



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV EKONOMIKY

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 SUGGESTION FOR IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. SYLVA SVOBODOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. LENKA ZEMÁNKOVÁ, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Svobodová Sylva, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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

Hodnocení finančního zdraví vybraného podniku a návrhy na jeho zlepšení

v anglickém jazyce:

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

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- BAŘINOVÁ, D. a I. VOZŇÁKOVÁ. Vyhodnocení a využití účetních výkazů pro manažery, společníky a akcionáře. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 100 s. ISBN 80-247-1115-X.
- ČERNÁ, A. a kol. Finanční analýza. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, 1997. 293 s. ISBN 8072650173.
- KISLINGEROVÁ, E. a J. HNILICA. Finanční analýza – krok za krokem. 1. vyd. Praha: K.H.Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-247-1046-3.
- LANDA, M. Jak číst finanční výkazy. 1. vyd. Brno: Computer press, 2008. 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5.
- RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
- SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 212 s. ISBN 80-7226-562-8.

*

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lenka Zemánková, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

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

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

V Brně, dne 16.05.2014

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá finanční analýzou firmy Baumüller Brno, s.r.o. v letech 2007 – 2013. Teoretická část je zaměřena na popis finanční analýzy, vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Jsou popsány jednotlivé ukazatele, které se ve finanční analýze využívají. V praktické části je finančně zanalyzována činnost podniku Baumüller Brno, s.r.o. na základě informací z veřejných i neveřejných zdrojů. Ze získaných výsledků jsou firmě navrženy možnosti a doporučení na zlepšení finanční situace.

Abstract

The master thesis deals with financial analysis in company Baumüller Brno, Ltd in years 2007 – 2013. Theoretical part is focused on the description of the financial analysis, internal and external business environment. Theoretical part describes the each parameter, which is used in the financial analysis. In the practical part is analyzed the company Baumüller Brno Ltd of the financial activities on the basis of information from public and private sources. From the obtained results are designed options and recommendations to improve the company financial situation.

Klíčová slova

Finanční analýza, SWOT analýza, Altmanův index, index IN05, analýza poměrových ukazatelů, analýza rozdílových ukazatelů

Key words

Financial analysis, SWOT analysis, Altman's index, index IN05, analysis of the financial indicators, analysis of the differential indicators

Bibliografická citace

SVOBODOVÁ, S. *Hodnocení finančního zdraví vybraného podniku a návrhy na jeho zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 130 s.
Vedoucí diplomové práce Ing. Lenka Zemánková, PhD.

Čestné prohlášení

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

V Brně, dne 23.5.2014

.....

Podpis

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Lence Zemánkové, Ph.D. za její ochotu, cenné rady, připomínky a čas, který mi poskytla při zpracování této diplomové práce. Dále bych touto cestou velmi ráda poděkovala firmě Baumüller Brno, s.r.o., konkrétně panu Ing. Evženu Holišovi za poskytnuté materiály, cenné rady, podporu a strávený čas při zpracování této práce.

Ještě bych ráda poděkovala svému manželovi za jeho trpělivost a podporu během mého studia na vysoké škole.

Obsah

Úvod.....	11
1 Vymezení problému a cíle práce	12
2 Teoretická východiska práce	13
2.1 Analýza okolí podniku	13
2.1.1 SLEPTE analýza	13
2.1.2 Porterův model konkurenčního prostředí	15
2.1.3 Interní analýza 7S	17
2.1.4 SWOT analýza.....	20
2.2 Finanční analýza.....	20
2.2.1 Uživatelé finanční analýzy.....	21
2.2.2 Analýza soustav ukazatelů.....	22
2.2.3 Bonitní a bankrotní modely	24
2.2.4 Analýza absolutních dat.....	28
2.2.5 Analýza rozdílových ukazatelů.....	29
2.2.6 Analýza poměrových ukazatelů.....	30
2.2.7 Analýza provozních ukazatelů.....	38
3 Hodnocení finanční situace.....	40
3.1 Představení firmy	40
3.1.1 Historie koncernu Baumüller.....	41
3.1.2 Historie firmy Baumüller Brno, s.r.o.....	41
3.1.3 Výrobní portfolio podniku	42
3.1.4 Organizační schéma podniku.....	43
3.2 Analýza okolí podniku Baumüller Brno, s.r.o.	44
3.2.1 SLEPTE analýza	44
3.2.2 Porterův model konkurenčního prostředí	48

3.2.3	Interní analýza 7S	53
3.2.4	SWOTanalýza	57
4	Finanční analýza podniku Baumüller Brno, s.r.o.	59
4.1	Analýza soustav ukazatelů	59
4.1.1	Kralickův rychlý test (Q-Test)	59
4.1.2	Altmanovo Z-skóre	60
4.1.3	Index IN05	61
4.2	Analýza absolutních ukazatelů	63
4.2.1	Horizontální analýza aktiv a pasiv	63
4.2.2	Vertikální analýza aktiv a pasiv	71
4.2.3	Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztrát	76
4.2.4	Horizontální analýza cash flow	84
4.3	Analýza rozdílových ukazatelů	86
4.4	Analýza poměrových ukazatelů	90
4.4.1	Ukazatele rentability	90
4.4.2	Ukazatele likvidity	93
4.4.3	Ukazatele zadluženosti	97
4.4.4	Ukazatele aktivity	100
4.5	Provozní ukazatele	105
5	Shrnutí finanční analýzy	110
6	Vlastní návrhy řešení	114
6.1	Řízení zásob	114
6.2	Řízení pohledávek	117
6.3	Snížení zadluženosti podniku	119
6.4	Vysoká nákladovost výnosů	120
6.5	Zvýšení rentability	120

6.6	Sledování ukazatelů finanční analýzy	120
7	Závěr	122
	Seznam použité literatury	124
	Seznam internetových a ostatních zdrojů	126
	Seznam tabulek, obrázků a grafů	127
	Seznam příloh	130
	Přílohy.....	131

Úvod

I Česká republika, stejně jako ostatní země, byla v roce 2008 a 2009 postižena ekonomickou krizí. Do té doby lidé nevěřili, jak může taková krize postihnout firmy, podnikatele i zaměstnance. Mnoho podniků bylo nuceno ukončit svoji podnikatelskou činnost, zaměstnanci na úřadech práce byli zavaleni náporem nově nezaměstnaných lidí a rozvoj firem se zastavil. V tu dobu se začalo více dbát na finanční analýzy podniku a předvídání finančních situací daných podniků.

Každá firma, která chce přežít v konkurenčním boji, musí sledovat vývoj vybraných finančních ukazatelů nejen ve své firmě, ale i u firem ve stejném oboru podnikání. Nejde jen o to, aby firma měla vybrané finanční ukazatele podle doporučených hodnot. Nebude-li firma provádět také analýzu okolí podniku, může se stát, že se její konkurenceschopnost bude snižovat a k získání zpět svého postavení na trhu bude nutné vynaložit peněžní prostředky, které nemusí mít k dispozici.

Finanční analýzy nezobrazují jen výsledky minulého období, ale napomáhají i k odhalení problematických oblastí společnosti a vedou k návrhům na jejich zefektivnění a zlepšení. Finanční analýza je nástrojem, který by měl používat každý finanční ředitel ve firmě k tomu, aby měl přehled o vývoji jednotlivých finančních ukazatelů v podniku. Bez řádně vypracované finanční analýzy lze jen těžko odhadovat, jak dlouho se firma na dnešním trhu udrží.

Také firma Baumüller Brno, s.r.o. neunikla této krizi a byla nucena zeštíhlit počet zaměstnanců. Firma Baumüller Brno, s.r.o. působí na trhu již od roku 1993. Tato diplomová práce se zabývá finanční analýzou tohoto podniku, který je dceřinou firmou německého koncernu Baumüller GmbH. Finanční analýza bude provedena pro roky 2007 – 2013. Je zde zahrnuto i období 2008 – 2009, kdy firmu postihla výše zmíněná ekonomická krize. Tato diplomová práce bude sloužit pro interní účely managementu firmy, který na základě této analýzy posoudí další kroky, kterých by se firma měla držet. Společnost se bude moci zaměřit na slabá místa a pokusit se je odstranit.

1 Vymezení problému a cíle práce

Diplomová práce je zaměřena na zhodnocení finanční situace firmy Baumüller Brno, s.r.o. Hlavním cílem práce je posouzení finančního zdraví dané firmy za období 2007 – 2013. Finanční analýza se v podniku nedělá, proto se vedení podniku souhlasilo s tím, abych tuto analýzu v rámci diplomové práce udělala a zjistila, jak na tom firma doopravdy je. Jak již bylo zmíněno v úvodu, finanční analýza je důležitým nástrojem řízení podniku a to zejména v období ekonomické krize a po jejím zásahu.

Prvním dílčím cílem je zpracování teoretické části práce, kde bude popsán průběh finanční analýzy, její postupy, výpočty a doporučené hodnoty jednotlivých ukazatelů.

Dalším dílčím cílem je zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí firmy Baumüller Brno, s.r.o., ze kterého vzejde SWOT analýza firmy.

Hlavním cílem této diplomové práce je zpracování finanční analýzy. Finanční analýza bude provedena na základě teoretických poznatků. Východiskem pro finanční analýzu budou rozvaha a výkaz zisku a ztráty z let 2007 – 2013¹, které jsou veřejně dostupné na internetovém portále www.justice.cz, a další informace získané z účetnictví podniku.

Na základě výsledků z finanční analýzy budou firmě navrženy způsoby řešení nalezených problémů.

¹ Výroční zpráva za rok 2013 zatím nebyla zveřejněna, data využitá v praktické části vychází z vnitřních firemních podkladů.

2 Teoretická východiska práce

V této části diplomové práce bude zpracován teoretický základ, který je následně využit při zpracování analytické části práce.

2.1 Analýza okolí podniku

Analýza prostředí je důležitá pro poznání externího okolí, ve kterém podnik působí, dále pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí podniku a mohou mít na něj vliv, a ke stanovení toho, jak bude podnik na vlivy těchto změn a trendů reagovat. (Blažková, 2007, s. 53)

Analýza a prognóza vývoje okolí podniku vychází z předpokladu, že každá firma funguje v konkurenčním prostředí a je proto nezbytně nutné, aby vyhodnocovala nejen firemní pozici uvnitř firmy, ale také navenek. Navíc je třeba si uvědomit, že okolí je velmi proměnlivé a frekvence změn se v posledních letech zrychluje. To souvisí především se zkracováním inovačních cyklů nových výrobků a technologií, rychlostí přenosu finančních krizí z jedné oblasti do jiné, globalizací ekonomik apod. Analýza okolí podniku je zaměřena jak na makroprostředí, tak na mikroprostředí.

Analýzy makroprostředí se zaměřují na hospodářské a legislativní změny z hlediska jednání vlády (vývoj dotační politiky, rozvoje podnikání, daňového systému, ochrana životního prostředí), technologické okolí (vědecko-technický rozvoj a rozvoj nových výrobků a technologií), očekávaný mezinárodní politicko-ekonomický vývoj (vytváření integračních uskupení, identifikace zdrojů politické nestability v určitých regionech), vývoj devizových kurzů, vývoj na finančních trzích z hlediska možnosti získávání zdrojů. Pro zkoumání je vhodné použít rámec **SLEPTE analýzy**, přičemž důraz je kladen na podstatné a reálné hrozby a příležitosti vyplývající z aspektů v bezprostřední blízkosti podniku.

Analýza mikroprostředí ve své podstatě znamená především charakteristiku trhu, na němž firma působí. Tyto analýzy se zaměřují především na analýzu tržní situace a jejího vývoje, analýzu konkurenční situace a dostupnost a cenový vývoj surovin a energií. (Růčková, 2012, s. 169)

2.1.1 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza je analýzou domácího (národního) prostředí. Je to rozbor vzájemně souvisejících společenských trendů, rozbor ekonomických, legislativních

a politických trendů, analýza technických a ekologických trendů, pokud mají vliv na podnik. Název je složen z anglických slov – Social, Legislative, Economic, Political a Technological. Někdy se přidává i další E – Ekological factors.

Tento přístup identifikuje klíčové trendy a vlivy, zajímá se o to, jaké vnější vlivy budou na různé organizace působit a jaké zde budou odlišnosti. (Mallya, 2007, s. 41)

- **Sociálně-demografické (kulturní) faktory:**

- množství a kvalita pracovní síly,
- věková, pohlavní, náboženská, aj. struktura,
- vzdělávací soustava a její úroveň,
- rozdělování příjmů (důchodů, renty) ve společnosti.

(Dvořáček, 2012, s. 11)

- **Legislativní faktory:**

- daňové zákony,
- antimonopolní zákony,
- regulace exportu a importu,
- zákony o ochraně životního prostředí,
- občanský zákoník,
- ochrana osobního vlastnictví,
- zdravotní a bezpečnostní zákon,
- obchodní zákoník.

(Mallya, 2007, s. 43)

- **Ekonomické faktory:**

- fáze ekonomického cyklu,
- vývoj cen a koupěschopné poptávky,
- hospodářská politika vlády,
- charakter ekonomiky (tržní, centrálně řízená),
- úroveň ekonomiky,
- konkurenceschopnost ekonomiky,
- disponibilní zdroje ekonomiky.

- **Politicko-právní faktory:**

- typ vlády a její stabilita,

- svoboda tisku, úroveň byrokracie a korupce,
 - regulace a deregulace ekonomiky,
 - pravděpodobné změny v politickém prostředí.
- **Technicko-technologické faktory:**
 - věda a technika.
 - **Ekologické faktory:**
 - ochrana životního prostředí,
 - ekologické nakládání s odpady.

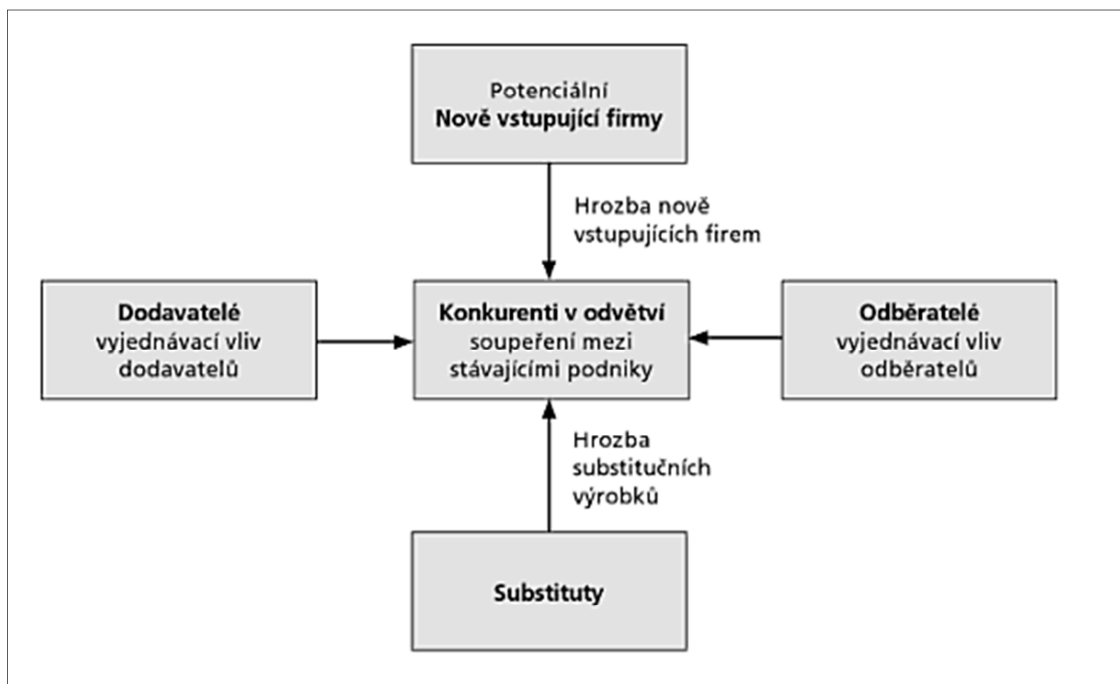
(Dvořáček, 2012, s. 11)

2.1.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Velmi užitečným a často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je **Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí** (viz obr. 1). Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví, resp. na určitém trhu, je především určována působením pěti základních činitelů (faktorů):

- vyjednávací silou zákazníků,
- vyjednávací silou dodavatelů,
- hrozbou vstupu nových konkurentů,
- hrozbou substitutů,
- rivalitou firem působících na daném trhu.

Na výstupu Porterovy analýzy by měly být identifikovány nejen potencionální hrozby (např. rostoucí hrozba vstupu nových konkurentů), ale i příležitosti, jejichž využitím by mohlo být působení zjištěných hrozeb na firmu eliminováno. Například hrozbě rostoucí konkurence lze čelit využitím příležitosti kvalifikované pracovní síly, jejím využitím pro zvýšení technické úrovně a jakosti produkce. (Keřkovský, 2006, s. 53)



Obr. 1: Hybné síly konkurence v odvětví. (Zdroj: Porter, 1994)

Nově vstupující podniky přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje. To může vést ke stlačení cen nebo růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti. Hrozba vstupu nových firem do odvětví je odvislá od existujících překážek vstupu (úspory z rozsahu, diferenciacie produktu, kapitálové náročnosti, přechodové náklady, přístup k distribučním nákladům, nákladové zvýhodnění nezávislé na rozsahu) v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může vstupující podnik očekávat. (Nývltová, 2010, s. 195)

I mezi stávajícími **konkurenty** dochází k soupeření na úrovni cen, doprovodných služeb, reklamy a v současné době ve většině odvětví zejména v rovině technologických inovací.

Zájem zákazníků o nabízené výrobky nebo služby může kolísat nebo i mizet, jsou-li na trhu snadno dostupné náhradní produkty (**substituty**) a zákazník může bez velkých problémů změnit dodavatele. Dostupnost substitutů limituje cenu, za kterou lze ještě výrobky nebo služby nabízet, neboť zákazník může na každý pohyb ceny reagovat snadným přechodem k substitučnímu výrobku nebo službě. (Nývltová, 2010, s. 195)

Dodavatelé jsou oproti výrobcům ve výhodě, jsou-li silnější a koncentrovanější než výrobci v daném odvětví, nebo pokud odvětví není samo o sobě pro velkého dodavatele významným trhem.

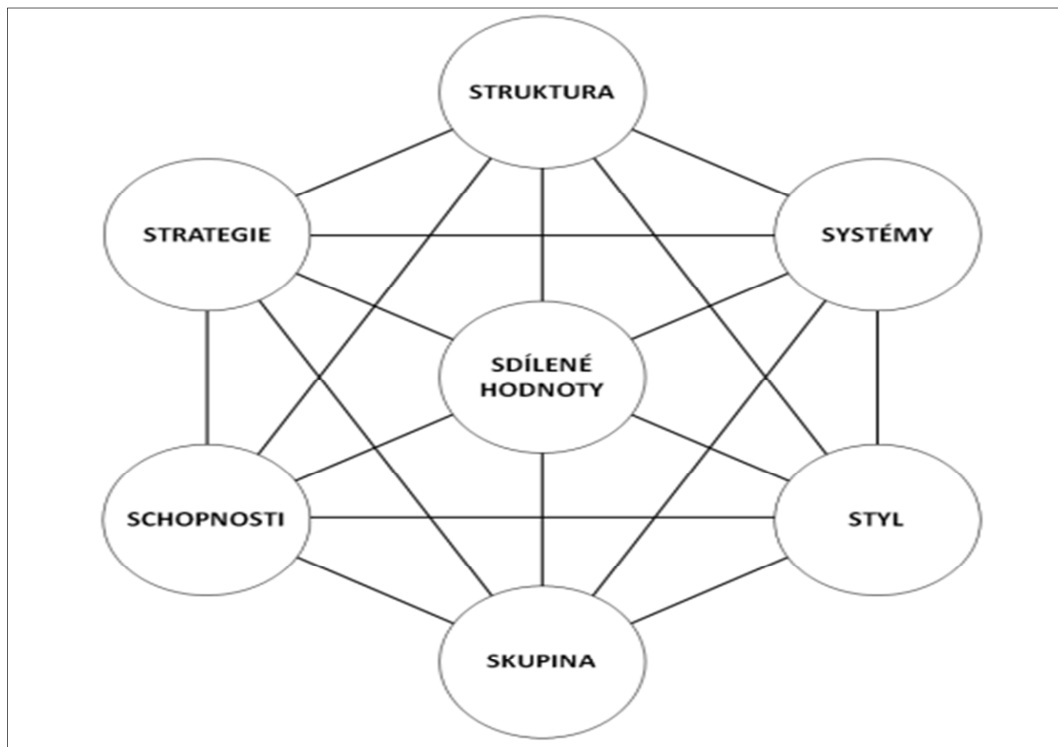
Síla **zákazníků** oproti výrobci pramení z obdobných situací – jsou ve výhodě, pokud jsou koncentrovanější, nakupují běžný, lehce nahraditelný produkt, nebo nakupují velké objemy zboží či služeb a výrobce se bez nich těžko dostane k zakázce, nebo ke konečnému spotřebiteli. To se samozřejmě projevuje jak na úrovni tvorby zisku (výnosy a náklady), tak i například v oblasti likvidity prostřednictvím obrátového cyklu peněz (otázka dob splatnosti a inkasa závazků a pohledávek). (Nývtová, 2010, s. 195)

2.1.3 Interní analýza 7S

Pracovníci konzultační firmy McKinsey vytvořili „model 7S“ v sedmdesátých letech, aby pomohli manažerům porozumět složitostem, které jsou spojeny s organizačními změnami (viz obr. 2). Model je nazýván „7S“ podle toho, že je v něm zahrnuto sedm níže uvedených faktorů, jejichž názvy začínají písmenem S:

- strategie,
- struktura,
- systémy,
- styl práce vedení,
- spolupracovníci,
- schopnosti,
- sdílené hodnoty.

