>26 398</i>	<i>25 464</i>
Závazky z obchodních vztahů	12 345	18 987	21 119	21 229	18 259
Závazky k ovládaným a řízeným osobám					
Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem					
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	749	532	549	298	445
Závazky k zaměstnancům	372	240	222	327	191
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	344	180	156	765	570
Stát - daňové závazky a dotace	313	28	36	17	52
Krátkodobé přijaté zálohy	10 998	4 914	2 851	3 456	5 850
Vydané dluhopisy					
Dohadné účty pasivní	96	157	171	315	107
Jiné závazky	7	6	6	-9	-10
<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	<i>0</i>	<i>2 876</i>	<i>2 545</i>	<i>2 270</i>	<i>1 122</i>
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	2 242	1 895	1 524	1 122
Krátkodobé bankovní úvěry	0	634	650	746	0
Krátkodobé finanční výpomoci					
<i>Časové rozlišení</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Výdaje příštích období					
Výnosy příštích období					

Příloha č. 3: Výkazy zisku a ztráty ABC s.r.o. 2007 - 2011

	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby za prodej zboží	26 757	36 262	38 114	27 214	21 965
Náklady vynaložené na prodej zboží	20 005	29 356	34 870	24 106	17 552
Obchodní marže	6 752	6 906	3 244	3 108	4 413
Výkony	56 302	43 570	38 662	30 210	29 273
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	57 121	43 175	34 534	28 510	31 373
Změna stavu vnitrop. zásob vl. výroby	-819	395	4 128	1 700	-2 100
Aktivace					
Výkonová spotřeba	54 081	41 525	32 998	25 805	27 452
Spotřeba materiálu a energie	44 381	32 533	24 739	18 312	20 976
Služby	9 700	8 992	8 259	7 493	6 476
Přidaná hodnota	8 973	8 951	8 908	7 513	6 234
<i>Osobní náklady</i>	<i>5 821</i>	<i>6 048</i>	<i>5 975</i>	<i>6 025</i>	<i>5 179</i>
Mzdové náklady	4 199	4 287	4 295	3 385	3 779
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	954	0
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 526	1 651	1 581	1 590	1 385
Sociální náklady	96	110	99	96	15
Daně a poplatky	29	61	58	53	52
Odpisy investičního majetku	307	209	495	407	394
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	228	251	0	0	0
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	228	251	0	0	0
Tržby z prodeje materiálu					
Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku a materiálu	0	154	0	0	0
Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku	0	154	0	0	0
Prodaný materiál					
Změna stavu rezerv a opravných položek	-17	44	-5	23	0
Ostatní provozní výnosy	36	30	26	53	28
Ostatní provozní náklady	115	166	29	48	56
Převod provozních výnosů					
Převod provozních nákladů					
Provozní výsledek hospodaření	2 982	2 550	2 382	1 010	581
Tržby z prodeje cenných papírů a vkladů					
Prodané cenné papíry a vklady					
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z CP a vkladů ve skupině					
Výnosy z ostatních CP a vkladů					
Výnosy z ostatních finančních investic					
Výnosy z krátkodobého finančního majetku					
Náklady finančního majetku					
Výnosy z přecenění CP a derivátů					
Náklady z přecenění CP a derivátů					
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti					
Výnosové úroky	3	7	0	7	1
Nákladové úroky	328	330	508	400	318
Ostatní finanční výnosy	39	179	108	19	78
Ostatní finanční náklady	184	202	245	320	226
Převod finančních výnosů					
Převod finančních nákladů					
Finanční výsledek hospodaření	-470	-346	-645	-694	-465
Daň z příjmů za běžnou činnost	644	583	388	253	37
splatná	644	583	388	253	37
odložená					
Výsledek z hospodaření za běžnou činnost	1 868	1 621	1 349	63	79
Mimořádné výnosy	0	103	0	0	0
Mimořádné náklady	28	0	0	16	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
splatná					
odložená					
Mimořádný výsledek hospodaření	-28	103	0	-16	0
Převod podílu na HV společníkům					
Výsledek hospodaření za účetní jednotku	1 840	1 724	1 349	47	79
Výsledek hospodaření před zdaněním	2 484	2 307	1 737	300	116