Vedení firmy musí brát v úvahu všech 7 faktorů, aby bylo jisté, že implementovaná strategie bude úspěšná, bez ohledu na to, jestli je to velká nebo malá firma. (Mallya, 2007, s. 73)



Obr. 2: Model 7S. (Zdroj: Mallya, 2007)

- **Strategie**

Strategie firmy obvykle vychází z **vize** firmy (z představ majitelů firmy) a z konkrétního **poslání** firmy (výroba, poskytování služeb).

Ve firmě existuje celá hierarchická soustava strategií, které na sebe navazují. Na samém vrcholu této pyramidy stojí tzv. **corporate** (firemní, podnikatelská) **strategie**, která určuje základní orientaci firmy (v čem podnikat, jak podnikat atd.). Na tuto strategii navazují tzv. **business** (obchodní) **strategie**, na nejnižší úrovni jsou tzv. **funkční strategie** (strategie rozvoje jednotlivých funkcí ve firmě – např. marketingová strategie, strategie informačních systémů a technologií, výrobní strategie, apod.) (Smejkal, 2010, s. 42)

- **Struktura**

Základním posláním organizační struktury je optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky organizace. Tyto struktury se postupně vyvinuly v několik základních typů, pro něž je charakteristický vývoj směrem od jednodušších ke složitějším. (Smejkal, 2010, s. 45)

- **Systémy**

Systémy jsou v daném případě formální a neformální procedury, které slouží k řízení každodenní aktivity organizace a zahrnují například manažerské systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy, systémy alokace zdrojů atd. (Mallya, 2007, s. 74)

- **Styl práce vedení**

Styl je vyjádřením toho, jak management přistupuje k řízení a řešení vyskytujících se problémů. Přitom je nutno si uvědomit, že ve většině organizací existují rozdíly mezi formální a neformální stránkou řízení, mezi tím, co je psáno v organizačních směrnících a předpisech, a tím, co management ve skutečnosti dělá. (Mallya, 2007, s. 75)

- **Spolupracovníci**

Spolupracovníky se rozumí lidské zdroje organizace a jejich rozvoj, školení, vztahy mezi nimi, funkce, aspirace, motivace, chování vůči firmě atd. (Mallya, 2007, s. 74)

- **Schopnosti**

Schopností je v podstatě míněna profesionální znalost a kompetence existující uvnitř organizace – tj., co organizace dělá nejlépe. Přitom se nejedná o prostý součet kvalifikace jednotlivých pracovníků. Je nutno brát v úvahu (kladné i záporné) synergické efekty dané například úrovní organizace práce a řízením. (Mallya, 2007, s. 74)

- **Sdílené hodnoty**

Sdílené hodnoty odrážejí základní skutečnosti, ideje a principy respektované pracovníky a některými dalšími zainteresovanými skupinami bezprostředně zainteresovanými na úspěchu firmy. Tvorba sdílených hodnot přímo souvisí s vizí organizace a je klíčovým faktorem při tvorbě ostatních aspektů. Rolí vize je, aby všichni (uvnitř a vně organizace) věděli, čeho chce organizace dosáhnout a proč to chce. (Mallya, 2007, s. 75)

2.1.4 SWOT analýza

SWOT analýza je jedna z nejčastějších analytických metod. Slovo SWOT je složeno ze čtyř anglických písmen a to: strengths, weaknesses, threats a opportunities; v překladu: silné stránky, slabé stránky, hrozby a příležitosti.

Tato analýza se nejčastěji používá při hodnotovém managementu a tvorbě podnikové strategie, aby bylo možné určit silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky vytváří nebo snižují vnitřní hodnotu podniku, zatímco příležitosti a hrozby jsou vnější faktor a podnik je nemůže kontrolovat. Může je identifikovat zvolením vhodné analýzy ekonomických, demografických, politických, sociálních, technických, kulturních a legislativních faktorů, které působí v okolí daného podniku. SWOT analýza poskytuje manažerům rámec k vyhodnocení současné i budoucí pozice podniku a zároveň vede k lepší výkonnosti. Provádí se jako poslední z analýz, jelikož obsahuje výsledky SLEPTE analýzy, Porterovy analýzy a interní analýzy 7S.

Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. (Jakubíková, 2008, s. 103)

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci firmy. Vyhodnocují se především zdroje firmy a jejich využití, plnění cílů firmy.

Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí (makroprostředí, konkrétní trh), které obklopuje danou firmu a působí na ni prostřednictvím nejrůznějších faktorů. (Kozel, 2005, s. 39)

2.2 Finanční analýza

Finanční analýza patří k základním dovednostem každého finančního manažera. Tvoří každodenní součást jeho práce, neboť závěry a poznatky finanční analýzy slouží nejen pro strategické a taktické rozhodování o investicích a financování, ale i pro reporting vlastníkům, věřitelům a dalším uživatelům.

Dříve, než jsou přijímána jakákoliv finanční a investiční rozhodnutí v podniku, musí být známá „finanční kondice“, finanční zdraví firmy. Nejde jen o momentální stav, ale především o základní vývojové tendence v čase, stabilitu, resp. volatilitu výsledků a o porovnání se standardními hodnotami v oboru, odvětví nebo přímo porovnání s konkurencí.

Finanční analýzu lze ji chápat jako soubor činností, jejichž cílem je zjistit a vyhodnotit komplexně finanční situaci podniku. Finanční analýzu zpracovává ekonomický úsek v podniku. Výsledky finanční analýzy zpravidla garantuje finanční ředitel. V menších společnostech pak splývá práce na úseku finančního účetnictví, nákladového účetnictví, interního auditu, v některých společnostech controllingu a financí. (Kislingerová, 2004, s. 20)

Cílem finanční analýzy je zpravidla:

- posouzení vlivu vnitřního i vnějšího prostředí podniku,
- analýza dosavadního vývoje podniku,
- komparace výsledků analýzy v prostoru,
- analýza vztahů mezi ukazateli (pyramidální rozklady),
- poskytnutí informací pro rozhodování do budoucnosti,
- analýza variant budoucího vývoje a výběr nejvýhodnější varianty,
- interpretace výsledků včetně návrhů ve finančním plánování a řízení podniku.

Finanční analytik potřebuje pro své hodnocení firmy finanční data. Nezastupitelnou roli zde sehrává účetnictví, které zobrazuje hospodaření podniku. Poskytuje údaje o majetku a dlužích podniku, o vloženém a vytvořeném kapitálu, o výnosech a nákladech, o peněžních tocích a o dosaženém výsledku hospodaření. Finanční analýza umožňuje nejen posoudit stávající finanční situaci podniku a její vývoj, ale i odhalovat příčiny daného vývoje podniku hlubším zkoumáním vztahů mezi finančními ukazateli a informacemi. (Sedláček, 2011, s. 3)

2.2.1 Uživatelé finanční analýzy

Informace, které se týkají finančního stavu podniku, jsou předmětem zájmu nejen manažerů, ale i mnoha dalších subjektů přicházejících tak, či onak do kontaktu s daným podnikem. Uživatelé finanční analýzy jsou jednak externí a jednak interní.

K externím uživatelům patří zejména:

- investoři,
- banky a jiní věřitelé,
- stát a jeho orgány,
- obchodní partneři.

K interním uživatelům patří:

- manažeři,
- zaměstnanci.

Výčet uživatelů finanční analýzy není zdaleka úplný. Existuje celá řada dalších zájemců o výstupy hospodaření podniku; mezi jinými lze jmenovat odbory, daňové poradce, analytiky, makléře i nejširší veřejnost. (Kislingerová, 2004, s. 22)

Klasická finanční analýza obsahuje dvě navzájem propojené části:

- **kvalitativní, tzv. fundamentální analýzu,**
- **kvantitativní, tzv. technickou analýzu.**

V závislosti na časové dimenzi se setkáváme s rozdělením finanční analýzy na analýzu ex post, která je založena na retrospektivních datech, a analýzu ex ante, orientovanou do budoucnosti, jejímž cílem je prolongovat současnou situaci a předvídat, jak se bude podnik v nejbližších letech vyvíjet a poukázat včas na jeho případné (finanční) ohrožení.

2.2.2 Analýza soustav ukazatelů

Soustavy jsou sestavovány proto, že každý z ukazatelů hodnotí stav podniku nebo jeho vývoj jediným číslem, ale ekonomický proces má mnoho vlastností, a proto jakýkoliv zásah do procesu vyvolá nejen požadovaný účinek, ale i řadu jiných důsledků. (Růčková, 2008, s. 45)

Rostoucí počet ukazatelů v souboru (modelu) umožňuje detailnější zobrazení finančně-ekonomické situace podniku, avšak současně velký počet ukazatelů ztěžuje orientaci a zejména výsledné hodnocení podniku. Z těchto důvodů existují jak modely založené na větším počtu ukazatelů (20 až 200), tak i modely ústící do jediného čísla (hodnotícího koeficientu, syntetického ukazatele).

Pro vytváření soustav ukazatelů se rozlišují:

- **Soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů**, jejichž typickým příkladem jsou pyramidové soustavy, které slouží k identifikaci logických a ekonomických vazeb mezi ukazateli jejich rozkladem.
- **Účelové výběry ukazatelů**, sestavované na bázi komparativně-analytických nebo matematicko-statistických metod. Cílem je sestavit takové výběry ukazatelů, které by dokázaly kvalitně diagnostikovat finanční situaci podniku (finanční zdraví), resp. predikovat jeho krizový vývoj (finanční tíseň). Podle účelu jejich použití se výběry člení na:

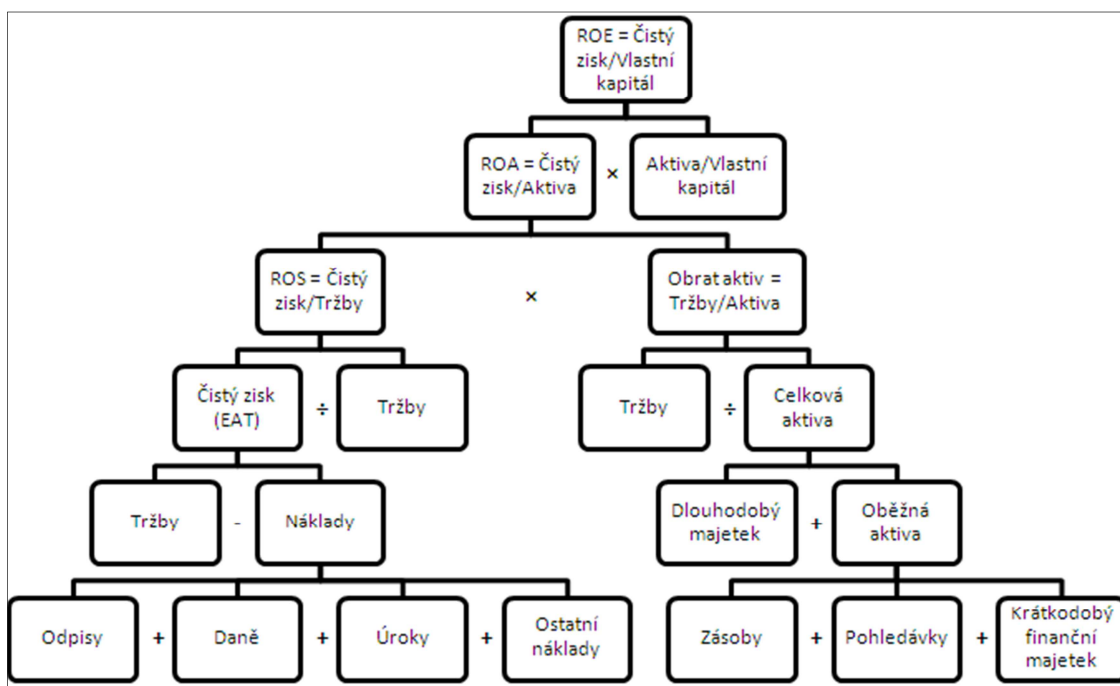
- **bonitní (diagnostické) modely**, snaží se pomocí jednoho syntetického ukazatele (výběru několika málo ukazatelů), který nahrazuje jednotlivé analytické ukazatele různých vypovídacích schopností, vyjádřit finanční situaci, resp. pozici podniku (mezipodnikové srovnání).
- **bankrotní (predikční) modely**, které představují jakési systémy včasného varování, neboť podle chování vybraných ukazatelů indikují případné ohrožení finančního zdraví podniku. (Sedláček, 2011, s. 81)

- **Pyramidové soustavy ukazatelů**

Základní myšlenkou pyramidové soustavy ukazatelů je postupný, stále podrobnější rozklad ukazatele, který co nejlépe postihuje základní cíl podniku. Při rozkládání ukazatelů se používají dva základní postupy – aditivní (součet nebo rozdíl dvou ukazatelů) a multiplikativní (součin nebo podíl dvou ukazatelů). (Knápková, 2010, s. 129)

Vhodně zkonstruovaná pyramidová soustava ukazatelů umožňuje systematicky posoudit minulou, současnou i budoucí výkonnost podniku.

Příkladem pyramidové soustavy ukazatelů je rozklad ukazatele ROE, který byl vyvinut a poprvé použit v nadnárodní chemické společnosti Du Pont de Nomeurs (viz obr. č. 3). (Sedláček, 2011, s. 82)



Obr. 3: DuPontova analýza. (Zdroj: Růčková, 2011)

Levá strana DuPontova diagramu odvozuje ziskovou marži. Odspodu jsou sečítány nákladové položky a jejich odečtením od výnosů (tržeb) se získá čistý zisk (EAT). Zisková marže se vypočítá jako zisk dělený tržbami. Je-li zisková marže nízká nebo vykazuje-li klesající tendenci, je třeba se zaměřit na analýzu jednotlivých druhů nákladů. Pravá strana diagramu pracuje s rozvahovými položkami a vyčísluje různé druhy aktiv, sčítá je a ukazuje obrat celkových aktiv. (Sedláček, 2011, s. 82)

2.2.3 Bonitní a bankrotní modely

Souhrnné bonitní a bankrotní modely vycházejí z poměrových finančních ukazatelů konstruovaných z položek rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu o peněžních tocích.

Pomocí těchto modelů lze na základě informací o minulém platebním chování odběratele stanovit interval hodnot skóre, oddělující dobré a špatné neplatiče. (Režňáková, 2010, s. 71)

K nejvíce rozšířeným bonitním a bankrotním modelům patří:

- Kralickův rychlý test,
- Index bonity,
- Altmanovo Z-score,
- Indexy IN,

- **Kralickův rychlý test**

Rychlý test (Quick test), který navrhl v roce 1990 P. Kralicek, poskytuje rychlou možnost, s poměrně velmi dobrou vypovídací schopností „oklasifikovat“ analyzovanou firmu. Při jeho konstrukci bylo použito ukazatelů, které nesmějí podléhat rušivým vlivům a navíc musí vyčerpávajícím způsobem reprezentovat celý informační potenciál rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Z tohoto důvodu byl z každé ze čtyř základních oblastí analýzy (tj. stability, likvidity, rentability a výsledku hospodaření) zvolen jeden ukazatel tak, aby byla zabezpečena vyvážená analýza jak finanční stability, tak i výnosové situace firmy. Rychlý test pracuje s následujícími ukazateli:

- **Kvóta vlastního kapitálu (koeficient samofinancování)**

$$kvóta\ vlastního\ kapitálu = \frac{vlastní\ kapitál}{celková\ aktiva}$$

Tento ukazatel vypovídá o kapitálové síle firmy a informuje i o tom, zda existuje nebo neexistuje absolutně mnoho dluhů v peněžních jednotkách nebo v procentech celkových aktiv. Udává, do jaké míry je firma schopna pokrýt své potřeby vlastními zdroji. Velmi vysoký podíl vlastních zdrojů může být i příčinou poklesu rentability vlastního kapitálu, protože není efektivní, aby téměř všechny potřeby byly kryty vlastními zdroji. (Sedláček, 2011, s. 105)

- **Doba splácení dluhu z CF** = uvedený ukazatel vyjadřuje, za jak dlouhé časové období je podnik schopen uhradit své závazky. Vypočítá se následovně:

$$doba\ splácení\ dluhu\ z\ CF = \frac{cizí\ kapitál - krátkodobý\ finanční\ majetek}{bilanční\ cash\ flow}$$

Bilanční cash flow, které se používá ve jmenovateli, lze získat z výkazu zisků a ztrát následujícím způsobem:

- výsledek hospodaření za účetní období minus daň z příjmů plus odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Získaný údaj je třeba ještě přepočítat na celoroční hodnotu (tj. vydělit počtem měsíců a vynásobit dvanácti). Na závěr se ještě odečte saldo přechodných účtů aktiv a přičte saldo přechodných účtů pasiv. (Sedláček, 2011, s. 106)
- Takto stanovené tzv. bilanční cash flow se v uvedeném ukazateli používá proto, aby bylo dodrženo jedno ze základních pravidel srovnatelnosti: aby se porovnával okamžikový ukazatel s okamžikovým ukazatelem (a ne s tokovým ukazatelem, kterým je klasické cash flow).

- **Cash flow v % tržeb** = vypočítá se dle vzorce:

$$\text{cash flow v \% z tržeb} = \frac{\text{cash flow}}{\text{tržby}}$$

- **Rentabilita celkového kapitálu (ROA)** = ROA se získá z následujícího vzorce:

$$\text{ROA} = \frac{(\text{VH po zdanění} + \text{úroky} \times (1 - \text{daňová sazba}))}{\text{celková aktiva}}$$

Bonita se pak stanoví tak, že každý ukazatel se podle dosaženého výsledku nejprve oklasifikuje podle tabulky č. 1, a výsledná známka se pak určí jako jednoduchý aritmetický průměr známek získaných za jednotlivé ukazatele.

Výhodou rychlého testu je jeho jednoduchost a „rychlost“. (Sedláček, 2011, s. 106)

Tab. 1: Stupnice hodnocení ukazatelů. Zdroj: Sedláček, J. 2011. s. 107

Ukazatel	Výborný (1)	Velmi dobrý (2)	Dobrý (3)	Špatný (4)	Ohrožen insolvenčí (5)
Kvóta vlastního kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	negativní
Doba splácení dluhu	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
CF v % tržeb	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	negativní
ROA	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	negativní

- **Altmanova formule bankrotu (Z-skóre)**

Altmanova formule bankrotu, nazývána i Z-skóre, vychází z diskriminační analýzy uskutečněné koncem 60. a v 80. letech u několika desítek zbankrotovaných i nebankrotovaných firem. Profesor Altman stanovil diskriminační funkci vedoucí k výpočtu Z-skóre.

$$Z_i = 0,717 \times A + 0,847 \times B + 3,107 \times C + 0,420 \times D + 0,998 \times E$$

kde:

$$A = \frac{\text{čistý provozní kapitál}}{\text{celková aktiva}},$$

$$B = \frac{\text{nerozdělený zisk}}{\text{celková aktiva}},$$

$$C = \frac{\text{zisk před zdaněním a úroky}}{\text{celková aktiva}},$$

$$D = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celkové dluhy}},$$

$$E = \frac{\text{celkový obrat}}{\text{celková aktiva}}$$

Z-skóre vyjadřuje finanční situaci firmy a je určitým doplňujícím faktorem při finanční analýze. Uspokojivou finanční situaci hodnocené firmy indikuje hodnota ukazatele větší než 2,99. Při vypočítané hodnotě od 1,81 do 2,99 se hovoří o tzv. nevyhraněné finanční situaci (tzv. šedá zóna – „grey area“), a je-li hodnota Z-skóre menší než 1,81, signalizuje to velmi silné finanční problémy firmy a tehdy je třeba se zamyslet nad otázkou možného bankrotu. (Sedláček, 2011, s. 110)

Hranice pro předvídání finanční situace jsou v tomto případě následující:

Tab. 2: Hranice pro předvídání finanční situace dle Altmanova Z-skóre. Zdroj: Sedláček, J. 2011. s. 110

Pokud $Z > 2,9$	můžeme předvídat uspokojivou finanční situaci
$1,2 < Z \leq 2,9$	„šedá zóna“ nevyhraněných výsledků
$Z \leq 1,2$	firma je ohrožena vážnými finančními problémy

- **Indexy IN**

Inka a Ivan Neumaierovi sestavili indexy, které umožňují posoudit finanční výkonnost a důvěryhodnost českých podniků.

- **Index IN05**

Tento index byl vytvořen jako poslední v řadě. Vypočítá se dle vzorce:

$$IN05 = 0,13 \times A + 0,04 \times B + 3,97 \times C + 0,21 \times D + 0,09 \times E$$

kde:

$$A = \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí kapitál}},$$

$$B = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}},$$

$$C = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}},$$

$$D = \frac{\text{celkové výnosy}}{\text{celková aktiva}},$$

$$E = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky a úvěry}}.$$

(Sedláček, 2011, s. 111)

Hranice pro klasifikaci podniků je následující:

Tab. 3: Hranice pro klasifikaci podniků dle indexu IN05. Zdroj: Sedláček, J. s. 112

Pokud $IN > 1,6$	můžeme předvídat uspokojivou finanční situaci
$0,9 < IN \leq 1,6$	„šedá zóna“ nevyhraněných výsledků
$IN \leq 0,9$	firma je ohrožena vážnými finančními problémy

2.2.4 Analýza absolutních dat

Absolutní ukazatele se využívají zejména k analýze vývojových trendů (srovnání vývoje v časových řadách – horizontální analýza) a k procentnímu rozboru komponent (jednotlivé položky výkazů se vyjádří jako procentní podíly těchto komponent – vertikální analýza). (Knápková, 2013, s. 67)

- **Horizontální analýza**

Horizontální analýza se zabývá porovnáním změn položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti. Vypočítává se absolutní výše změn a její procentní vyjádření k výchozímu roku. Výpočet je následující:

$$\begin{aligned} \text{Absolutní změna} &= \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1} \\ \% \text{ změna} &= \frac{(\text{absolutní změna} \times 100)}{\text{ukazatel}_{t-1}} \end{aligned}$$

Horizontální analýza se běžně používá k zachycení vývojových trendů ve struktuře majetku i kapitálu podniku, tak i nákladů a výnosů. Je nejčastěji používanou a nejjednodušší metodou při vypracování zpráv o hospodářské situaci podniku a jeho minulém i budoucím vývoji. (Sedláček, 2011, s. 15)

Rozbor může být zpracováván buď meziročně, kdy jsou porovnány dvě po sobě jdoucí období, nebo za několik účetních období. Horizontální analýza si klade za cíl změřit pohyby jednotlivých veličin a to absolutně a relativně a změřit jejich intenzitu. (Kislingerová, 2004, s. 53)

- **Vertikální analýza**

Vertikální analýza (neboli procentní rozbor) spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jediné zvolené základně položené jako 100%. Pro rozbor rozvahy je obvykle za základnu zvolena výše aktiv (pasiv) a pro rozbor výkazu zisku a ztráty velikost celkových výnosů nebo nákladů. (Knápková, 2013, s. 68)

Analýza vertikální struktury účetních výkazů si klade za cíl zjistit, jak se např. jednotlivé majetkové části podílely na bilanční sumě; máme-li k dispozici minimálně dvě nebo více časových období. Lze identifikovat pohyby v nastavení např. majetkového portfolia nebo portfolia kapitálu. Nelze samozřejmě zanedbat ani

porovnání se srovnatelnými firmami, konkurencí nebo odvětvové porovnání. (Kislingerová, 2004, s. 62)

2.2.5 Analýza rozdílových ukazatelů

Analýza rozdílových a tokových ukazatelů se zabývá analýzou těch základních účetních výkazů, které v sobě primárně nesou tokové položky. Jde zejména o výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow, nicméně stranou nezůstává ani rozvaha, neboť analýzu oběžných aktiv je možno provést také pomocí rozdílových ukazatelů. Analýza fondů finančních prostředků patří k metodám s využitím rozdílových ukazatelů. Je zaměřena především na čistý pracovní kapitál. Ten slouží k určení optimální výše každé položky oběžných aktiv a stanovení jejich celkové přiměřené výše. Záměrem analýzy cash flow je vyjádřit a poměřit vnitřní finanční sílu podniku, tj. schopnost vytvářet z vlastní hospodářské činnosti přebytky použitelné k financování existenčně důležitých potřeb, tj. úhrada závazků, výplata dividend či financování investic. (Růčková, 2008, s. 44)

- **Čistý pracovní kapitál (ČPK)**

Ukazatel čistého pracovního kapitálu z hlediska metodického členění patří do skupiny ukazatelů rozdílových, avšak velmi úzce souvisí s likviditou. Čistý pracovní kapitál je část oběžných aktiv krátkodobého majetku, který je financován dlouhodobými finančními zdroji a podnik s ním může volně disponovat při realizaci svých záměrů.

Čistý pracovní kapitál lze chápat jako část prostředků, které by podniku dovolily v omezeném rozsahu pokračovat v jeho činnosti, pokud by byl nucen splatit převážnou část nebo všechny své krátkodobé závazky – jde tedy o finanční polštář pro případ nouze.

Čistý pracovní kapitál je rovněž měřítkem likvidity a má úzkou návaznost na ukazatel běžné likvidity, který nepřímou vyjadřuje velikost čistého pracovního kapitálu. Ukazatel čistého pracovního kapitálu bývá v praxi doplňován také ukazatelem obrátkovosti čistého pracovního kapitálu (poměr tržeb k čistému pracovnímu kapitálu), který v sobě odráží účinnost využívání a přiměřenost čistého pracovního kapitálu.

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

(Růčková, 2008, s. 51)

Velikost čistého pracovního kapitálu je významným indikátorem platební schopnosti podniku. Čím vyšší je čistý pracovní kapitál, tím větší by měla být při

dostatečné likvidnosti jeho složek schopnost podniku hradit své finanční závazky. Nabývá-li tento ukazatel záporných hodnot, jedná se o tzv. nekrytý dluh. (www.businnesinfo.cz)

- **Čisté pohotové peněžní prostředky (ČPP)**

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

Čisté pohotové peněžní prostředky určují okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků. Zahrne-li se do pohotových peněžních prostředků hotovost a zůstatek na běžném účtu, jde o nejvyšší stupeň likvidity. Mezi pohotové peněžní prostředky se zahrnují i krátkodobé cenné papíry a krátkodobé termínované vklady, protože jsou v podmínkách fungujícího kapitálového trhu rychle přeměnitelné na peníze. (Knápková, 2013, s. 84)

- **Čisté peněžně-pohledávkové prostředky (ČPM)**

$$\text{ČPM} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nedobytné pohledávky} - \text{krátkodobá pasiva}$$

Čisté peněžně-pohledávkové prostředky představují střední cestu mezi výše uvedenými rozdílovými ukazateli likvidity, mezi ČPK a ČPP. (Sedláček, 2011, s. 38)

ČPP a ČPM slouží ke zhodnocení schopnosti podniku splácet v konkrétním časovém období své závazky. Rozlišovacím kritériem je časový faktor splatnosti závazků. (Nývtová, 2010, s. 164)

2.2.6 Analýza poměrových ukazatelů

Základem finanční analýzy je **rozběr poměrových ukazatelů**. Poměrová analýza pracuje s poměrovými ukazateli, které představují podíl dvou absolutních ukazatelů, např. podíl zisku připadající na 1 Kč tržeb. Sleduje se celá řada poměrových ukazatelů, které se seskupují do několika skupin. (Synek, 2010, s. 253)

Poměrové ukazatele jsou nejoblíbenější a také nejrozšířenější metodou finanční analýzy, neboť umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách podniku. Jsou ovšem jen pomocníkem analýzy a interpretace jevů, jejich výpočtem však analýza nekončí, naopak spíše začíná.

Důvodem, který vedl k širokému používání poměrových ukazatelů, je skutečnost, že:

- umožňují provádět analýzu časového vývoje finanční situace dané firmy (tzv. trendovou analýzu),

- jsou vhodným nástrojem prostorové (průřezové) analýzy, tj. porovnávání více podobných firem navzájem (komparativní analýza),
- mohou být používány jako vstupní údaje matematických modelů umožňujících popsat závislost mezi jevy, klasifikovat stavy, hodnotit rizika i předvídat budoucí vývoj.

Nevýhodou je nízká schopnost vysvětlovat jevy. (Sedláček, 2011, s. 55)

- **Hlavní skupiny poměrových ukazatelů**

- **Ukazatele finanční situace** – k nim se obvykle řadí ukazatele likvidity a zadluženosti.
 - **Ukazatele aktivity** – informují, jak podnik využívá jednotlivé části svého majetku.
 - **Ukazatele rentability** (výnosnosti, ziskovosti) – měří čistý výsledek podnikového snažení; ukazují kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na čistý zisk podniku.

(Synek, 2010, s. 253)

- **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity poměřují to, čím je možno platit (čítatel), tím, co je nutno zaplatit (jmenovatel). Zabývají se nejlíkvinnější částí aktiv podniku a rozdělují se podle likvidnosti položek aktiv dosazovaných do čítatele z rozvahy. (Sedláček, 2011, s. 66)

- **Běžná likvidita**

Běžná likvidita ukazuje schopnost firmy splácet v období cca jednoho měsíce a je hojně používaná. Dle Slavíka (2013) se za přijatelnou se považují hodnoty v rozmezí 1,5 – 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžný majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

- **Rychlá (pohotová) likvidita**

Rychlá likvidita vyjímá ve vztahu zásoby, jejichž možný prodej zpravidla není tak rychlý a bývá rovněž ztrátový. Dle Slavíka (2013) se za přijatelnou se považují hodnoty v rozmezí 1 – 1,5.

$$\text{Rychlá likvidita} = \frac{(\text{oběžný majetek} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(Slavík, 2013, s. 38)

- **Okamžitá likvidita**

Okamžitá likvidita bývá označována jako likvidita 1. stupně nebo také „cash ratio“ a představuje to nejužší vymezení likvidity. Vstupují do ní jen ty nejlikvidnější položky z rozvahy. Doporučená hodnota okamžité likvidity dle Scholleové (2012) se má pohybovat na úrovni 0,2 – 0,5.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky}}{\text{dluhy s okamžitou platností}}$$

(Růčková, 2008, s. 49)

Hodnoty ukazatelů likvidity informují o dobré likvidní situaci firmy, kdy okamžitá likvidita a běžná likvidita překračují doporučené minimální hranice a rychlá likvidita se pohybuje v doporučených mezích 80-100%. (Fotr, 2012, s. 201)

- **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Má-li jich více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím i nízký zisk. Má-li jich nedostatek, pak se musí vzdát mnoha potenciálně výhodných podnikatelských příležitostí a přichází o výnosy, které by mohl získat. Obvykle se uvádějí v podobě ukazatelů vyjadřujících vázanost kapitálu ve vybraných položkách aktiv a pasiv, obratovost aktiv (jako inverzní podoba vázanosti aktiv) nebo dobu obratu aktiv (vyjádřenou počtem dnů).

- **Vázanost celkových aktiv**

Podává informaci o výkonnosti (intenzitě), s níž podnik využívá aktiv s cílem dosáhnout tržeb. Měří celkovou produkční efektivnost podniku. Čím je ukazatel nižší, tím lépe. Znamená to, že podnik expanduje, aniž musí zvyšovat finanční zdroje.

$$\text{Vázanost celkových aktiv} = \frac{\text{aktiva}}{\text{roční tržby}}$$

- **Obrat celkových aktiv**

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

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}}$$

○ **Obrat stálých aktiv**

Obrat stálých aktiv vyjadřuje efektivnost hospodaření s pevnými aktivy, tedy jaká je tržba z běžné činnosti firmy na objem stálých aktiv. (Smejkal, 2010, s. 325)

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

○ **Obrat zásob**

Někdy se nazývá jako ukazatel intenzity využití zásob a udává, kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob podniku prodána a znovu uskladněna. Slabinou tohoto ukazatele je, že tržby odrážejí tržní hodnotu, zatímco zásoby se uvádějí v nákladových (pořizovacích) cenách. Proto ukazatel často nadhodnocuje skutečnou obrátku. Druhým problémem je, že tržby jsou tokovou veličinou odrážející výsledek celoroční aktivity, zatímco zásoby postihují stav k jednomu okamžiku. Pro získání reálnějšího obrazu by bylo vhodnější použít průměrné roční zásoby.

Pokud ukazatel vychází ve srovnání s oborovým průměrem příznivý (vyšší), znamená to, že podnik nemá zbytečné nelikvidní zásoby, které by vyžadovaly nadbytečné financování. Přebytečné zásoby jsou samozřejmě neproduktivní (vyvolávají vyšší náklady na skladování, jsou v nich umrtveny finanční prostředky, které musí být doplňovány cizími zdroji) a představují investici s nízkým nebo nulovým výnosem. Vysoký obrat zásob rovněž podporuje důvěru v ukazatel běžné likvidity. (Sedláček, 2011, s. 63)

Naopak při nízkém obratu a nepoměrně vysokém ukazateli likvidity lze usuzovat, že podnik má zastaralé zásoby, jejichž reálná hodnota je nižší než cena oficiálně uvedená v účetních výkazech. (Sedláček, 2011, s. 63)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}}$$

○ **Doba obratu zásob**

Doba obratu zásob udává počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby (jde-li o suroviny a materiál) nebo do doby jejich prodeje (u zásob vlastní výroby). Dle Růčkové (2008) platí, že čím vyšší je obratovost zásob a kratší doba obratu zásob, tím lepší je situace. V současnosti je zásobovací politika většiny firem nastavena tak, že má tendenci klonit se k systému just-in-time, což je systém, který je vhodný zejména pro zakázkovou výrobu. Na druhou stranu existují obory, které

přirozeně potřebují určitou míru zásob, např. nábytkářský průmysl vyrábějící z masivního dřeva.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrná zásoba}}{\text{denní spotřeba}}$$

o **Doba obratu pohledávek**

Vypočítává se jako poměr průměrného stavu obchodních pohledávek k průměrným denním tržbám na obchodní úvěr. Výsledkem je počet dnů, během nichž je inkaso peněz za každodenní tržby zadrženo v pohledávkách. Po tuto průměrnou dobu musí podnik čekat na inkaso plateb za své již provedené tržby. Doba obratu pohledávek je užitečné srovnat s běžnou platební podmínkou, za které podnik fakturuje své zboží. Je-li delší než běžná doba splatnosti, znamená to, že obchodní partneři neplatí své účty včas. Udržuje-li se tento trend déle, měl by podnik uvažovat o opatřeních na urychlení inkasa svých pohledávek.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{obchodní pohledávky}}{\text{denní tržby na fakturu}}$$

o **Doba obratu závazků**

V souvislosti s dobou inkasa tržeb (splatnosti vystavených faktur) je zajímavé zjistit, jaká je platební morálka firmy vůči jejím dodavatelům. Odpověď poskytuje ukazatel doby obratu závazků, který udává, jak dlouho firma odkládá platbu faktur svým dodavatelům. Vypočítá se jako poměr průměrného stavu závazků z obchodního styku k průměrným denním tržbám na obchodní úvěr. Dle Knápkové (2013) by tento ukazatel měl dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek. Ukazatele doby obratu pohledávek a doby obratu závazků jsou důležité pro posouzení časového nesouladu od vzniku pohledávky do doby jejího inkasa a od vzniku závazku do doby jeho úhrady.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky vůči dodavatelům}}{\text{denní tržby na fakturu}}$$

(Sedláček, 2011, s. 60)

- **Ukazatele rentability**

Rentabilita, resp. výnosnost kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové efekty, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Ukazatele rentability poměřují výsledek efektu dosaženého podnikatelskou činností podniku ke zvolené srovnávací základně. Čím vyšší rentability podnik dosahuje, tím lépe hospodaří se svým majetkem a kapitálem. (Scholleová, 2012, s. 175)

- **ROA – ukazatel rentability celkových vložených aktiv**

Ukazatel ROA poměřuje s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financována (vlastních, cizích, krátkodobých, dlouhodobých).

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$$

- **ROE – ukazatel rentability vlastního kapitálu**

Míra ziskovosti z vlastního kapitálu je ukazatelem, jímž vlastníci (akcionáři, společníci a další investoři) zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos, zda se využívá s intenzitou odpovídající velikosti jejich investičního rizika.

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál}$$

- **ROS – ukazatel rentability tržeb**

Charakterizuje zisk vztažený k tržbám. Ukazuje, kolik korun zisku podnik utvoří z jedné koruny tržeb.

$$ROS = \frac{EBIT}{tržby}$$

(Sedláček, 2011, s. 56)

- **Ukazatele zadluženosti²**

Ukazatele zadluženosti udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku, měří rozsah, v jakém podnik používá k financování dluhy (tedy zadluženost podniku). Zadluženost není pouze negativní charakteristikou podniku. Její růst může přispět k celkové rentabilitě a tím i k vyšší tržní hodnotě podniku, avšak současně zvyšuje riziko finanční nestability.

² Sedláček, 2011, s. 63

- **Celková zadluženost**

Čím je větší podíl vlastního kapitálu, tím je větší bezpečnostní polštář proti ztrátám věřitelů v případě likvidace. Proto věřitelé preferují nízký ukazatel zadluženosti.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

- **Kvóta vlastního kapitálu**

Je doplňkem k ukazateli celkové zadluženosti. Vyjadřuje finanční nezávislost podniku. Oba ukazatele (jejich součet je roven 1) informují o finanční struktuře podniku (o skladbě kapitálu).

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

- **Koeficient zadluženosti**

Má stejnou vypovídací schopnost jako celková zadluženost. Oba rostou s tím, jak roste proporce dluhů ve finanční struktuře podniku. Celková zadluženost roste lineárně (až do 100%), zatímco koeficient zadluženosti roste exponenciálně až k ∞ .

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

- **Úrokové krytí**

Tento ukazatel informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Prakticky část zisku vyprodukovaná cizím kapitálem by měla stačit na pokrytí nákladů na vypůjčený kapitál. Pokud je ukazatel roven 1, znamená to, že na zaplacení úroků je třeba celého zisku a na akcionáře nezbude nic.

- **Dlouhodobá zadluženost**

Dlouhodobá zadluženost vyjadřuje, jaká část aktiv podniku je financována dlouhodobými dluhy. Napomáhá nalézt optimální poměr dlouhodobých a krátkodobých cizích zdrojů. Dle Scholleové (2012) pro zadluženost neexistují doporučené hodnoty, ale je známo, že při dostatečné výkonnosti je zadlužení výhodné, nicméně nadměrná zadluženost zvyšuje riziko a ovlivňuje negativně podmínky pro získání dalšího dluhu. Dle Režňákové (2012) by měl být dlouhodobý majetek financovaný dlouhodobými zdroji, převážně vlastním kapitálem. Při vysoké míře zadlužení by se podnik mohl dostat do potíží se splácením svého dluhu a k jeho uhrazení bude nucen odprodávat část svého majetku. Slavík (2013) považuje za bezpečnou míru zadlužení 40% cizího kapitálu a 60% vlastního kapitálu.