	2007	2008	2009	2010	2011
P	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního roku				
	1521	6819	1670	1739	509
Z	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním				
	2512	2204	1737	316	116
A.1	Úpravy o nepeněžní operace				
	404	435	1003	800	711
A.1.1	Odpisy stálých aktiv (s výjimkou zůstatkové ceny prodaných stálých aktiv)				
	307	209	495	407	394
A.1.2	Změna stavu opravných položek a rezerv				
	0	0	0	0	0
A.1.3	Zisk nebo ztráta z prodeje stálých aktiv				
	-228	-97	0	0	0
A.1.4	Výnosy z dividend a podílů na zisk				
	0	0	0	0	0
A.1.5	Vyúčtované nákladové úroky (+) (s výjimkou kapitalizovaných) a vyúčtované výnosové úroky (-)				
	325	323	508	393	317
A.1.6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace				
	0	0	0	0	0
A*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami				
	2916	2639	2740	1116	827
A.2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu,				
	5443	-1571	-638	-635	1856
A.2.1	Změny stavu pohledávek z provozní činnosti, aktivních účtů časového rozlišení				
	-4638	-1782	3832	384	1839
A.2.2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, pasivních účtů časového rozlišení				
	5819	2696	-266	1013	-2083
A.2.3	Změna stavu zásob				
	4262	-2485	-4204	-2032	2100
A.2.4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostředků a ekvivalentů				
	0	0	0	0	0
A**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami				
	8359	1068	2102	481	2683
A.3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků				
	-328	-330	-508	-400	-318
A.4	Přijaté úroky				
	3	7	0	7	1
A.5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a za doměrky daně za minulá období				
	-644	-583	-388	-253	-37
A.6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy, které tvoří mimořádný HV včetně uhrazené splatné daně z příjmů z mimořádné činnosti				
	-28	103	0	-16	0
A***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti				
	7362	265	1206	-181	2329
B.1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv				
	-358	-4509	-134	-47	-91
B.2	Příjmy z prodeje stálých aktiv				
	228	97	0	0	0
B.3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám				
	0	0	0	0	0
B***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti				
	-130	-4412	-134	-47	-91
C.1	Dopady změn dlouhodobých závazků popř. takových krátkodobých závazků, které spadají do oblasti finanční činnosti na peněžní prostředky a ekvivalenty				
	-1934	-1002	-1003	-1002	-1002
C.2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty				
	0	0	0	0	0
C.2.1	Zvýšení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů z titulu zvýšení základní kapitálu, emisního ažia, event. rezervního fondu				
	0	0	0	0	0
C.2.2	Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům				
	0	0	0	0	0
C.2.3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů				
	0	0	0	0	0
C.2.4	Úhrada ztráty společnosti				
	0	0	0	0	0
C.2.5	Přímé platby na vrub fondů				
	0	0	0	0	0
C.2.6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně				
	0	0	0	0	0
C***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti				
	-1934	-1002	-1003	-1002	-1002
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků				
	5298	-5149	69	-1230	1236
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období				
	6819	1670	1739	509	1745

						Relativní změna				Absolutní změna			
	2007	2008	2009	2010	2011	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
Aktiva celkem	32 472	35 891	35 971	36 029	33 023	10,53%	0,22%	0,16%	-8,34%	3 419	80	58	-3 006
Dlouhodobý majetek	7 594	11 894	11 533	11 173	10 870	56,62%	-3,04%	-3,12%	-2,71%	4 300	-361	-360	-303
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	213	142	94	23	-	-33,33%	-33,80%	-75,53%	213	-71	-48	-71
Dlouhodobý hmotný majetek	7 594	11 681	11 391	11 079	10 847	53,82%	-2,48%	-2,74%	-2,09%	4 087	-290	-312	-232
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0	0	0	0
Oběžná aktiva	24 738	23 796	24 208	24 713	22 021	-3,81%	1,73%	2,09%	-10,89%	-942	412	505	-2 692
Zásoby	3 030	5 515	9 719	11 751	9 651	82,01%	76,23%	20,91%	-17,87%	2 485	4 204	2 032	-2 100
Krátkodobé pohledávky	14 889	16 611	12 750	12 453	10 625	11,57%	-23,24%	-2,33%	-14,68%	1 722	-3 861	-297	-1 828
Krátkodobý finanční majetek	6 819	1 670	1 739	509	1 745	-75,51%	4,13%	-70,73%	242,83%	-5 149	69	-1 230	1 236
Časové rozlišení	140	201	230	143	132	43,57%	14,43%	-37,83%	-7,69%	61	29	-87	-11
Pasiva celkem	32 472	35 891	35 971	36 029	33 023	10,53%	0,22%	0,16%	-8,34%	3 419	80	58	-3 006
Vlastní kapitál	3 102	4 827	6 175	6 222	6 300	55,61%	27,93%	0,76%	1,25%	1 725	1 348	47	78
Základní kapitál	150	150	150	150	150	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0	0	0	0
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0	0	0	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	406	590	607	742	747	45,32%	2,88%	22,24%	0,67%	184	17	135	5
Výsledek hospodaření z minulých let	706	2 363	4 069	5 283	5 324	234,70%	72,20%	29,84%	0,78%	1 657	1 706	1 214	41
Výsledek hospodaření běžného účetního období	1 840	1 724	1 349	47	79	-6,30%	-21,75%	-96,52%	68,09%	-116	-375	-1 302	32
Cizí zdroje	29 370	31 064	29 796	29 807	26 723	5,77%	-4,08%	0,04%	-10,35%	1 694	-1 268	11	-3 084
Rezervy	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	4 146	3 144	2 141	1 139	137	-24,17%	-31,90%	-46,80%	-87,97%	-1 002	-1 003	-1 002	-1 002
Krátkodobé závazky	25 224	25 044	25 110	26 398	25 464	-0,71%	0,26%	5,13%	-3,54%	-180	66	1 288	-934
Bankovní úvěry a výpomoci	0	2 876	2 545	2 270	1 122	-	-11,51%	-10,81%	-50,57%	2 876	-331	-275	-1 148
Časové rozlišení	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0	0	0	0