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

- **Běžná zadluženost**

Poměruje krátkodobý cizí kapitál s celkovými aktivy. Krátkodobý cizí kapitál by měl být použit k financování těch složek majetku, kterými lze rychle a s minimálními náklady dluh splatit. To mohou být např. likvidní aktiva jako peníze, splatné pohledávky, hotové výrobky.

$$\text{Běžná zadluženost} = \frac{\text{krátkodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

- **Vliv složek finanční rovnováhy na výnosnost**

Rentabilita jako jedna ze složek finanční rovnováhy firmy je ovlivňována všemi ostatními složkami, tj. aktivitou, likviditou i zadlužeností. Vzájemné souvislosti a působení jednotlivých složek finanční rovnováhy lze sledovat v rozkladu ukazatelů rentability, např. v DuPontově diagramu.

- **Vztah aktivity a rentability**

Mezi obratem aktiv a rentabilitou firmy platí přímá úměra, čím více se aktiva otáčejí, tím více generují zisku.

$$\text{Obrat aktiv} \uparrow \Rightarrow \text{ziskovost} \uparrow$$

- **Vztah likvidity a rentability**

Firmy obecně usilují o co největší likviditu. Vázanost prostředků v krátkodobých aktivech nevynáší firmě žádný nebo jen malý výnos. Proto platí nepřímý vztah mezi likviditou a ziskovostí:

$$\text{Likvidita} \uparrow \Rightarrow \text{ziskovost} \downarrow$$

- **Vztah zadluženosti a rentability**

Při hledání optimální zadluženosti se vychází z obecně platného předpokladu, že cizí kapitál je levnější než kapitál vlastní. Ke snižování celkových nákladů kapitálu substitucí dochází až po určitou mez (bod optima zadluženosti), ve které působí pozitivně finanční páka. Překročí-li úroveň dluhu tuto mez, pak se začnou náklady kapitálu zvyšovat a výsledkem bude nižší rentabilita firmy. Je to způsobeno tím, že s růstem zadluženosti roste i úroková míra, neboť roste riziko pro banku, která za větší riziko logicky požaduje větší výnos. Ze stejných důvodů požadují vyšší výnosy i vlastníci (akcionáři) firmy.

Protože zadluženost nejprve zvyšuje rentabilitu firmy až do bodu optima a posléze rentabilitu snižuje, lze vztah popsat dvěma rovnicemi:

Nízká zadluženost $\uparrow \Rightarrow$ ziskovost \uparrow

Vysoká zadluženost $\uparrow \Rightarrow$ ziskovost \downarrow

U krátkodobých závazků z obchodního styku platí nepřímá úměra ve vztahu obratu k rentabilitě firmy. Firma má zájem o co nejdelší době odkladu placení faktur za přijaté dodávky, a proto sjednává co nejdelší dodavatelské úvěry. Dlouhá doba splatnosti dodavatelských faktur znamená pomalý obrat krátkodobých závazků a současně levný zdroj kapitálu. Firma nemusí hledat jiné zdroje na financování svých aktivit.

Obrat dluhu $\downarrow \Rightarrow$ ziskovost \uparrow

Všechny složky finanční rovnováhy ovlivňují rentabilitu firmy ať již pozitivně nebo negativně. Dominantní vliv lze připsat managementu aktiv, neboť ten určuje způsob hospodaření firmy s aktivy, dobu života aktiv i délku obratového cyklu peněz, v němž probíhá nákup zásob, výroba, prodej i inkaso tržeb. (Sedláček, 2011, s. 77)

2.2.7 Analýza provozních ukazatelů

Provozní ukazatele se používají při analýze základních aktivit firmy. Opírají se o tokové veličiny – zejména o náklady. Řízení nákladů vede k hospodárnému vynakládání jednotlivých druhů, a tím i ke zvýšení konečné efektivity firmy. (Sedláček, 2011, s. 78)

- **Mzdová produktivita**

Mzdová produktivita udává, kolik výnosů připadá na jednu korunu vyplacených mezd. Do čitatele se dosazují výnosy bez mimořádných výnosů. Chceme-li vyloučit vliv nakupovaných surovin, energií a služeb, dosadíme do čitatele přidanou hodnotu (produkci firmy bez vlivu spotřeby materiálu). Hodnota tohoto ukazatele by měla být co možná nejvyšší.

$$Mzdová\ produktivita = \frac{výnosy}{mzdové\ náklady}$$

(Růčková, 2012, s. 134)

- **Produktivita z přidané hodnoty**

Tento ukazatel se zabývá tím, jakou přidanou hodnotu v průměru vytvoří jeden pracovník podniku.

$$\text{Produktivita z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

(Váchal, 2013, s. 227)

- **Nákladovost výnosů**

Nákladovost výnosů vyjadřuje zatížení výnosů (tržeb) firmy celkovými náklady. Hodnota tohoto ukazatele by měla klesat.

$$\text{Nákladovost výnosů} = \frac{\text{náklady}}{\text{výnosy}}$$

(Růčková, 2012, s. 135)

- **Materiálová náročnost**

Materiálová náročnost vycházející z celkových nákladů se vypočítá jako podíl výdajů na materiál k celkovým výkonům. Čím vyšší je materiálová náročnost, tím můžeme konstatovat vyšší stupeň přepracování.

$$\text{Materiálová náročnost} = \frac{\text{spotřeba materiálu a energie}}{\text{výnosy}}$$

(Vochozka, 2011, s. 77)

3 Hodnocení finanční situace

V této části diplomové práce bude představena firma Baumüller Brno, s.r.o. a zpracována finanční analýza této firmy za roky 2007 – 2013.

3.1 Představení firmy

Název společnosti:	Baumüller Brno, s.r.o.
IČ:	497 111 21
Sídlo:	Skalice nad Svitavou 72, 679 01
Datum vzniku:	13. 9. 1993
NACE:	27110 – výroba elektrických motorů, generátorů a transformátorů
Hlavní předmět podnikání:	výroba elektronických a elektromechanických součástí
Základní kapitál:	1 000 000 Kč
Počet zaměstnanců	304 (k 28. 2. 2014)

Firma Baumüller Brno, s.r.o. je dceřinou společností německé firmy Baumüller Nürnberg GmbH, která patří do koncernu Baumüller. Koncern Baumüller je přední světový výrobce elektrických pohonů pro různorodé průmyslové aplikace. Portfolio vyráběných produktů zahrnuje výrobu stejnosměrných motorů, střídavých synchronních a asynchronních motorů, lineárních motorů a speciálních diskových motorů. Součástí všech produktů může být na přání zákazníka i řídicí a regulační technika, která je rovněž vyráběna v koncernu Baumüller³.

Koncern Baumüller GmbH navrhuje, vyvíjí a vyrábí optimalizované pohony a automatizační systémy. Nabízí veškeré typy pohonných systémů od řídicích skříní přes řídicí systémy a měniče po napájecí jednotky a motory. Koncern Baumüller se zaměřuje na průmyslová odvětví tiskařských strojů, zpracování plastů, balících strojů, textilních strojů a strojů pro zdravotnictví. Koncern Baumüller má zastoupení ve 40 zemích.

³ Viz <http://www.baumueller.cz/index.htm>

Celá společnost je řízena dle norem ISO 9001. Certifikační audit podle požadavků normy ISO 9001 byl proveden v roce 2003. Jednou za dva roky probíhá tzv. recertifikace.

3.1.1 Historie koncernu Baumüller

- V roce 1930 založil p. Heinrich Baumüller v Norimberku opravnu elektromotorů.
- V roce 1945 započala firma Baumüller s výrobou střídavých motorů.
- V roce 1960 přibyla do produktového portfolia výroba stejnosměrných motorů.
- V roce 1970 začala produkce tyristorových stejnosměrných usměrňovačů pro hlavní a servopohony.
- V roce 1983 začala produkce tzv. kotoučových motorů.
- Rok 1985 byl počátkem výroby servo motorů a tranzistorových usměrňovačů.
- V roce 1991 se firma Baumüller stala průkopníkem v oblasti přímých pohonů.
- Roku 1993 byla zavedena nová řada programovatelných řídicích systémů SPS.
- V roce 1995 začala výroba lineárních motorů.
- V roce 2002 byla zavedena nová řada motorů DST.

3.1.2 Historie firmy Baumüller Brno, s.r.o.

- V roce 1993 došlo k založení dceřiné firmy Baumüller Brno, s.r.o. v České republice a k zahájení výroby malých střídavých servomotorů v pronajatých prostorách v Adamově. Produkce se týkala především navíječských prací.
- V roce 1999 se začalo uvažovat o dalším přesunu výroby do České republiky a stávající prostory byly nedostačující. Došlo ke koupi výrobního areálu ve Skalici nad Svitavou, stěhování a k postupnému převodu další produkce velkých motorů.
- V roce 2001 byla ve Skalici nad Svitavou nainstalována obrobna.
- V roce 2004 byla realizována stavba další výrobní haly pro účely montáže velkých motorů.
- V roce 2009 firma prošla hospodářskou krizí a byla nucena zeštíhlit z původních 270 zaměstnanců na 170 zaměstnanců.
- Počátkem roku 2010 byla převedena do Skalice nad Svitavou výroba brzd.
- V roce 2011 se převedla do České republiky výroba lineárních motorů.

- V průběhu roku 2013 začal převod konečné montáže motorů typu DS 200 do České republiky. Z důvodu malého stávajícího prostoru se začíná plánovat přístavba další haly, kde by měla tato konečná montáž probíhat.
- Na podzim roku 2013 začala dostavba nové haly, kam bude na jaře 2014 přesunuta konečná montáž motorů.

3.1.3 Výrobní portfolio podniku

Firma Baumüller Brno, s.r.o. se zabývá, jak již bylo výše řečeno, výrobou elektromotorů a elektromechanických součástek. Výroba rotorů a statorů probíhá na určitém středisku, komu je výrobek určený. Firma Baumüller Brno, s.r.o. má tři odběratele – mateřskou firmu Baumüller Nürnberg GmbH závod Norimberk, mateřskou firmu Baumüller Nürnberg GmbH závod Kitzingen a sesterskou společnost Baumüller Directmotion GmbH.

Mechanická výroba pro jednotlivé výrobky je vytvářena na obrobně. Montáž probíhá na 3 úsecích – Norimberk, Kitzingen a Directmotion. Na středisku Kitzingen probíhá i výroba brzd, na úseku Directmotion se vyrábí i lineární motory. Nově je zavedeno středisko pro konečnou montáž, které se dále rozvíjí. Na tomto středisku dochází ke kompletaci rotorů a statorů v jeden motor.

Přehled výrobního portfolia firmy je následující:

- Výroba Norimberk:
 - statory stejnosměrné velikosti osově výšky 132 – 280,
 - rotory stejnosměrné velikosti osově výšky 132 – 280,
 - statory střídavé velikosti osově výšky 132 – 315,
 - rotory střídavé velikosti osově výšky 132 – 315.
- Výroba Kitzingen:
 - statory střídavé velikosti osově výšky 36 – 100,
 - brzdové systémy.
- Výroba Directmotion:
 - statory střídavé pro diskové motory velikosti osově výšky 117 – 190,
 - rotory střídavé pro diskové motory velikosti osově výšky 80 – 120,
 - rotory střídavé velikost osově výšky 22 – 36,
 - lineární motory.

3.1.4 Organizační schéma podniku

Organizační struktura podniku je liniově štábní. Jsou přesně určeny vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Statutárním orgánem této firmy jsou dva jednatele. Firma je rozdělena na ekonomicko-správní úsek a výrobně-technický úsek. Každý úsek má svá oddělení. Ekonomicko-správní úsek má oddělení materiálového hospodářství, personální oddělení, oddělení controllingu, IT oddělení, účtárnu a oddělení prodeje. K výrobně-technickému úseku patří oddělení technologie, výroby, kvality, plánování výroby, konstrukce a správy budov. Organizační schéma je v příloze č. 1.

3.2 Analýza okolí podniku Baumüller Brno, s.r.o.

Dále bude provedena analýza okolí podniku, která je nutná k finanční analýze.

3.2.1 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza je analýza okolí podniku a zahrnuje sociální faktory, legislativní faktory, ekonomické faktory, politické faktory, technologické a technické faktory a ekologické faktory.

Sociální faktory

Firma Baumüller Brno, s.r.o. je jedna z mála větších výrobních firem ve svém okolí. Pro občany vytváří nová pracovní místa. Firma Baumüller Brno, s.r.o. do pracovního poměru přijímá i absolventy. V této firmě pracují lidé různého věku – od absolventů až po lidi v předdůchodovém věku.

Nezaměstnanost byla v Jihomoravském kraji k 31. 3. 2013 ve výši 8,58%, z toho na okres Blansko připadá 7,35%⁴. K 31. 3. 2013 bylo v Jihomoravském kraji celkem volných míst 3337, z toho na okres Blansko připadá pouze 243 volných pracovních pozic. Počet uchazečů na jedno volné pracovní místo byl 22,5 uchazečů. Uchazečů o práci bylo 5458, z toho bylo 7,9% absolventů. Procentuální počet uchazečů absolventů je v okrese Blansko největší oproti ostatním okresům z Jihomoravského kraje⁵. Firma Baumüller Brno, s.r.o. spolupracuje i s místním středním odborným učilištěm v Boskovicích, poskytuje bezplatnou praxi pro učně, kteří se učí obrábět na CNC strojích. Pro firmu je tato spolupráce příležitostí. Někteří učni po vyučení mohou být přijati k pracovnímu poměru. Průměrně se poskytuje praxe třem učňům za rok.

Vyšší nezaměstnanost v kraji je pro firmu příležitostí při hledání zaměstnanců do výroby, s jejichž obsazováním nemá firma problém. Není také problémem obsadit volná místa v oblasti ekonomických a administrativních pozic u kategorie THP. Obtížnější je však obsadit volná místa u kvalifikovaných technických pracovníků a u nákupčích. Největší problém je najít zaměstnance, který se dorozumí německy a má znalosti a zkušenosti ze strojírenství. Firma při výběru zaměstnanců do kategorie THP spolupracuje s personálními agenturami, které se snaží najít co nejlépe odpovídající uchazeče. V roce 2013 vzniklo oddělení konstrukce a vývoje. Do té doby byla

⁴Viz http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_jihomoravskem_kraji_k_31_3_2013.

⁵ Blíže na http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_jihomoravskem_kraji_k_31_3_2013, tabulka č. 3 Uchazeči o zaměstnání v Jihomoravském kraji k 31. 3. 2013

konstrukční a vývojářská práce zajišťována pouze v mateřské firmě. V tuto dobu je na těchto odděleních zaměstnáno pět lidí, přičemž lze očekávat, že v budoucnu bude jejich počet na úkor zaměstnanců u mateřské firmy narůstat. V oddělení nákupu pracují ve Skalici nad Svitavou tři zaměstnanci. Dříve bylo oddělení nákupu pouze u mateřské firmy, ale z mnoha důvodů byla část oddělení převedena do České republiky. Během posledního roku byl přijat na pozici nákupčího jeden zaměstnanec. Problém s náborem zaměstnanců na tyto pozice je velký, firma požaduje aktivní znalost německého jazyka a orientaci ve výkresové dokumentaci. Dle informací od personálních agentur je tento problém, najít technika se znalostí němčiny, celorepublikový. Techničtí specialisté hovoří v dnešní době většinou na dobré úrovni anglicky, německy však málo.

Firma má sídlo u hlavního tahu Brno – Svitavy. Z toho hlediska má firma dobrou pozici, protože obec Skalice nad Svitavou je v polovině tohoto úseku. Firma sídlí hned vedle železniční trasy Brno – Česká Třebová – Praha, nicméně tuto dopravu nevyužívá. Firma dodává své výrobky pouze do Německa a k tomu využívá silniční kamionovou dopravu. Firma nakupuje materiál a služby od různých firem z celé České republiky i ze zahraničí. Nejvzdálenější dodavatel je z Číny. Většina materiálu je dovážena pomocí spedičních firem. Z tohoto pohledu má firma dobrou pozici podniku na tahu Brno – Svitavy.

Legislativní faktory

Změny v legislativě mají vliv na chod firmy. Nejčastější změny jsou v požadavcích na vedení účetnictví, daňových sazeb, v oblasti dotačních programů. Firma musí dbát na změny, které se týkají zákoníku práce. Pracovník personálního oddělení je při takových změnách informován, využívá externích školení, kde jsou tyto změny proškoleny. Zaměstnanci firmy (zejména v řadách THP) musí být při každé změně proškoleni, musí znát důsledky změn v legislativě, a jak tyto změny ovlivní jejich pracovní činnost. Změna zákona o obchodních korporacích má na analyzovanou firmu vliv, firma musí předělat zakladatelské listiny. Na této změně firma zatím nepracuje, ale má to v plánu.

Firma má na každý rok zpracován tzv. plán školení, kde jsou mimo zákonná školení naplánována i školení odborná. Plánování odborných školení zpracovává vždy vedoucí daného úseku. Náklady na školení se pohybují ve výši 400 233 Kč za rok 2013. V tomto jsou zahrnuty všechny školení, které u firmy proběhly. Jedná se i o kurzy

němčiny a angličtiny, které firma svým zaměstnancům (převážně THP zaměstnancům) nabízí. Dále se jedná o školení dělníků ve výrobě, jako jsou školení na vysokozdvizné zařízení, na jeřáby, školení na práci s elektrickými zařízeními apod. Dále jsou v tom zahrnuty jednotlivé školení THP zaměstnanců, kterých se v tomto období účastnili. Nejvyšší náklady na školení firma zaznamenala v roce 2009, kdy se vzpamatovala z ekonomické krize. Firma ten rok pobírala dotace z EU na vzdělání svých zaměstnanců. V tomto roce byly dotace využity jak na vzdělání zaměstnanců v dělnických profesích, tak i technicko-hospodářských pracovníků. V roce 2009 firma na školení vynaložila 738 074 Kč. Z toho ale částku 505 606 Kč dostala z dotací. Jednalo se o dotační programy na podporu nezaměstnanosti, jejichž cílem bylo omezit propouštění v době ekonomické krize. Pro firmu to byla příležitost, která umožnila propustit menší počet zaměstnanců, než by byla nucena propustit bez využití dotací. V některých měsících v roce 2009 měla firma práci pouze na 3-4 dny v týdnu. Aby nemusela propouštět, posílala čtvrtý a pátý pracovní den své zaměstnance na školení, které bylo plně hrazeno z dotací. Z toho důvodu byla částka na školení v roce 2009 vyšší než v ostatních letech. Náklady na školení v ostatních letech se pohybují v rozmezí 200 000 Kč až 400 000 Kč. V dalších letech firma již nevyužívala dotací na vzdělávání. Důvodem bylo hlavně to, firma byla zakázkově naplněná a potřebovala své zaměstnance ve výrobě, zatímco dotační programy jsou vypisovány na dlouhodobější školící programy, které předpokládají delší nepřítomnost zaměstnanců ve firmě. Do budoucna by se s využitím dotací počítalo v případě, že by firmě poklesly zakázky a snažila by se využitím dotací snížit počet lidí, které by firma musela propustit.

Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, které ovlivňují analyzovaný podnik, lze řadit především vývoj HDP, nezaměstnanosti, míry inflace a měnových kurzů.

Tab. 4: Vývoj makroekonomických veličin. Zdroj: www.czso.cz.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Růst HDP v %	3,1	-4,5	2,5	1,8	-1,0	-1,2
Míra inflace v %	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4
Nezaměstnanost v %	4,4	6,7	7,3	6,7	7,0	8,2
CZK / EUR	24,942	26,445	25,290	24,586	25,143	25,974

Z tabulky č. 4 vyplývá růst inflace i nezaměstnanosti. Od roku 2011 má nezaměstnanost stoupající trend. Tento růst je způsoben recesí a nižšími investicemi firem. Pokles HDP znamená útlum ekonomiky.

V roce 2008 a 2009, kdy Českou republiku postihla ekonomická krize, byla firma nucena zeštíhlit počet zaměstnanců o 115 lidí a výrazně jí klesly zakázky. Firma se dostala do ztráty. Od roku 2010 firmě získala nové zakázky a firma nabrala zpět 69 zaměstnanců. V roce 2011 firma zaměstnala dalších 29 zaměstnanců. Na konci roku 2013 firma zaměstnávala více zaměstnanců než v době před krizí.

Velký vliv na firmu má zásah ČNB do kurzu EUR. Firma nakupuje materiál převážně v zahraničí v eurech a u některých českých dodavatelů probíhají platby také v eurech. Dnes probíhá převážně 85% plateb na dodavatele v eurech. Vzhledem k tomu, že veškeré tržby dostává firma rovněž v eurech, má umělé oslabení koruny vyvolané ČNB na firmu pozitivní efekt, neboť pro platby v korunách (mzdy, 15% dodavatelů), kdy je nutno převést eura na české koruny, potřebuje firma méně eur.

Politické faktory

Politické faktory by firmu mohly ovlivnit v tom, že by byl zakázán dovoz některého materiálu ze třetích zemí. Například firma dováží magnety z Číny. Kdyby se zakázal dovoz magnetů z Číny, bylo by to pro firmu vážnou hrozbou a ovlivnilo by to její činnost. Magnety jsou jedním z hlavních materiálů používaných při výrobě elektromotorů a změna dodavatele z čínského na dodavatele z EU by znamenala pro firmu enormní nárůst pořizovacích nákladů. Proces hledání nových dodavatelů je složitý, potenciální firma musí splňovat základní kritéria, které firma požaduje (jedná se o kvalitní zboží, certifikáty ISO, dobré ekonomické výsledky apod.).

Technologické a technické faktory

Firma Baumüller Brno, s.r.o. jako výrobní firma musí neustále sledovat vyvíjející se technologie. Mimo jiné do těchto faktorů spadají i dotace na vědu a výzkum, rozvoj nových technologií. Firma Baumüller Brno, s.r.o. průběžně obměňuje strojový park z důvodu zastarávání strojů a z důvodu zefektivnění výroby. Od roku 2007 do konce roku 2013 byl pořízen nový dlouhodobý hmotný majetek za 58 milionů korun, na leasing byly pořízeny nové stroje s pořizovací hodnotou 38 milionů korun, na počátku roku 2014 byla postavena nová výrobní hala v hodnotě 20 milionů korun.

Hlavním důvodem obměny strojů je právě i rozvoj nových technologií, které jsou pro firmu do budoucna přínosem.

Firma působí ve starším areálu, který byl z většiny postaven ve třicátých letech dvacátého století. V blízké budoucnosti bude nutné provést rekonstrukci některých budov.

Ekologické faktory

Ochraně životního prostředí se přikládá v současnosti stále větší význam. Je nutné dbát na to, aby se do ovzduší nevypouštělo příliš mnoho škodlivých látek. Stejně tak se sem řadí i nakládání s nebezpečnými odpady. Firma využívá služeb specializovaných firem, které se nakládáním s nebezpečnými odpady zabývají. Toto se týká i firmy Baumüller Brno, s.r.o., neboť firma používá nebezpečné látky k produkci svých výrobků a musí s nimi i nějak nakládat. K nakládání s nebezpečnými odpady využívá služeb specializovaných firem a ty pak tento odpad zlikvidují v souladu se zákonem. Firma produkující nebezpečný odpad, musí každoročně vyplnit identifikační list nebezpečného odpadu. Náklady vynaložené na odvoz a likvidaci odpadu se u firmy Baumüller Brno, s.r.o. pohybují ve výši 300 000 Kč - 400 000 Kč. V roce 2013 tato hodnota byla ve výši 330 720,79 Kč. Firma nemá žádné problémy s lidmi nebo s obcí ohledně likvidace odpadu. Všechny odpad je prodáván firmám, které se likvidací odpadů zabývají.

3.2.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Porterův model se zabývá analýzou konkurenčních sil, které na firmu působí. Jedná se o dodavatele, zákazníky, konkurenty, nově vstupující konkurenty a o substituty.

Dodavatelé

Firma Baumüller Brno, s.r.o. je výrobní firma a má celou řadu dodavatelů materiálu a služeb. Po dobu svého působení má své stálé dodavatele, kteří svými produkty vyhovují požadavkům firmy, jsou bezproblémoví a jejich materiál je dodáván včas a v požadované kvalitě. S přesunem výroby do České republiky musí nákupní oddělení vyhledávat další dodavatele, kteří budou dodávat nový materiál. U některých nových dodavatelů bývá problém s pozdními dodávkami a reklamacemi. Nejčastěji se jedná o reklamace nakupovaných hřídelí a výlisků z elektroplechů, které jsou velmi náročné na dodržení tolerancí. Reklamace u hřídelí se v poslední době minimalizují,

protože firma Baumüller Brno, s.r.o. si pořídila nové stroje a hřídele začíná postupně vyrábět sama. Problém nastává, když dodavatelé dodají potřebný materiál pozdě. Tento problém řeší firma u stěžejních materiálů pojistnými zásobami, ale není možné, hlavně z ekonomických důvodů, tvořit pojistné zásoby na všechny používaný materiál. Jedná se například o materiál vyráběný v kooperaci. Zkrátí-li mateřská firma požadovaný termín dodání motoru, nastává problém v tom, že požadovaný materiál není včas ve výrobě a zakázka je pozdě splněna. V případě, že materiál je ve výrobě potřeba a na skladě není k dispozici a stávající dodavatel není schopen dodat materiál ve zkráceném termínu, řeší se to rychlými dodávkami u jiných schválených dodavatelů, které jsou však většinou dražší.

Největší počet reklamací je u nakupovaných hřídelí, kde od 1.2.2013 do 31.1.2014 bylo zaznamenáno 188 reklamací. Dodavatelem hřídelí byly české firmy EM Brno, TES Vsetín, německé firmy Geitner, Fröhlich a závod mateřské firmy v Kitzingenu. Jak jsem již psala výše, tyto reklamace se podnik snaží minimalizovat vlastní výrobou hřídelí ve Skalici nad Svitavou. Další problémovou komoditou, kde se vystavují reklamace na dodavatele, jsou výlisky z elektroplechů. Jedná se o dodavatele EM Brno, TES Vsetín, Sitem Slovakia, Stanztechnik Jessen, Eurotranciatura.

Firma využívá také služeb kooperací, tzn., že určité firmě dodá vlastní materiál, která ho zpracuje do určité formy, na které analyzovaná firma nemá pracovní pomůcky či stroje. Firma těchto služeb využívá hlavně u lisování a u výroby paketů. V roce 2013 firma za tyto služby zaplatila 12 121 565 Kč. V předchozím roce to bylo pouze 9 158 351 Kč. Nejvíce za služby kooperací firma zaplatila v roce 2011, kdy se hodnota vyšplhala na 34 593 382 Kč. Hlavními kooperanty jsou firmy TES Vsetín, TMM Zlín, WAPA, EM Brno, MOOD International, Atona, Kovo Šmerda, MEZ Nedvědice a Eurotranciatura.

Firma Baumüller Brno, s.r.o. má jako významný výrobce elektromotorů poměrně silnou pozici u dodavatelů, kteří dodávají stěžejní, základní materiál pro výrobu elektromotorů, který firma odebírá ve velkém množství a patří u dodavatele k hlavním odběratelům. Jedná se o měděný drát, magnety, výlisky z elektroplechů, izolace. Zde má firma jako velký odběratel dobrou pozici při vyjednávání o cenách, požadované kvalitě a požadovaných termínech. Naproti tomu slabší pozici má firma

u dodavatelů materiálu, který při výrobě používá v menším množství. Jedná se např. o dodavatele odlitků (slévárny) a již výše zmíněné kooperanty.

Zákazníci

Firma Baumüller Brno, s.r.o. je, jak již bylo řečeno, dceřiná společnost koncernu Baumüller GmbH. Mezi zákazníky této firmy patří pouze tři společnosti – závod mateřské firmy v Norimberku, závod mateřské firmy v Kitzingenu a sesterská firma Baumüller Directmotion.

Nově, od roku 2012, bylo vytvořeno oddělení prodeje, které má na starosti získat pro analyzovanou firmu nové zákazníky mimo koncern Baumüller. Toto oddělení vzniklo na základě právě probíhajícího přesunu konečné montáže elektromotorů ze závodu mateřské firmy v Norimberku do Skalice nad Svitavou, kdy firma Baumüller Brno, s.r.o. bude vyrábět již konečné motory, nikoliv pouze statory a rotory jako subdodávku pro mateřský koncern, a tím pádem bude schopna nabídnout konečný produkt. Prodejce se při výběru zákazníků orientuje nejen na český trh, ale i na další státy východní Evropy (Slovensko, Polsko apod.). V roce 2013 se na českém trhu prodaly elektromotory v hodnotě okolo 100 tis. EUR, přičemž fakturace probíhala zatím přes mateřskou společnost.

Koncern Baumüller se doposud nezaměřoval na prodej svých konečných výrobků ve východní Evropě. Hlavními odběrovými trhy jsou Německo, státy západní Evropy, USA, Čína a Indie. Úkolem nově vzniklého oddělení prodeje u firmy Baumüller Brno, s.r.o. je právě prodej výrobků ve státech východní Evropy. To firma vidí do budoucna jako velkou příležitost.

Konkurenti

Firma Baumüller Brno, s.r.o. doposud vyráběla pouze části elektromotorů, statory a rotory, pro mateřskou firmu v Německu. V tomto ohledu nelze mluvit o typických konkurentech, jelikož se jedná o subdodávky pro mateřskou firmu, která převážnou část svých konečných výrobků prodává v Německu a má za konkurenty výrobce elektromotorů, kteří dodávají své výrobky na německý trh. V souvislosti s právě probíhajícím přesunem výroby konečných elektromotorů do Skalice nad Svitavou a nově zřízeným oddělením prodeje pro trhy východní a střední Evropy lze uvést následující konkurenty dodávající elektromotory na tyto trhy.

Mezi hlavní konkurenty patří firma Siemens Electric Machines, s.r.o., Atas Elektromotory Náchod, a.s. a firma Tes Vsetín, s.r.o.

Název společnosti:	Siemens Electric Machines, s.r.o.
IČ:	262 307 55
Sídlo:	Drásov 126, 664 24
Datum vzniku:	4. 12. 2000
NACE:	27110 – výroba elektrických motorů, generátorů a transformátorů
Hlavní předmět podnikání:	výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
Základní kapitál:	100 000 000 Kč
Počet zaměstnanců	729 k 30.9.2013

Firma Siemens Electric Machines, s.r.o. je poměrně známá firma, která má široké portfolio výrobků a exportuje do celého světa. Tato firma patří do koncernu Siemens AG. Je to největší elektrotechnická firma v České republice. Firma Siemens Electric Machines, s.r.o. má oproti firmě Baumüller Brno, s.r.o. v tom, že dokáže vyrábět v sériích, čímž je schopna u zákazníka snadněji dosáhnout příznivé ceny. Firma Baumüller Brno, s.r.o. má oproti firmě Siemens výhodu v tom, že vyrábí specifické motory na přání zákazníka.

Název společnosti:	Atas Elektromotory Náchod, a.s.
IČ:	455 345 43
Sídlo:	Bratří Čapků 722, Náchod, 547 01
Datum vzniku:	1. 5. 1992
NACE:	27110 – výroba elektrických motorů, generátorů a transformátorů
Hlavní předmět podnikání:	výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů
Základní kapitál:	146 722 000 Kč

Firma ATAS Elektromotory Náchod se soustředí na výrobu elektromotorů malých výkonů a ventilátorů. Tato firma sídlí poblíž hranice s Polskem, své výrobky mimo jiné exportuje také do Německa. Tržby za prodej výrobků firmy Atas Elektromotory Náchod, a.s. se pohybují okolo 400 milionů korun. Výhodou firmy ATAS Elektromotory Náchod, a.s. je to, že na trzích ČR a východní Evropy má již své stálé zákazníky, zatímco firma Baumüller Brno, s.r.o. s prodejem na těchto trzích začíná. Baumüller Brno, s.r.o. se však při pronikání na tyto trhy může opřít o příslušnost k v oboru známé značce, což by při správně zvolené strategii mělo proniknutí na tyto trhy usnadnit.

Název společnosti:	Tes Vsetín, s.r.o.
IČ:	248 152 76
Sídlo:	Jiráskova 691, Vsetín, 755 01
Datum vzniku:	25. 2. 2011
NACE:	27110 – výroba elektrických motorů, generátorů a transformátorů
Hlavní předmět podnikání:	výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
Základní kapitál:	26 999 000 Kč
Počet zaměstnanců	482 k 31.12.2011

Historie společnosti spadá až do roku 1919, je to firma zaběhlá a má upevněné místo na trhu. Zabývá se jak kompletní výrobou motorů, tak i výrobou elektrolechů, statorových a rotorových paketů. Firma Baumüller Brno, s.r.o. využívá kooperací u firmy TES Vsetín, s.r.o. pro výrobu statorových a rotorových paketů, které sama vyrobit nedokáže nebo na ně nemá výrobní kapacitu. Analyzovaná firma s firmou Tes Vsetín úzce spolupracuje při výrobě paketů. Firma TES Vsetín, jako bývalý zprivatizovaný podnik MEZ, má na trzích východní Evropy historicky silné postavení. Baumüller může zákazníkům nabídnout rovněž zázemí firmy s bohatou historií (na trhu

v Evropě od roku 1930), ve svém portfoliu nabízí diskové a lineární motory, které TES nevyrábí. Celkově konkurenční prostředí není příliš nepříznivé, zejména v důsledku toho, že firma vyrábí specializované motory a s některými konkurenty podnik spolupracuje.

Nově vstupující konkurenti

Bariérou pro vstup nových konkurentů do oblasti výroby elektromotorů je vysoký vstupní kapitál, který se pohybuje řádově v desítkách milionů korun. Musí se vzít v úvahu potřebný kapitál k založení podniku, ať již základní kapitál u s.r.o. nebo a.s. Dále se musí počítat s dostatkem prostor pro výrobu. Firma, která se chce prosadit v tomto oboru, musí mít know-how na vysoké úrovni. Musí získat kvalifikovanou pracovní sílu, poměrně drahou výrobní technologii, musí vynakládat vysoké prostředky na výzkum a vývoj. To je dle mého názoru pro nové konkurenty velká bariéra. Firma se nemusí obávat vstupu nového konkurenta, spíše by měla být obezřetná a sledovat již zaběhlé konkurující firmy.

Substituty

Hrozby substitutů se firma názoru obávat nemusí. Elektrické motory se používají stále více a vyvinout nový typ motorů je velmi problematické a finančně i výrobně náročné.

3.2.3 Interní analýza 7S

Interní analýza 7S se zabývá analýzou interního okolí podniku.

Strategy (strategie)

Vizí firmy Baumüller Brno, s.r.o. je „Být nejlepší v oboru – jsme vždy o krok před konkurencí“. Posláním této firmy je uspokojovat zákazníky díky rychlému, flexibilnímu a individuálnímu přístupu. Přitom vznikají produkty na nejvyšší úrovni. Podnikatelským cílem je úspěšně rozvíjet podnikání a zajišťování pracovního uplatnění pro své spolupracovníky. Přitom se dosahuje potřebných výnosů, aby docházelo k přiměřenému zhodnocení vloženého kapitálu.

Firma si tvoří strategické plány minimálně na období jednoho roku a vždy po ukončení hospodářského roku firma probírá jednotlivé body, zda plány byly splněny či nikoliv. Dále se plánují nové body, kterým by se firma chtěla v průběhu dalšího roku přiblížit. V některých bodech se daří plány plnit, v jiných nikoliv. Zejména se jedná o body ohledně interních zmetků, které s novou výrobou jsou vyšší, než plánované.

Dalším problematickým bodem je otázka reklamací na dodavatele. Firma se snaží najít kvalitní dodavatele, se kterými nebudou problémy, ale ne vždy se to podaří. Cílem je snižovat počet reklamovaných dodávek materiálu. Zejména se jedná o výlisky z elektrolechů, hřídele či nevyhovující měděné dráty a kostry. Všechny tyto body plánu jsou konzultovány s vedením podniku v Německu. Jednou za rok se aktualizují plány na tři roky. V plánování se vychází z údajů, které dá firmě k dispozici mateřská firma.

Structure (struktura)

Organizační struktura je v analyzované firmě liniově-štabní. Jsou dány vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Firmu zastupují dva jednatele a jeden prokurista. Firma je rozdělena na ekonomicko-správní úsek a výrobně-technologický úsek. Každý úsek má svá oddělení. V ekonomicko-správním úseku jsou tyto oddělení: materiálové hospodářství, personální oddělení, oddělení controllingu, IT oddělení, účtárna a oddělení prodeje. K výrobně-technickému úseku patří oddělení technologie, výroby, kvality, plánování výroby, správy budov a oddělení konstrukce a vývoje. Organizační schéma je přiloženo jako příloha č. 1. Organizační schéma jasně vyjadřuje pravomoce všech vedoucích pozic i jejich podřízené a zástup zaměstnanců v případě pracovní neschopnosti.

V řadách THP pracovníků dochází k problémům v komunikaci mezi jednotlivými odděleními. Lidé na jednotlivých odděleních se moc neobměňují, stav THP zaměstnanců je stabilizovaný, fluktuace je minimální. Pouze na oddělení dispozice, které spadá pod materiálové hospodářství, je fluktuace vyšší. Na tomto oddělení pracují převážně ženy, které odchází na mateřskou dovolenou. Na pozici disponentů pracují k 1.4.2014 čtyři zaměstnanci a další dvě zaměstnankyně jsou na mateřské dovolené.

Problém, který může v budoucnosti nastat, je ten, že firma má pouze jednu účetní, a to externí. Paní účetní dojíždí do firmy dvakrát za týden, což dle mého názoru je málo, protože práce je čím dál více a zvlášť v době různých uzávěrek apod. Navíc účetní má na starosti i výpočet mezd, které zpracovává z domu.

Několik zaměstnanců je ve firmě zaměstnáno od jejího založení v roce 1993.

Systems (systémy)

Firma využívá různé informační systémy. Nejdůležitější je systém Brain, podporovaný německou firmou Infor, ve kterém firma plánuje výrobu a materiálové hospodářství. Brain je stabilní systém, který používá i mateřská firma a je kompletně spravován oddělením IT v mateřské firmě. Výpadky tohoto systému nejsou, v případě jakýchkoliv problémů je pracovníkům k dispozici IT oddělení mateřské firmy, které se snaží ihned problém vyřešit. K vedení účetnictví firma používá informační systém Vision 32, ve kterém nově eviduje i docházku zaměstnanců. Docházka se dříve evidovala přes informační systém ANeT, ale od této firmy se upustilo z důvodu racionalizace pracovních postupů u THP pracovníků – sledování docházky přes informační systém ANeT a následné vkládání do účetního systému Vision nebylo vhodné (vznikaly překlepy, byla tu časová náročnost), proto se zavedl docházkový modul u firmy Vision 32. S tímto informačním systémem jsou uživatelé spokojeni, uvažuje se o rozšíření dalších modulů, jako je např. reporting, vytváření různých sestav apod. Vytvoření sestav dle přání uživatelů je finančně náročné, analyzovaná firma se pokusí sestavy vytvořit z vlastních zdrojů, z IT oddělení (samozřejmě je předpokládána menší investice u firmy Vision32, při programování je potřeba znát podrobnosti k ostatním sestavám v účetnictví).

Style (styl)

Styl práce vedení lidí je dán vztahem nadřízenosti a podřízenosti. Ve firmě panuje demokratický styl vedení, vedoucí zaměstnanci ochotně naslouchají názorům svých podřízených, ale hlavní slovo mají oni sami. I přesto je v této firmě velká důvěra mezi všemi spolupracovníky. Probíhají motivační pohovory se zaměstnanci, které by měly upozornit na možné problémy, případně vyzdvihnout nějaké kladné záležitosti. Firma si svých zaměstnanců váží. Objevily se případy, kdy vedení firmy muselo řešit krádež mědi či jiných materiálů. Tyto případy byly vždy vyřešeny ukončením pracovního poměru s daným zaměstnancem. Jiné problémy ve firmě se zaměstnanci nejsou.