Příloha č. 5: Horizontální analýza rozvah ABC s.r.o. 2007 - 2011

	2007		2008		2009		2010		2011	
Aktiva celkem	32 472		35 891		35 971		36 029		33 023	
Dlouhodobý majetek	7 594	23,39%	11 894	33,14%	11 533	32,06%	11 173	31,01%	10 870	32,92%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0,00%	213	0,59%	142	0,39%	94	0,26%	23	0,07%
Dlouhodobý hmotný majetek	7 594	23,39%	11 681	32,55%	11 391	31,67%	11 079	30,75%	10 847	32,85%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Oběžná aktiva	24 738	76,18%	23 796	66,30%	24 208	67,30%	24 713	68,59%	22 021	66,68%
Zásoby	3 030	9,33%	5 515	15,37%	9 719	27,02%	11 751	32,62%	9 651	29,23%
Krátkodobé pohledávky	14 889	45,85%	16 611	46,28%	12 750	35,45%	12 453	34,56%	10 625	32,17%
Krátkodobý finanční majetek	6 819	21,00%	1 670	4,65%	1 739	4,83%	509	1,41%	1 745	5,28%
Časové rozlišení	140	0,43%	201	0,56%	230	0,64%	143	0,40%	132	0,40%

	2007		2008		2009		2010		2011	
Pasiva celkem	32 472		35 891		35 971		36 029		33 023	
Vlastní kapitál	3 102	9,55%	4 827	13,45%	6 175	17,17%	6 222	17,27%	6 300	19,08%
Základní kapitál	150	0,46%	150	0,42%	150	0,42%	150	0,42%	150	0,45%
Kapitálové fondy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	406	1,25%	590	1,64%	607	1,69%	742	2,06%	747	2,26%
Výsledek hospodaření z minulých let	706	2,17%	2 363	6,58%	4 069	11,31%	5 283	14,66%	5 324	16,12%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	1 840	5,67%	1 724	4,80%	1 349	3,75%	47	0,13%	79	0,24%
Cizí zdroje	29 370	90,45%	31 064	86,55%	29 796	82,83%	29 807	82,73%	26 723	80,92%
Rezervy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Dlouhodobé závazky	4 146	12,77%	3 144	8,76%	2 141	5,95%	1 139	3,16%	137	0,41%
Krátkodobé závazky	25 224	77,68%	25 044	69,78%	25 110	69,81%	26 398	73,27%	25 464	77,11%
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0,00%	2 876	8,01%	2 545	7,08%	2 270	6,30%	1 122	3,40%
Časové rozlišení	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