Staff (spolupracovníci)

V analyzované firmě pracuje přes 300 lidí. Zaměstnanci představují nejdůležitější roli v této firmě, proto jim firma nabízí různé benefity. Mezi tyto benefity patří např. jazykové kurzy, ostatní školení a semináře, dotované stravování, týden

dovolené navíc, příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění. Firma pořádá i mimopodnikové akce, jako je např. dvakrát do roka firemní turnaj v bowlingu, sportovní dny a vánoční večírky. Tyto benefity přispívají k tomu, že, jak již bylo uvedeno výše, je fluktuace zaměstnanců velmi nízká. V roce 2013 firma investovala na penzijním připojištění, životním pojištění a mimopodnikových aktivitách více než 1 670 000 Kč.

Ve firmě je založena odborová organizace, která se spoluúčastní na těchto akcích. Odborová organizace zastupuje všechny zaměstnance, dojednávává každoročně s vedením firmy kolektivní smlouvy, jedná o mzdách, o bezpečnosti práce apod.

Firma každý rok sepisuje plán školení pro nadcházející rok, kde vedoucí s každým zaměstnancem probere případná školení, které by zaměstnanec mohl pro výkon své práce potřebovat. Dále probíhají i interní školení, kde jsou vysvětlovány různé změny např. v interních směrnících apod. THP pracovníci jsou proškoleni i pro řízení referenčních vozidel. Výrobní pracovníci se pravidelně školí na bezpečnost práce, probíhají školení na vysokozdvížné vozíky. Zaměstnanci, kteří pracují s elektrickými pomůckami, musí být také pro tuto činnost proškoleni a v neposlední řadě se zaměstnanci účastní školení první pomoci.

Skills (schopnosti)

Technologický pokrok se neustále vyvíjí, proto i výrobky firmy Baumüller Brno, s.r.o. musí být neustále vyvíjeny a inovovány. Neustále se hledají nějaké nové možnosti, jak zlepšit průběh výroby. Firma má zaveden systém 5S, Kaizen a začíná se s projektem Six Sigma. Systém 5S byl zaveden v roce 2008, systém Kaizen se zavedl v roce 2011. Nově vzniklé konstrukční oddělení má za úkol vymyslet zlepšení v konstrukci elektromotorů, oddělení technologie má na starosti racionalizaci v průběhu výroby motorů. Oddělení konstrukce spolupracuje s konstrukčním oddělením v Německé republice, odkud se k nám do České republiky tato oddělení z části stěhuje. Pro firmu to je příležitost, protože konstrukční oddělení by mělo úzce spolupracovat s výrobou, což vzdálenost znesnadňovala. Přesun výroby do České republiky je pro firmu příležitost, při kompletní výrobě motorů bude firma více soběstačná. Celkově lze říci, že koncern Baumüller disponuje vynikajícím know-how založeným na 80ti-leté firemní historii, v oboru platí za jednoho z předních inovátorů v oblasti vývoje a jeho výrobky mají vysokou kvalitu.

Shared values (sdílené hodnoty)

Firma Baumüller Brno, s.r.o. každoročně přispívá peněžní částkou místnímu fotbalovému klubu, dále sboru dobrovolných hasičů ve Skalici nad Svitavou, oddílu tábořské unie STOPA, který pořádá Portu (dětská hudební soutěž) a country bál. Dále firma přispívá MŠ a ZŠ v Boskovicích peněžní částku, kterou školy využívají na plavání, různé sportovní aktivity či tvořivé dílničky. Firma na tyto příspěvky vynakládá peněžní prostředky ve výši cca 40 000 Kč ročně. Firma má ve svém okolí dobré jméno. Je to dáno tím, že spolupracuje s vedením obce, ve které má sídlo, a také sponzoringem různých aktivit, jak bylo popsáno výše.

V létě 2014 bude provedena rekonstrukce příjezdové cesty k areálu firmy. Jedná se o cestu obecní, která nepatří firmě. Náklady rekonstrukce se budou pohybovat okolo 1,2 milionu Kč. Vzhledem k takto vysokým nákladům, které si obec v současné době nemůže dovolit, se firma dohodla s obcí tak, že poskytne obci na tuto rekonstrukci dar ve výši 600 000 Kč.

3.2.4 SWOT analýza

SWOT analýza definuje silné a slabé stránky podniku, její příležitosti a její hrozby. Tvoří ji předešlé analýzy, tj. SLEPTE analýza, analýza 7S a Porterův model konkurenčního prostředí.

Silné stránky firmy:

- výrobní know-how,
- odbornost pracovníků,
- vysoká kvalita výrobků,
- dobré jméno firmy,
- nízká fluktuace zaměstnanců,
- strategické umístění podniku,
- sponzoring různých aktivit,
- benefity zaměstnancům,
- školení zaměstnanců.

Slabé stránky:

- někdy špatná komunikace mezi jednotlivými odděleními,

- obtížnější obsazování volných pozic u kvalifikovaných technických pracovníků a nákupčích,
- částečně starší budovy s potřebou rekonstrukce.

Příležitosti:

- rozšíření výroby,
- získání nových zákazníků,
- převod konstrukčního oddělení z Německa do České republiky,
- dotace na školení zaměstnanců,
- spolupráce se střední školou v Boskovicích,
- dotace z EU,
- vlastní výroba hřidelí,
- růst kurzu eura,
- rozvoj nových technologií,
- vyšší nezaměstnanost v kraji umožňuje získat rychle nové zaměstnance při rozšiřování výroby.

Hrozby:

- závislost na hlavních zákaznících,
- nespolehliví dodavatelé (pozdní dodávky a reklamace),
- zavedení množstevních kvót materiálu dováženého z Číny.

4 Finanční analýza podniku Baumüller Brno, s.r.o.

V této části diplomové práce bude provedena finanční analýza podniku Baumüller Brno, s.r.o. Jako hlavní podklady pro zpracování finanční analýzy budou hlavní účetní výkazy, tj. rozvaha a výkaz zisku a ztráty za roky 2007 až 2013. Finanční analýza se bude zpracovávat od roku 2007 z toho důvodu, aby byl vidět vliv ekonomické krize v roce 2008 na hospodaření firmy Baumüller Brno, s.r.o. V roce 2011 měla firma Baumüller Brno, s.r.o. účetní období v délce 13-ti měsíců, protože přecházela na účetní období mateřské firmy, které je od února do konce ledna. Pro zpracování finanční analýzy byly hodnoty z roku 2011 přepočítány na 12 měsíců, aby byly údaje srovnatelné.

Nejdříve bude provedena analýza soustav ukazatelů, mezi které patří Kralickův rychlý test, Altmanovo Z-skore a index IN.

4.1 Analýza soustav ukazatelů

Analýza soustav ukazatelů umožňuje zjistit finanční zdraví podniku. Jako první bude proveden Kralickův rychlý test, dále bude zpracováno Altmanovo Z-Skore, poslední zpracovanou analýzou bude IN 05.

4.1.1 Kralickův rychlý test (Q-Test)

Jako první ukazatel bude vypočten Kralickův rychlý test. Výsledek tohoto výpočtu je v následující tabulce:

Tab. 5: Kralickův Q-Test v letech 2007 – 2013. Zdroj. Vlastní zpracování.

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Kvóta vlastního kapitálu	33,38%	16,78%	13,05%	28,60%	28,74%	28,02%	26,46%
Známka	1	3	3	2	2	2	2
Doba splácení dluhu	5,63	-5,24	18,83	2,60	8,02	15,32	6,22
Známka	2	5	4	1	2	4	2
Cash flow v % z tržeb	1,08%	0,02%	-0,11%	-0,34%	0,23%	-0,02%	0,08%
Známka	4	4	5	5	4	5	4
ROA	3,69%	-21,56%	-6,89%	17,67%	3,53%	1,59%	1,77%
Známka	4	5	5	1	4	4	4
CELKOVÁ ZNÁMKA	3	4	4	2	3	4	3

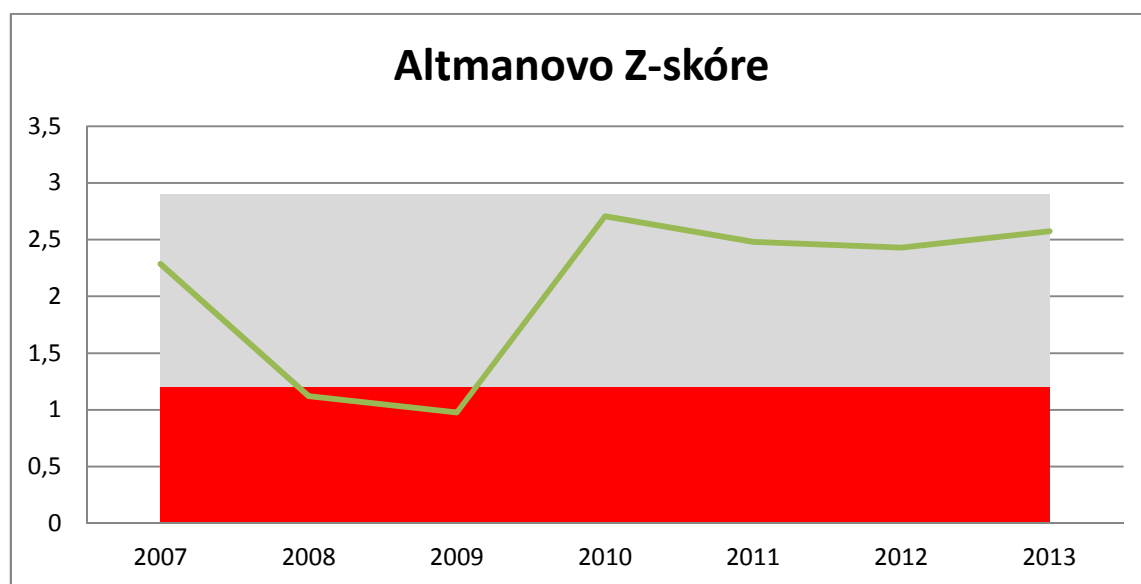
Z výsledku Kralickova rychlého testu vychází, že situace v podniku je na dobré úrovni. Nejlepší výsledek firma zaznamenala v roce 2010, kdy došlo k růstu zakázek po letech 2008 a 2009, kdy tato firma byla poznamenána ekonomickou krizí. Nicméně od roku 2010 celková známka Kralickova rychlého testu opět klesá až do roku 2012. V roce 2013 firma zaznamenala zlepšení, které bylo způsobeno vlivem zlepšení hodnoty doby splácení dluhu. Nejhorší známky podnik získal za cash flow v % tržeb. Rentabilita vlastního kapitálu dosahuje velmi nízkých hodnot a je v jednotlivých letech hodnocena jako špatná (mimo roku 2010). V posledních letech je problémem zejména rentabilita a likvidita.

4.1.2 Altmanovo Z-skóre

Druhým vypočteným ukazatelem je Altmanovo Z-skóre. Výsledky jsou následující:

Tab. 6: Altmanovo Z-skóre v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
X_1	0,07	-0,06	-0,11	0,11	0,08	0,07	0,19
X_2	0,26	0,33	0,17	0,09	0,22	0,23	0,21
X_3	0,12	-0,64	-0,21	0,55	0,13	0,06	0,06
X_4	0,21	0,08	0,06	0,17	0,17	0,16	0,15
X_5	1,63	1,41	1,07	1,79	1,88	1,90	1,96
Z-skóre	2,29	1,12	0,98	2,71	2,48	2,43	2,57



Graf 1: Vývoj ukazatele Altmanova Z-skóre v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

Podnik dosahuje hodnot z intervalu $1,2 < Z \leq 2,9$, což znamená, že podnik je v tzv. „šedé zóně“ nevyhraněných výsledků. Pouze v roce 2008 a 2009, kdy firmu poznamenala krize, byla firma ohrožena vážnými finančními problémy. Nejvýraznější nárůst zaznamenal ukazatel x_5 . Obrat firmy rostl více než celková aktiva, proto má firma nejlepší výsledky v oblasti aktivity. Zde se projevuje zavedení systémů řízení zásob. Pouze v roce 2008 a 2009, kdy firma procházela hospodářskou krizí, se ukazatel x_5 snížil. Největší problém má firma v oblasti ziskovosti a pracovního kapitálu. Dokazují to ukazatele x_1 a x_3 . Ukazatel x_1 měl od roku 2010 klesající trend, ale v roce 2013 firma měla vyšší oběžná aktiva a nižší cizí krátkodobé závazky než v roce 2012, proto v posledním roce analyzování ukazatel x_1 vzrostl. Ukazatel x_3 má také od roku 2010 klesající charakter. Oproti ukazateli x_1 má i v roce 2013 stejný výsledek jako v roce 2012. Firma dosáhla v roce 2013 vyššího zisku před zdaněním a úroky, ale také jí vzrostla celková aktiva, proto ukazatel x_3 má stejnou hodnotu v roce 2012 i v roce 2013.

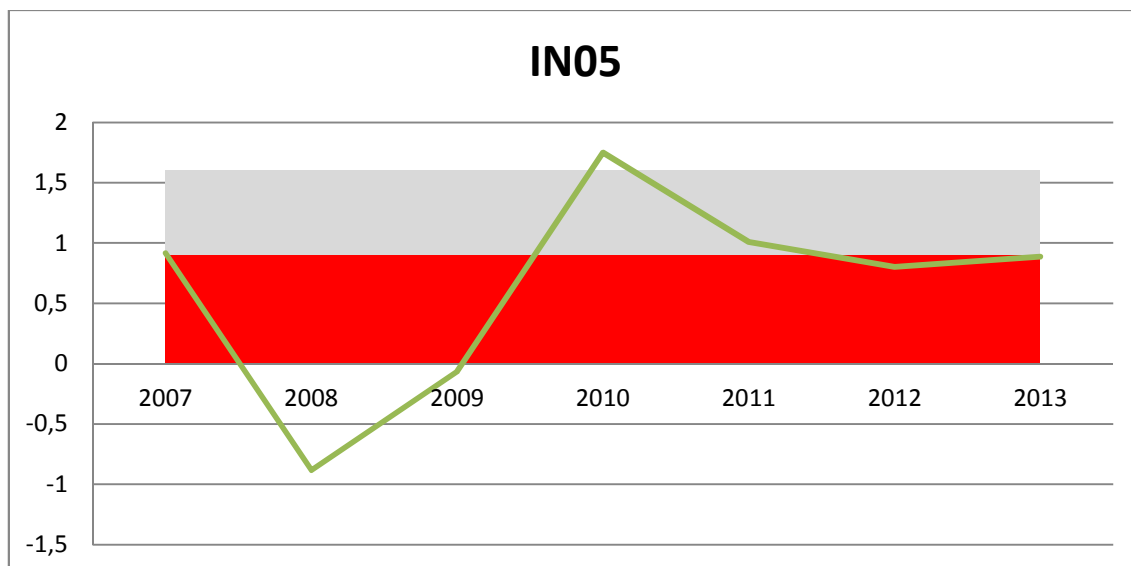
I přes skutečnost, že se firma nachází v tzv. „šedé zóně“ (mimo roky 2008 a 2009, kdy firmu postihla hospodářská krize), tak s přihlédnutím na skutečnost, že ukazatel je v roce 2013 lepší než v roce 2012 a že se jedná o dceřinou společnost německého koncernu, lze říci, že finanční situace firmy se po krizi zlepšila. V posledních letech mírně roste a je v horní hranici tzv. šedé zóny.

4.1.3 Index IN05

Třetím ukazatelem, který je vypočten, je index IN05. Výsledek je vidět v následující tabulce:

Tab. 7: Index IN05 v letech 2007-2013. Zdroj: vlastní zpracování.

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
x_1	0,20	0,16	0,15	0,18	0,18	0,18	0,18
x_2	0,11	-0,60	-0,23	0,36	0,14	0,04	0,07
x_3	0,15	-0,82	-0,27	0,71	0,17	0,08	0,08
x_4	0,35	0,30	0,22	0,39	0,41	0,40	0,42
x_5	0,11	0,08	0,07	0,11	0,11	0,10	0,14
IN05	0,92	-0,88	-0,07	1,75	1,01	0,80	0,89



Graf 2: IN05 v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

V roce 2008 a 2009 měla firma hodnoty IN05 záporné. Bylo to způsobeno zápornými ukazateli x_2 a x_3 , což značí, že firma měla výrazné problémy v oblasti ziskovosti. Firma měla náklady vyšší než výnosy, dostala se do ztráty a celková hodnota indexu IN05 dosáhla záporných čísel. Pouze v roce 2010 firma dosahovala vyššího výsledku než je hodnota 1,6. To znamená, že v roce 2010 měla firma uspokojivou finanční situaci. Toto výrazné zlepšení bylo dáno tím, že po dohodě s mateřskou společností došlo k navýšení cen u prodáváných výrobků, aby firma byla schopna dostát svým závazkům vůči dodavatelům a vůči zaměstnancům. Od roku 2010 se hodnota IN05 snižuje. V roce 2010 dosáhla firma vysokého zisku, proto byla nucena mateřskou společností snížit ceny u prodáváných výrobků. V roce 2013 se hodnota ukazatele IN05 zvýšila na hodnotu 0,89. Tato hodnota vypovídá, že firma má určité finanční problémy. „Šedá zóna“ nevyhraněných výsledků začíná od hodnoty 0,9, tzn., že firma se k této zóně hodně přiblížila. V roce 2013 se oproti roku 2012 zvýšily všechny ukazatele kromě x_7 a x_3 . Tyto ukazatele zaznamenaly stejné hodnoty jako v předchozím roce. Firma měla vyšší aktiva, ale také se jí zvýšily cizí zdroje. Výsledky indexu IN05 kopírují výsledky Altmanova Z-skóre. Největší problémy měla firma v oblasti ziskovosti, kdy se ukazatele x_2 a x_3 v roce 2012 oproti roku 2011 výrazně snížily. Toto snížení bylo způsobeno tím, že firma měla v roce 2012 výrazně nižší zisk před zdaněním a úroky než v roce 2011. V roce 2013 dosáhla firma vyššího zisku před zdaněním a úroky než v roce 2012, proto ukazatel x_2 zaznamenal zvýšení. Firma by se měla zaměřit na řízení zisku.

4.2 Analýza absolutních ukazatelů

V této části bude popsána horizontální a vertikální analýza aktiv a pasiv, výkazu zisku a ztrát a výkazu cash flow.

4.2.1 Horizontální analýza aktiv a pasiv

Nejdříve bude provedena horizontální analýza aktiv.