						Relativní změna				Absolutní změna			
	2007	2008	2009	2010	2011	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
Tržby za prodej zboží	26 757	36 262	38 114	27 214	21 965	35,52%	5,11%	-28,60%	-19,29%	9 505	1 852	-10 900	-5 249
Náklady vynaložené na prodej zboží	20 005	29 356	34 870	24 106	17 552	46,74%	18,78%	-30,87%	-27,19%	9 351	5 514	-10 764	-6 554
Obchodní marže	6 752	6 906	3 244	3 108	4 413	2,28%	-53,03%	-4,19%	41,99%	154	-3 662	-136	1 305
<i>Výkony</i>	56 302	43 570	38 662	30 210	29 273	-22,61%	-11,26%	-21,86%	-3,10%	-12 732	-4 908	-8 452	-937
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	57 121	43 175	34 534	28 510	31 373	-24,41%	-20,01%	-17,44%	10,04%	-13 946	-8 641	-6 024	2 863
Změna stavu vnitrop. zásob vl. výroby	-819	395	4 128	1 700	-2 100	148,23%	945,06%	-58,82%	-223,53%	1 214	3 733	-2 428	-3 800
<i>Výkonová spotřeba</i>	54 081	41 525	32 998	25 805	27 452	-23,22%	-20,53%	-21,80%	6,38%	-12 556	-8 527	-7 193	1 647
Spotřeba materiálu a energie	44 381	32 533	24 739	18 312	20 976	-26,70%	-23,96%	-25,98%	14,55%	-11 848	-7 794	-6 427	2 664
Služby	9 700	8 992	8 259	7 493	6 476	-7,30%	-8,15%	-9,27%	-13,57%	-708	-733	-766	-1 017
Přidaná hodnota	8 973	8 951	8 908	7 513	6 234	-0,25%	-0,48%	-15,66%	-17,02%	-22	-43	-1 395	-1 279
<i>Osobní náklady</i>	5 821	6 048	5 975	6 025	5 179	3,90%	-1,21%	0,84%	-14,04%	227	-73	50	-846
Mzdové náklady	4 199	4 287	4 295	3 385	3 779	2,10%	0,19%	-21,19%	11,64%	88	8	-910	394
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	954	0	0,00%	0,00%	---	-100,00%	0	0	954	-954
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 526	1 651	1 581	1 590	1 385	8,19%	-4,24%	0,57%	-12,89%	125	-70	9	-205
Sociální náklady	96	110	99	96	15	14,58%	-10,00%	-3,03%	-84,38%	14	-11	-3	-81
<i>Daně a poplatky</i>	29	61	58	53	52	110,34%	-4,92%	-8,62%	-1,89%	32	-3	-5	-1
<i>Odpisy investičního majetku</i>	307	209	495	407	394	-31,92%	136,84%	-17,78%	-3,19%	-98	286	-88	-13
<i>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</i>	228	251	0	0	0	10,09%	-100,00%	0,00%	0,00%	23	-251	0	0
<i>Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku a materiálu</i>	0	154	0	0	0	---	-100,00%	0,00%	0,00%	154	-154	0	0
<i>Změna stavu rezerv a opravných položek</i>	-17	44	-5	23	0	358,82%	-111,36%	560,00%	-100,00%	61	-49	28	-23
<i>Ostatní provozní výnosy</i>	36	30	26	53	28	-16,67%	-13,33%	103,85%	-47,17%	-6	-4	27	-25
<i>Ostatní provozní náklady</i>	115	166	29	48	56	44,35%	-82,53%	65,52%	16,67%	51	-137	19	8
Provozní výsledek hospodaření	2 982	2 550	2 382	1 010	581	-14,49%	-6,59%	-57,60%	-42,48%	-432	-168	-1 372	-429
<i>Výnosové úroky</i>	3	7	0	7	1	133,33%	-100,00%	---	-85,71%	4	-7	7	-6
<i>Nákladové úroky</i>	328	330	508	400	318	0,61%	53,94%	-21,26%	-20,50%	2	178	-108	-82
<i>Ostatní finanční výnosy</i>	39	179	108	19	78	358,97%	-39,66%	-82,41%	310,53%	140	-71	-89	59
<i>Ostatní finanční náklady</i>	184	202	245	320	226	9,78%	21,29%	30,61%	-29,38%	18	43	75	-94
Finanční výsledek hospodaření	-470	-346	-645	-694	-465	26,38%	-86,42%	-7,60%	33,00%	124	-299	-49	229
Daň z příjmů za běžnou činnost	644	583	388	253	37	-9,47%	-33,45%	-34,79%	-85,38%	-61	-195	-135	-216
Výsledek z hospodaření za běžnou činnost	1868	1621	1349	63	79	-13,22%	-16,78%	-95,33%	25,40%	-247	-272	-1286	16
<i>Mimořádný výsledek hospodaření</i>	-28	103	0	-16	0	467,86%	-100,00%	---	100,00%	131	-103	-16	16
Výsledek hospodaření za účetní období	1840	1724	1349	47	79	-6,30%	-21,75%	-96,52%	68,09%	-116	-375	-1302	32
Výsledek hospodaření před zdaněním	2484	2307	1737	300	116	-7,13%	-24,71%	-82,73%	-61,33%	-177	-570	-1437	-184