Tab. 8: Horizontální analýza aktiv v tisících Kč a v % v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

	Změna 2008-2007	Změna 2009-2008	Změna 2010-2009	Změna 2011-2010	Změna 2012-2011	Změna 2013-2012	Změna 2008-2007	Změna 2009-2008	Změna 2010-2009	Změna 2011-2010	Změna 2012-2011	Změna 2013-2012
Aktiva	[v tisících CZK]						[v %]					
Aktiva celkem	-49 898	-53 963	30 333	22 675	8 810	25 739	-15,34	-19,60	13,70	9,01	3,21	9,09
Dlouhodobý majetek	-16 175	-12 223	-15 482	-5 451	-5 076	13 327	-13,17	-11,46	-16,40	-6,91	-6,91	19,49
Dlouhodobý nehmotný majetek	-137	-247	-40	-64	17	115	-23,97	-56,86	-21,38	-43,58	20,52	114,88
Software	-137	-247	-40	-64	17	115	-23,97	-56,86	-21,38	-43,58	20,52	114,88
Dlouhodobý hmotný majetek	-16 038	-11 976	-15 442	-5 387	-5 094	13 211	-13,12	-0,11	-16,39	-6,84	-6,94	19,35
Stavby	-3 453	-3 319	-3 510	-3 623	-3 510	-3 510	-4,90	-4,95	-5,50	-6,02	-6,20	-1404,27
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	-12 494	-7 217	-11 921	-2 554	-1 410	3 839	-25,07	-19,32	-39,56	-14,03	-9,01	7,23
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	-11	-11	-11	-11	-11	-11	-8,76	-9,60	-10,50	-11,75	-13,33	-0,08
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	-71	0	0	0	61	11 111	-100	0	0	0	0	18364,52
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	-9	-1 429	0	801	-223	1 783	-0,64	-99,67	0,00	17115,38	-27,67	305,90
Oběžná aktiva	-33 723	-41 671	45 771	27 387	13 757	12 363	-16,66	-24,74	36,10	15,87	6,88	5,79
Zásoby	-19 283	-54 233	22 511	51 743	-22 161	-7 848	-12,08	-38,64	26,14	47,64	-13,82	-5,68
Materiál	-17 429	-43 405	23 554	43 112	-15 233	-7 646	-15,46	-45,56	45,41	57,16	-1,29	-7,40
Nedokončená výroba a polotovary	-223	-14 078	3 526	3 882	-3 493	3 347	-0,58	-36,93	14,66	14,08	-11,10	11,97
Výrobky	-1 629	3 255	-4 553	4 749	-3 424	-3 566	-19,00	46,86	-44,63	84,07	-32,93	-51,14
Poskytnuté zálohy na zásoby	-3	-5	-17	0	-11	18	0,00	196,83	216,48	0,00	45,00	-49,96
Dlouhodobé pohledávky	-347	0	0	0	0	0	-100	0	0	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	-347	0	0	0	0	0	-100	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	-12 878	12 818	24 821	-25 615	36 028	19 692	-33,14	49,33	63,96	-40,26	94,78	26,60
Pohledávky z obchodních vztahů	-12 680	13 118	24 974	-26 121	25 335	23 049	-37,28	61,49	72,49	-43,96	76,07	39,31
Stát - daňové pohledávky	-594	-58	167	136	3 036	917	-13,57	-1,53	4,48	3,49	75,29	12,97
Krátkodobé poskytnuté zálohy	374	-196	-364	478	7 047	-4 052	80,26	-23,38	-56,59	171,43	930,91	-51,92
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	502	-502	0	0	0	0	0	-100,00
Jiné pohledávky	22	-45	44	-108	109	279	478,77	-169,65	-237,29	-423,98	-131,43	1089,32
Krátkodobý finanční majetek	74	-256	-1 562	1 259	-110	519	3,58	-12,04	-83,35	403,15	-7,00	35,51
Peníze	75	5	14	38	45	-45	132,25	3,54	10,28	25,25	23,85	-19,19
Účty v bankách	-1	-261	-1 576	1 221	-155	564	-0,06	-13,06	-90,69	754,69	-11,21	45,93
Časové rozlišení	-1 288	-70	45	740	130	49	-85,24	-31,50	29,46	373,95	13,86	4,61
Náklady příštích období	-262	-70	41	744	130	49	-54,06	-31,50	29,46	383,84	13,86	4,61
Příjmy příštích období	-1 025	0	4	-4	0	0	-100	0	0	-98,57	0	0

V období 2007 - 2008 se snížila celková aktiva o 49 898 tisíc Kč. Tomu odpovídá procentuální změna ve výši -15,34%. Dlouhodobý majetek se snížil o 16 175 tisíc Kč, z čehož dělalo snížení u dlouhodobého hmotného majetku výši 16 038 tisíc Kč. V roce 2008 podnik téměř neinvestoval, protože se dostal do krize, a stávající majetek se odepisoval, proto změna proti roku 2007 je v záporných číslech. Oběžný majetek zaznamenal snížení o 33 723 tisíc Kč, což odpovídá snížení o 16,6%. Největší podíl na tomto snížení má pokles hodnoty zásob. Zásoby poklesly v korunovém vyjádření o 19 283 tisíc Kč. Na pokles zásob měl největší podíl pokles materiálu na skladě. Hodnota stavu skladu materiálu se snížila o 17 429 tisíc Kč. Firma se snažila snížit stav skladu, omezila objednávání nového materiálu. Důsledkem krize firma měla nižší zakázky, proto nebylo potřeba objednávat materiál pro výrobu. Také hodnota výrobků na skladě klesla, firma prodala již vyrobené motory, které měla na skladě. Krátkodobé pohledávky klesly oproti roku 2007 o 12 878 tisíc Kč. Jak již bylo uvedeno, toto snížení bylo dáno krizí, která postihla analyzovanou firmu. Časové rozlišení se snížilo o 1 288 tisíc Kč.

V období 2008 – 2009 se také celková aktiva snížila. Hodnota snížení činila 53 963 tisíc Kč. Tento pokles byl důsledek finanční krize, kdy firma měla méně zakázek. Proto se snížily zásoby o 54 233 tisíc Kč, z čehož největší podíl na tomto poklesu mělo snížení stavu skladu materiálu (pokles o 43 405 tisíc Kč). Dlouhodobý hmotný majetek zaznamenal také snížení, a to ve výši 11 976 tisíc Kč. Důvod byl stejný jako v roce 2008. Firma téměř neinvestovala, zakázky byly ojedinělé. Jediné, co v tomto období mělo růst oproti roku 2008, byly krátkodobé pohledávky, zejména pohledávky z obchodních vztahů. Tento růst nebyl pro firmu pozitivní, protože klesaly výnosy společnosti. Odběratelé platili později. Výhled na konci roku 2009 byl pozitivní, mateřská firma dostala nové zakázky, které znamenaly i nové zakázky pro firmu Baumüller Brno, s.r.o. Krátkodobý finanční majetek se snížil o 256 tisíc Kč, kdy klesla suma peněz na účtech v bankách. Vzhledem k poklesu zakázek a nárůstu pohledávek se firmě snížily finanční prostředky v bance. Náklady příštích období zaznamenaly pokles o 70 tisíc Kč.

V období 2009 – 2010 firmě aktiva stoupla o 30 333 tisíc Kč. Firma se částečně vzpamatovala z ekonomické krize, když jí zásoby stouply o 22 511 tisíc Kč a krátkodobé pohledávky o 24 974 tisíc Kč. Tento nárůst byl dán vyššími zakázkami ze

strany mateřské firmy, kdy i ona měla vyšší zakázky. Firma začala nakupovat více materiálu, aby měla materiál na výrobu motorů. Nedokončená výroba na skladě stoupla o 3 526 tisíc Kč, zatímco výrobky na skladě klesly o 4 553 tisíc Kč. Firma prodala své výrobky, které měla na skladě. Začalo se více vyvážet, proto stouply pohledávky z obchodních vztahů. Prostředky v bance klesly o 1 576 tisíc Kč.

V období 2010 – 2011 firmě stoupla celková aktiva o 22 675 tisíc Kč. Dlouhodobý majetek se snížil o 5 451 tisíc Kč. Firma stále investovala menší množství peněžních prostředků do nového majetku. Zásoby stouply o 51 743 tisíc Kč. Firma začala nakupovat materiál pro výrobu, měla více zakázek. Proto hodnota materiálu na skladě stoupla o 43 112 tisíc Kč. Stoupla i nedokončená výroba a výrobky. Pohledávky z obchodních vztahů klesly o 26 121 tisíc Kč. Firmě se zvýšily peněžní prostředky v bance o 1 221 tisíc Kč. Odběratelé začali lépe platit za dodané výrobky. Na základě růstu zakázek se zvýšily závazky z obchodních vztahů (blíže v horizontální analýze pasiv). Firma neměla dostatek finančních prostředků pro úhradu všech závazků, začala se s platbami zpožďovat, ale toto zpoždění bylo maximálně dva týdny po splatnosti faktur.

V období 2011 - 2012 se aktiva opět zvýšila, tentokrát o 8 810 tisíc Kč. Dlouhodobý majetek klesl o 5 076 tisíc Kč, toto snížení je dáno malými investicemi do dlouhodobého majetku a vysokými odpisy stávajícího majetku. Firma snížila materiál na skladě o 15 233 tisíc Kč, firma se snažila snížit hodnotu prostředků vázaných v materiálu. Firma zavedla systém kanban na spojovací materiál. Firmě rostly tržby, proto její pohledávky z obchodních vztahů stouply o 25 335 tisíc Kč. Také stouply krátkodobé poskytnuté zálohy o 7 047 tisíc Kč. Tyto zálohy byly poskytnuty na koupi magnetizačních hlav. Peněžní prostředky v bance klesly o 155 tisíc Kč. Růst pohledávek a pokles peněžních prostředků je pro firmu negativní, odběratelé platí později za dodané výrobky.

V období 2012 – 2013 se aktiva zvýšila o 25 739 tisíc Kč. Dlouhodobý majetek stoupl o 13 211 tisíc Kč. Toto zvýšení je dáno tím, že firma začala investovat do výstavby nové haly, kde by v budoucnu měla probíhat kompletní výroba motorů s přímou expedicí k zákazníkům, ne k mateřské firmě. Z tohoto důvodu stoupl nedokončený hmotný majetek o 11 111 tisíc Kč. Firma o této investici uvažovala již delší dobu, ale až v roce 2013 byla investice schválena majitelem firmy. Firma opět

redukovala zásoby, snížila je o 7 848 tisíc Kč. Stouply pohledávky o 19 692 tisíc Kč, to opět potvrzuje zvýšení zakázek. Tento důvod je znát i v horizontální analýze výkazu zisku a ztráty, kde je uvedeno zvýšení tržeb za vlastní prodej. Zvýšily se i peněžní prostředky na účtech o 564 tisíc Kč.

Dále je zpracována horizontální analýza pasiv v letech 2007 – 2013.

Tab. 9: Horizontální analýza pasiv v tisících Kč a v % v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

Pasiva	Změna	Změna	Změna	Změna	Změna	Změna	Změna	Změna	Změna	Změna	Změna	Změna
	2008-2007	2009-2008	2010-2009	2011-2010	2012-2011	2013-2012	2008-2007	2009-2008	2010-2009	2011-2010	2012-2011	2013-2012
	[v tisících CZK]						[v %]					
Pasiva celkem	-49 898	-53 963	30 333	22 675	8 810	25 739	-15,34	-19,60	13,70	9,03	3,21	9,09
Vlastní kapitál	-62 360	-17 307	43 098	6 852	498	2 397	-57,44	-37,46	149,18	9,52	0,63	3,02
Základní kapitál	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Základní kapitál	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Emisní ážio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	8 377	-62 360	-17 307	43 098	6 852	498	8,45	-58,03	-38,38	155,08	9,67	0,64
Nerozdělený zisk minulých let	8 377	-62 360	-17 307	43 098	6 852	498	8,45	-58,03	-38,38	155,08	9,67	0,64
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-70 737	45 053	60 405	-36 246	-6 354	1 900	-844,46	-72,25	-349,01	-84,10	-92,73	381,59
Cizí zdroje	12 462	-36 656	-12 765	15 823	8 313	23 341	5,75	-16,00	-6,66	9,79	4,28	11,45
Rezervy	-7 328	-2 869	3 376	3 023	-904	16 480	-66,22	-76,75	388,48	71,21	-15,63	258,92
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	-6 000	0	0	0	0	0	-100	0	0	0	0	0
Rezerva na daň z příjmů	-1 764	0	0	1 500	-1 500	2 943	-100	0	0	0	-100,00	0
Ostatní rezervy	436	-2 869	3 376	1 523	596	13 537	13,20	-76,75	388,48	35,87	10,33	212,69
Dlouhodobé závazky	384	-384	-444	-159	444	-162	44,60	-100,00	-51,50	-38,06	171,43	-23,03
Jiné závazky	0	0	-444	-159	444	-162	0	0	-51,50	-38,06	171,43	-23,03
Odložený daňový závazek	384	-384	0	0	0	0	0	-100,00	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	23 324	-29 105	-26 533	35 160	13 610	-40 331	13,88	-15,21	-16,36	25,91	7,70	-21,86
Závazky z obchodních vztahů	35 370	-15 253	-16 032	5 862	-8 602	-34 261	28,64	-9,60	-11,16	4,59	-6,45	-27,44
Závazky - ovládající a řídicí osoba	140	-210	-10 988	28 179	21 639	-6 588	1,16	-1,73	-92,11	2993,45	74,31	-12,98
Závazky - podstatný vliv	-11 848	-12 157	-994	0	0	0	-47,39	-92,44	-100,00	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	-196	-1 479	1 197	212	433	534	-4,28	-33,77	41,26	5,17	10,05	11,25
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	-192	-345	740	114	267	310	-9,12	-18,07	47,30	4,95	11,04	11,55
Stát - daňové závazky a dotace	-157	-143	150	-4	104	63	-24,83	30,10	45,16	-0,83	21,78	10,92
Dohadné účty pasivní	207	480	-605	798	-310	-402	105,93	119,53	-68,59	288,09	-28,84	-52,47
Jiné závazky	0	0	0	0	78	12	0	0	0	0	0	15,55
Bankovní úvěry v výpomoci	-3 900	-5 047	-5 960	-4 654	-4 838	47 354	-10,63	-15,39	-21,48	-21,87	-28,23	385,10
Bankovní úvěry dlouhodobé	-3 900	-5 047	-5 960	-4 654	-4 838	47 354	-10,63	-15,39	-21,48	-21,87	-28,23	385,10
Časové rozlišení	-19	750	16 796	-17 548	0	0	-93,40	56818,18	2235,83	-100,00	0,00	0,00
Výdaje příštích období	-19	750	16 796	-17 548	0	0	-93,40	56818,18	2235,83	-100,00	0,00	0,00
Výnosy příštích období	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

V období 2007 – 2008 se celková pasiva snížila o 49 898 tisíc Kč. Žádná změna nebyla zaznamenána u základního kapitálu, kapitálových fondů a zákonného rezervního fondu. Výsledek hospodaření minulých let se v období 2007 – 2008 zvýšil o 8 337 tisíc Kč. Firmě se zvýšil nerozdělený zisk minulých let. Zisk firma nechává ve společnosti pro další rozvoj. Výsledek hospodaření klesl o 70 737 tisíc Kč, firmě klesly zakázky a také následkem krize se dostala do ztráty. Cizí zdroje stouply o 12 462 tisíc Kč. Největší podíl na tomto zvýšení mělo zvýšení krátkodobých závazků. Firma nebyla schopna platit své závazky vůči mateřské firmě v důsledku růstu pohledávek a poklesu krátkodobého finančního majetku. Závazky ke třetím osobám byla firma doposud schopna platit včas. Firma rozpustila rezervu na daň z příjmů a rezervu dle zvláštních právních předpisů. Tato rezerva byla vytvořena na odstupné. Dlouhodobé závazky se zvýšily o 384 tisíc Kč. V tomto případě šlo o odložený daňový závazek. Další podstatnou změnou v tomto období bylo snížení závazků k mateřské firmě (závazků z podstatného vlivu) ve výši 11 848 tisíc Kč. Tento závazek se snížil z důvodu přeúčtování části závazku z konta 361002 (úvěr od mateřské společnosti splatný do jednoho roku) na konto 361101 (úvěr od mateřské společnosti splatný nad jeden rok). Firma tedy odložila splacení půjčky od mateřské firmy ze splatnosti do jednoho roku na půjčku se splatností delší než jeden rok. Firma tento závazek snížila pomocí bankovního úvěru. Firma řádně splácela úvěr mateřské společnosti. Závazky k zaměstnancům se snížily o 196 tisíc Kč, firma byla nucena propustit 82 zaměstnanců. Toto propuštění mělo vliv i na závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, které se také snížily o 192 tisíc Kč. Závazky ke státu se snížily o 157 tisíc Kč. Dohadné účty pasivní se zvýšily o 207 tisíc Kč. Firma tvořila více dohadných položek. Firma postupně splácí bankovní úvěry, proto dlouhodobé bankovní úvěry se snižují. Tyto bankovní úvěry byly poskytnuty na úhradu závazků. Snížení činilo 3 900 tisíc korun.

V období 2008 – 2009 celková pasiva opět klesla, tentokrát o 53 963 tisíc Kč. Stále doznávala krize. Nerozdělený zisk minulých let zaznamenal pokles o 62 360 tisíc Kč, firma se dostala do ztráty z důvodu snížení zakázek. Výsledek hospodaření běžného období se zvýšil, celkově o 45 053 tisíc Kč, nicméně firma byla stále ztrátová. Jen výše ztráty se snížila. Firmě klesly cizí zdroje o 36 656 tisíc Kč, největší podíl na tomto snížení zaznamenaly krátkodobé závazky. Firma splácela dluh mateřské společnosti, závazky z podstatného vlivu se snížily o 12 157 tisíc Kč. Firma objednávala méně

materiálu, závazky z obchodních vztahů poklesly o 15 253 tisíc Kč. Firma propustila dalších 33 zaměstnanců, proto se závazky k zaměstnancům opět snížily o 1 479 tisíc Kč. Snížení zaznamenaly z tohoto důvodu i závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění a závazky ke státu. Firma rozpustila rezervu na odstupné, proto snížení rezerv je ve výši 2 869 tisíc Kč. Firma zaplatila splátky k bankovnímu dlouhodobému úvěru ve výši 5 047 tisíc Kč.

V období 2009 – 2010 firmě vzrostla celková pasiva. Dozněla ekonomická krize a firma získala nové zakázky. Nerozdělený zisk z minulých let stále klesal, firma byla v předchozím roce stále ve ztrátě. Ztráta byla převedena do výsledku hospodaření minulých let. Z důvodu zisku v roce 2010 firmě vzrostl výsledek hospodaření běžného období o 60 405 tisíc Kč. Cizí zdroje klesly o 12 765 tisíc Kč. Firma vytvořila nové rezervy, změna v rezervách byla ve výši 3 376 tisíc Kč. Byla vytvořena rezerva na dovolenou a na prémie. Závazky z obchodních vztahů stále klesaly, firma se snažila využívat materiál z vlastních zásob. Firma nabírala nové (i odchozí) zaměstnance, tzn., že závazky k zaměstnancům vzrostly. Růst činil 1 197 tisíc Kč. S tím souvisí i růst závazků ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění a závazky ke státu. Firma zrušila dohadné položky, proto dohadné účty pasivní klesly o 605 tisíc Kč. Bankovní úvěry klesly o 5 960 tisíc Kč, firma řádně splácela své půjčky. Výdaje příštích období stouply o 16 796 tisíc Kč. Firma v roce 2010 zaúčtovala jako výdaj příštích období dohodu o poskytnutí bonusu mateřské firmě. Tento bonus měl být vyplacen v roce 2011.

V období 2010 – 2011 firma zaznamenala další nárůst celkových pasiv. Nerozdělený zisk minulých let se zvýšil o 43 098 tisíc Kč, firma v roce 2010 dosáhla vysokého zisku. Výsledek hospodaření běžného období se oproti roku 2010 snížil o 36 246 tisíc Kč. Firmě se zvýšily cizí zdroje, celkově ve výši 15 823 tisíc Kč. Firma navýšila rezervy o 1 523 tisíc Kč a vytvořila rezervu na daň z příjmů ve výši 1 500 tisíc Kč. Firmě stouply zakázky, více se vyrábělo, proto se zvýšily závazky z obchodních vztahů o 5 862 tisíc Kč. Největší zvýšení zaznamenaly závazky k ovládající a řídící osobě, které se zvýšily o 28 179 tisíc Kč. Analyzovaná firma dostala od mateřské firmy půjčku na úhradu závazků vůči mateřské firmě. Za tuto půjčku analyzovaná firma platí mateřské firmě úrok, takže je na tom podnik hůř. Firma nabrala nové zaměstnance, proto se zvýšily závazky k zaměstnancům, ze sociálního zabezpečení a zdravotního

pojištění. Dohadné účty pasivní vzrostly o 798 tisíc Kč. Firma opět splácela bankovní dlouhodobé úvěry, snížení bylo ve výši 4 654 tisíc Kč. Výdaje příštích období klesly o 17 548 tisíc Kč. Firma vyplatila mateřské společnosti bonus, který byl zaúčtován jako výdaj příštích období v roce 2010.

V období 2011 – 2012 celková pasiva stoupla o 8 810 tisíc Kč. Nerozdělený zisk minulých let se navýšil o 6 852 tisíc Kč, ale výsledek hospodaření běžného období klesl o 6 354 tisíc Kč. Bylo to z toho důvodu, že firma v roce 2012 dosáhla nižšího zisku než v roce 2011. Cizí zdroje se navýšily o 8 313 tisíc Kč. Rezervy klesly o 904 tisíc Kč, firma rozpustila rezervu na daň z příjmů. Dále navýšila ostatní rezervy o 596 tisíc Kč. Dlouhodobé závazky se zvýšily o 444 tisíc Kč. Krátkodobé závazky také zaznamenaly zvýšení, celkové zvýšení bylo o 13 610 tisíc Kč. Zvýšily se závazky k ovládající a řídicí osobě o 21 639 tisíc Kč, firma Baumüller Brno, s.r.o. navýšila půjčku od mateřské firmy na úhradu záloh na pořízení magnetů. Závazky z obchodních vztahů klesly o 8 602 tisíc Kč. Firma opět nabrala nové zaměstnance, proto se zvýšily závazky k zaměstnancům. Firma splácela své dluhy k bance, snížení bankovních dlouhodobých úvěrů činilo 4 838 tisíc Kč. Pro úhradu záloh na pořízení magnetů firma využila půjčky od mateřské firmy, protože tato půjčka je pro firmu výhodnější než půjčka od bankovní instituce.