	2007		2008		2009		2010		2011	
Výnosy celkem	83 365		80 402		76 910		57 503		51 345	
Tržby za prodej zboží	26 757	32,10%	36 262	45,10%	38 114	49,56%	27 214	47,33%	21 965	42,78%
Výkony	56 302	67,54%	43 570	54,19%	38 662	50,27%	30 210	52,54%	29 273	57,01%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	228	0,27%	251	0,31%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Ostatní provozní výnosy	36	0,04%	30	0,04%	26	0,03%	53	0,09%	28	0,05%
Výnosové úroky	3	0,00%	7	0,01%	0	0,00%	7	0,01%	1	0,00%
Ostatní finanční výnosy	39	0,05%	179	0,22%	108	0,14%	19	0,03%	78	0,15%
Mimořádné výnosy	0	0,00%	103	0,13%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Náklady celkem	81 525		78 678		75 561		57 456		51 266	
Náklady vynaložené na prodej zboží	20 005	24,54%	29 356	37,31%	34 870	46,15%	24 106	41,96%	17 552	34,24%
Výkonová spotřeba	54 081	66,34%	41 525	52,78%	32 998	43,67%	25 805	44,91%	27 452	53,55%
Osobní náklady	5 821	7,14%	6 048	7,69%	5 975	7,91%	6 025	10,49%	5 179	10,10%
Daně a poplatky	29	0,04%	61	0,08%	58	0,08%	53	0,09%	52	0,10%
Odpisy investičního majetku	307	0,38%	209	0,27%	495	0,66%	407	0,71%	394	0,77%
Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku a materiálu	0	0,00%	154	0,20%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Změna stavu rezerv a opravných položek	-17	-0,02%	44	0,06%	-5	-0,01%	23	0,04%	0	0,00%
Ostatní provozní náklady	115	0,14%	166	0,21%	29	0,04%	48	0,08%	56	0,11%
Nákladové úroky	328	0,40%	330	0,42%	508	0,67%	400	0,70%	318	0,62%
Ostatní finanční náklady	184	0,23%	202	0,26%	245	0,32%	320	0,56%	226	0,44%
Daň z příjmů za běžnou činnost	644	0,79%	583	0,74%	388	0,51%	253	0,44%	37	0,07%
Mimořádné náklady	28	0,03%	0	0,00%	0	0,00%	16	0,03%	0	0,00%
Výsledek hospodaření za účetní období	1 840		1 724		1 349		47		79	

Příloha č. 8: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty ABC s.r.o. 2007-2011

	2007	2008	2009	2010	2011	Relativní změna				Absolutní změna			
						2007 / 2008	2008 / 2009	2009 / 2010	2010 / 2011	2007 / 2008	2008 / 2009	2009 / 2010	2010 / 2011
P	1521	6819	1670	1739	509	348,32%	-75,51%	4,13%	-70,73%	5298	-5149	69	-1230
Z	2512	2204	1737	316	116	-12,26%	-21,19%	-81,81%	-63,29%	-308	-467	-1421	-200
A*	2916	2639	2740	1116	827	-9,50%	3,83%	-59,27%	-25,90%	-277	101	-1624	-289
A**	8359	1068	2102	481	2683	-87,22%	96,82%	-77,12%	457,80%	-7291	1034	-1621	2202
A***	7362	265	1206	-181	2329	-96,40%	355,09%	-115,01%	1386,74%	-7097	941	-1387	2510
B***	-130	-4412	-134	-47	-91	3293,85%	-96,96%	-64,93%	93,62%	-4282	4278	87	-44
C***	-1934	-1002	-1003	-1002	-1002	-48,19%	0,10%	-0,10%	0,00%	932	-1	1	0
F	5298	-5149	69	-1230	1236	-197,19%	101,34%	-1882,61%	200,49%	-10447	5218	-1299	2466
R	6819	1670	1739	509	1745	-75,51%	4,13%	-70,73%	242,83%	-5149	69	-1230	1236

Příloha č. 9: Analýza cash flow ABC s.r.o. 2007-2011