V období 2012 – 2013 se nerozdělený zisk z minulých let zvýšil o zisk z předchozího roku, tj. o 498 tisíc Kč. Výsledek hospodaření běžného období se zvýšil o 1 900 tisíc Kč, firma dosáhla v roce 2013 vyššího zisku než v roce 2012. Firma navýšila rezervy o 16 480 tisíc Kč, zvýšení rezervy na daň z příjmů dělalo 2 943 tisíc Kč, ostatní rezervy 13 537 tisíc Kč. Klesly krátkodobé závazky o 40 331 tisíc Kč, zatímco bankovní úvěry se zvýšily o 47 354 tisíc Kč. Firma financovala část svých závazků novým úvěrem. Tento dlouhodobý úvěr byl použit na splacení krátkodobých závazků z obchodního styku vůči mateřské firmě, které byly po splatnosti. Tím dosáhla firma Baumüller Brno, s.r.o. lepší likvidity a zlepšil se její pracovní kapitál.

4.2.2 Vertikální analýza aktiv a pasiv

Jako první byla provedena vertikální analýza aktiv, dále byla provedena vertikální analýza pasiv.

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Aktiva celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Dlouhodobý majetek	37,76%	38,73%	42,65%	31,36%	26,78%	24,15%	26,45%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,18%	0,16%	0,08%	0,06%	0,03%	0,04%	0,07%
Software	0,18%	0,16%	0,08%	0,06%	0,03%	0,04%	0,07%
Dlouhodobý hmotný majetek	37,58%	38,57%	42,56%	31,30%	26,75%	24,12%	26,38%
Pozemky	0,08%	0,09%	0,11%	0,10%	0,09%	0,09%	0,08%
Stavby	21,68%	24,35%	28,79%	23,92%	20,63%	18,75%	16,05%
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	15,33%	13,57%	13,61%	7,24%	5,71%	5,03%	5,85%
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0,04%	0,04%	0,05%	0,04%	0,03%	0,03%	0,02%
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0,02%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,02%	3,62%
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0,44%	0,52%	0,00%	0,00%	0,29%	0,21%	0,77%
Dlouhodobý finanční majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Oběžná aktiva	61,78%	61,19%	57,28%	68,56%	72,88%	75,47%	73,18%
Zásoby	49,09%	50,98%	38,90%	43,16%	58,45%	48,81%	42,20%
Materiál	34,66%	34,61%	23,43%	29,97%	43,21%	36,48%	30,97%
Nedokončená výroba a polotovary	11,79%	13,85%	10,86%	10,96%	11,47%	9,87%	10,14%
Výrobky	2,64%	2,52%	4,61%	2,24%	3,79%	2,46%	1,10%
Poskytnuté zálohy na zásoby	0,00%	0,00%	0,00%	-0,01%	-0,01%	-0,01%	-0,01%
Dlouhodobé pohledávky	0,11%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Odložená daňová pohledávka	0,11%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobé pohledávky	11,95%	9,44%	17,53%	25,28%	13,86%	26,15%	30,34%
Pohledávky z obchodních vztahů	10,46%	7,75%	15,56%	23,61%	12,14%	20,71%	26,45%
Stát - daňové pohledávky	1,35%	1,38%	1,68%	1,55%	1,47%	2,50%	0,00%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0,14%	0,30%	0,29%	0,11%	0,28%	2,76%	2,59%
Dohadné účty aktivní	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,18%	1,21%
Jiné pohledávky	0,00%	0,01%	-0,01%	0,01%	-0,03%	0,01%	0,10%
Krátkodobý finanční majetek	0,63%	0,77%	0,85%	0,12%	0,57%	0,52%	0,64%
Peníze	0,02%	0,05%	0,06%	0,06%	0,07%	0,08%	0,06%
Účty v bankách	0,62%	0,73%	0,79%	0,06%	0,50%	0,43%	0,58%
Časové rozlišení	0,46%	0,08%	0,07%	0,08%	0,34%	0,38%	0,36%
Náklady příštích období	0,15%	0,08%	0,07%	0,08%	0,34%	0,38%	0,36%
Příjmy příštích období	0,32%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Obr. 4: Vertikální analýza aktiv v % v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

Ve vertikální analýze aktiv byla jako základna pro posuzování podílu jednotlivých položek použita hodnota celkových aktiv. Jak je z vertikální analýzy aktiv patrné, jedná se o výrobní firmu, protože aktiva u analyzované firmy tvoří převážnou část oběžná aktiva, zejména zásoby.

Dlouhodobý majetek se podle vertikální analýzy v průběhu prvních třech let analyzování zvyšoval. Toto zvyšování bylo dáno snížením hodnoty celkových aktiv, hodnota dlouhodobého majetku klesala, protože firma investovala nižší finanční prostředky, než byla výše odpisů. V roce 2013 se hodnota dlouhodobého majetku zvýšila, firma investovala do stavby nové haly z důvodu rozšiřování výroby. Toto zvýšení vyvolalo zvýšení nedokončeného hmotného majetku.

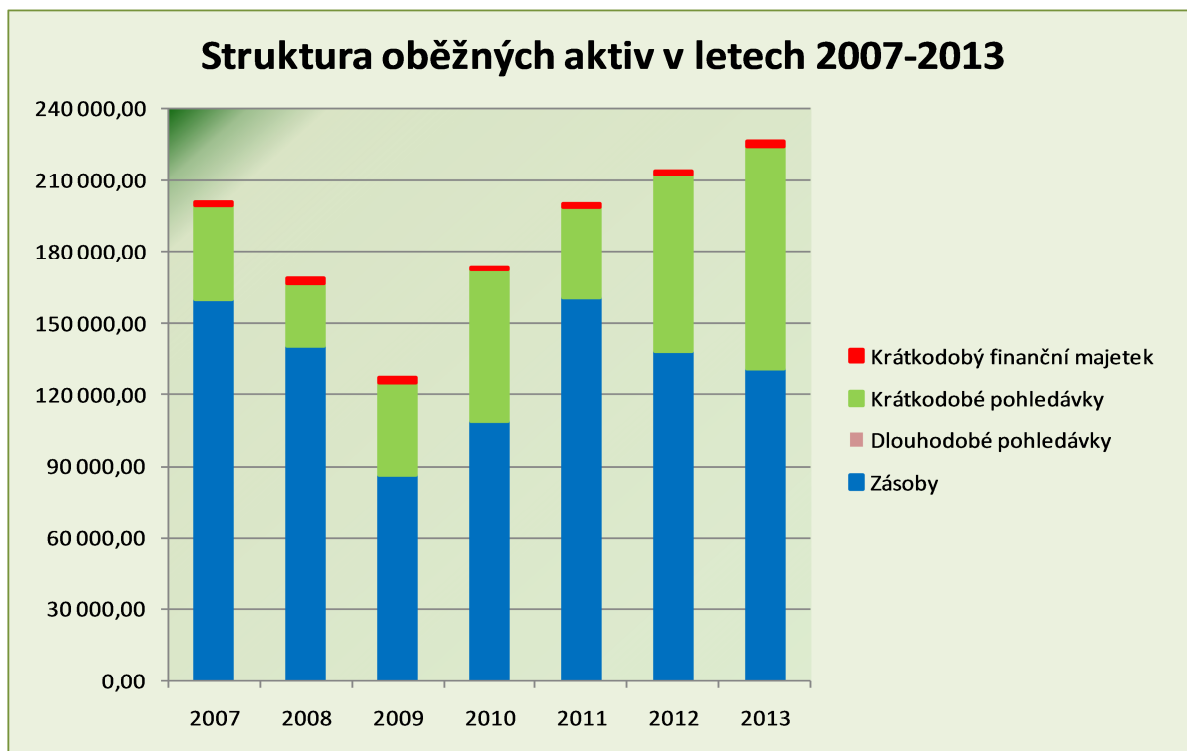
Největší podíl na oběžných aktivech má hodnota materiálu na skladě. Vyšší hodnota materiálu na skladě je u výrobních firem obvyklá, firma musí mít dostatečné množství finančních prostředků vázaných v zásobách. Hodnota zásob zaujímá

v podniku po celou dobu analyzování přibližně polovinu celkových aktiv podniku. Zásoby v posledních letech klesají, je to způsobeno lepším řízením zásob a využíváním systému kanbanu, který firma využívá na spojovací materiál. Pokles zásob v roce 2013 je dán výměnou dodavatele magnetů, kdy dodací doba u předchozího dodavatele byla 4 měsíce a u současného dodavatele je dodací doba 2 měsíce. Firma nemusí na skladě držet větší množství magnetů, u kterých došlo k již zmíněné změně dodavatele. Magnety tvoří převážnou část hodnoty materiálu na skladě, snížení těchto zásob je pro firmu velkým plusem, sníží vázanost finančních prostředků u materiálu.

Hodnota krátkodobých pohledávek oproti prvnímu roku analyzování narostla. Tento nárůst je způsoben vyššími zakázkami, které byly způsobeny převodem výroby brzd a lineárních motorů.

Vertikální analýza poukazuje na možné problémy s likviditou, protože krátkodobý finanční majetek zaujímá zanedbatelnou část celkových aktiv. Vzhledem k vysokým krátkodobým závazkům, jejichž struktura je popsána dále ve vertikální analýze pasiv, společnost může mít velký problém se splácením svých okamžitě splatných závazků. Tento problém souvisí i s okamžitou likviditou.

V následujícím grafu je přehled složení oběžných aktiv.



Graf 3: Struktura oběžných aktiv v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

Z grafu je patrné, že firma má velké množství finančních prostředků vázané v zásobách, což neumožňuje tyto peníze investovat jinam či použít na zaplacení závazků. Zásoby v důsledku krize od roku 2007 klesají. Pokles zásob od roku 2012 je dán lepším systémem řízení výroby. Krátkodobé pohledávky rostly i přes pokles výroby. Na tomto růstu má vliv mateřská firma.

Následující obrázek znázorňuje vertikální analýzu pasiv.

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Pasiva celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	33,38%	16,78%	13,05%	28,60%	28,74%	28,02%	26,46%
Základní kapitál	0,31%	0,36%	0,45%	0,40%	0,36%	0,35%	0,32%
Základní kapitál	0,31%	0,36%	0,45%	0,40%	0,36%	0,35%	0,32%
Kapitálové fondy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0,03%	0,04%	0,05%	0,04%	0,04%	0,04%	0,03%
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	0,03%	0,04%	0,05%	0,04%	0,04%	0,04%	0,03%
Výsledek hospodaření minulých let	30,47%	39,03%	20,37%	11,04%	25,84%	27,45%	25,33%
Nerozdělený zisk minulých let	30,47%	39,03%	20,37%	11,04%	25,84%	27,45%	25,33%
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	2,58%	-22,65%	-7,82%	17,12%	2,50%	0,18%	0,78%
Cizí zdroje	66,61%	83,22%	86,61%	64,42%	71,26%	71,98%	73,54%
Rezervy	3,40%	1,36%	0,39%	1,69%	2,65%	2,25%	7,40%
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	1,85%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Rezerva na daň z příjmů	0,54%	0,00%	0,00%	0,00%	0,55%	0,00%	0,95%
Ostatní rezervy	1,02%	1,36%	0,39%	1,69%	2,10%	2,25%	6,44%
Dlouhodobé závazky	0,27%	0,31%	0,39%	0,17%	0,09%	0,25%	0,18%
Jiné závazky	0,27%	0,31%	0,39%	0,17%	0,09%	0,25%	0,18%
Odložený daňový závazek	0,00%	0,14%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobé závazky	51,66%	69,50%	73,29%	53,91%	62,27%	65,14%	46,66%
Závazky z obchodních vztahů	37,98%	57,71%	64,88%	50,69%	48,64%	44,09%	29,32%
Závazky - ovládající a řídicí osoba	3,69%	4,41%	5,39%	0,37%	10,61%	17,93%	14,30%
Závazky - podstatný vliv	7,69%	4,78%	0,45%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Závazky k zaměstnancům	1,41%	1,59%	1,31%	1,63%	1,57%	1,67%	1,71%
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	0,65%	0,69%	0,71%	0,92%	0,88%	0,95%	0,97%
Stát - daňové závazky a dotace	0,19%	0,17%	0,15%	0,19%	0,17%	0,21%	0,21%
Dohadné účty pasivní	0,06%	0,15%	0,40%	0,11%	0,39%	0,27%	0,12%
Jiné závazky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,03%	0,03%
Bankovní úvěry a výpomoci	11,28%	11,91%	12,54%	8,66%	6,25%	4,34%	19,31%
Bankovní úvěry dlouhodobé	11,28%	11,91%	12,54%	8,66%	6,25%	4,34%	19,31%
Časové rozlišení	0,01%	0,00%	0,34%	6,97%	0,00%	0,00%	0,00%
Výdaje příštích období	0,01%	0,00%	0,34%	6,97%	0,00%	0,00%	0,00%
Výnosy příštích období	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Obr. 5: Vertikální analýza pasiv v % v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

Ve vertikální analýze byla použita jako základna hodnota celkových pasiv. Poměr vlastního kapitálu v průběhu analyzování klesá na úkor cizích zdrojů. Výjimkou bylo období krize, tedy rok 2008 a 2009, kdy hodnota vlastního kapitálu klesla pod 17% a hodnota cizího kapitálu vzrostla nad 83%. Firma pro svoji činnost využívá financování pomocí cizího kapitálu. Hodnota základního kapitálu po celou dobu analyzování zůstala na stejné výši, změny ve vertikální analýze jsou způsobeny poklesem či nárůstem celkových pasiv. Výsledek hospodaření minulých let, který ovlivňuje vlastní kapitál, se pohybuje dle dosažených výsledků v minulém roce. Firma

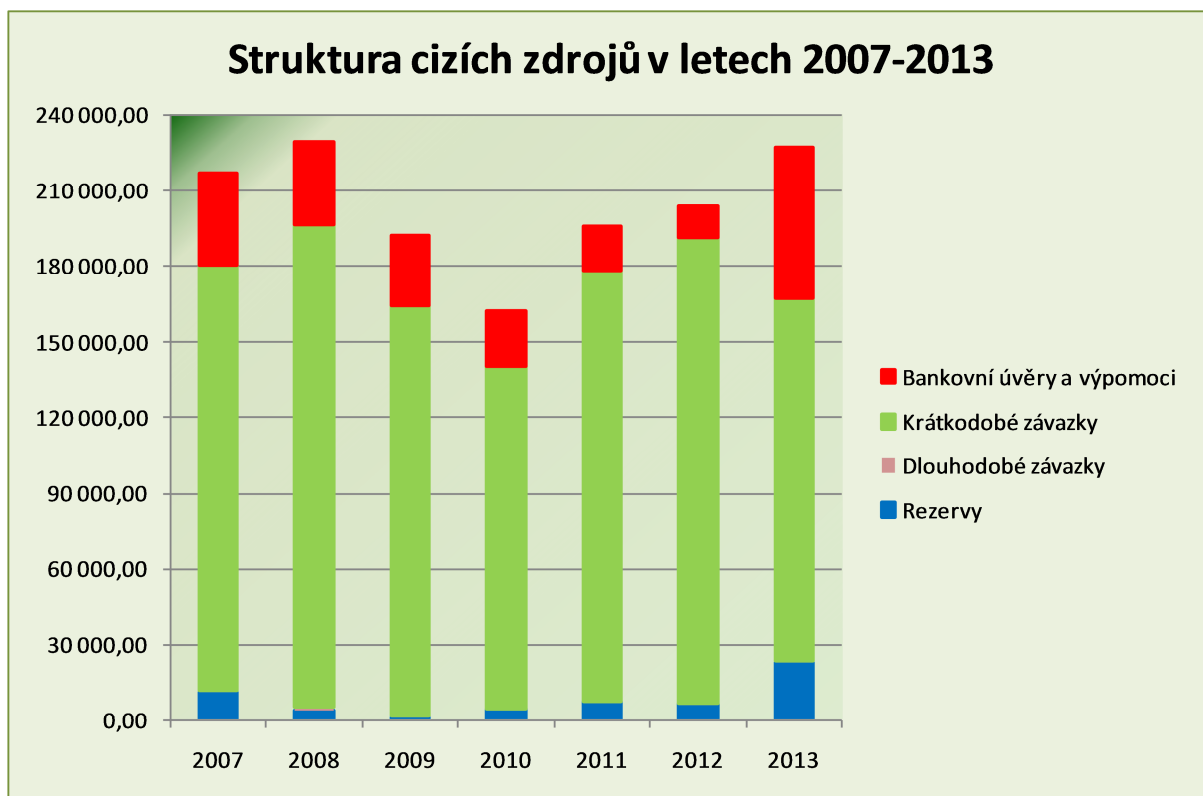
převádí hospodářský výsledek v běžném období do nerozděleného zisku minulých let. Tento zisk je ve firmě ponechán jako interní zdroj financování.

Cizí zdroje jsou v podniku tvořeny rezervami, krátkodobými závazky a bankovními úvěry a výpomocemi. Dlouhodobé závazky nejsou v této kapitole uvedeny, procento dlouhodobých závazků na hodnotě celkových aktiv je minimální a pohybuje se pod hranicí 0,5%. Navíc se tato hodnota rok od roku snižuje i přes růst celkových pasiv. Významnou položku cizích zdrojů tvoří krátkodobé závazky. Z toho plyne, že firma financuje svá aktiva výhradně krátkodobými závazky, především závazky z obchodních vztahů, přičemž část těchto závazků je k mateřské firmě. Podíl závazků z obchodní činnosti má od roku 2010 klesající trend. V roce 2011 byl ale tento trend ovlivněn zvýšením vlastního kapitálu, toto zvýšení bylo způsobeno vysokým výsledkem hospodaření podniku v roce 2010, kdy tento výsledek byl převeden do nerozděleného zisku minulých let. Závazky z obchodních vztahů v roce 2011 byly vyšší než v roce 2010. Výrazné snížení krátkodobých závazků v roce 2013 na hodnotu 46,66% z původních 65,14% bylo způsobeno tím, že firma si vzala bankovní úvěr pro financování svých závazků k mateřské firmě. Dokazuje to i zvýšení hodnoty bankovních úvěrů a výpomocí v roce 2013 oproti roku 2012. Tento úvěr byl použit i na výstavbu nové haly, kam má být převedena konečná montáž motorů.

Analyzovaná firma měla v průběhu analyzování klesající trend u bankovních úvěrů a výpomocí až do roku 2012. V roce 2013 firma čerpala nový bankovní úvěr, který byl použit na již zmiňovanou dostavbu nové haly, která započala na podzim roku 2013, a na úhradu závazků z obchodních vztahů k mateřské firmě, které byly po splatnosti.

Nestabilní trend po celou dobu analyzování zaznamenaly rezervy, převážně položka ostatní rezervy. Mimo rok 2009 ostatní rezervy oproti předcházejícímu roku stoupaly. Nejvyšší nárůst je zaznamenán v roce 2013, kdy z hodnoty 2,25% se rezervy zvýšily na 7,40% z celkových pasiv podniku. Firma navýšila rezervu na opravy majetku, do budoucnosti se počítá s rekonstrukcí budov, které jsou zastaralé a rekonstrukci potřebují. Dále firma vytvořila rezervu na podnikatelská rizika.

Následující graf znázorňuje strukturu cizích zdrojů v letech 2007 až 2013.



Graf 4: Struktura cizích zdrojů v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

Z grafu vyplývá, že převážná část cizích zdrojů jsou krátkodobé závazky. V posledním roce si firma vzala nový bankovní úvěr, kterým pokryla část krátkodobých závazků vůči mateřské společnosti.

4.2.3 Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

Nejprve je zpracována horizontální analýza výkazu zisku a ztrát.

Tab. 10: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v tisících Kč v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

Rok	Změna 2008-2007	Změna 2009-2008	Změna 2010-2009	Změna 2011-2010	Změna 2012-2011	Změna 2013-2012
Výkony	-147.626,32	-160.296,70	219.922,47	77.102,53	5.130,67	73.587,48
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	-140.945,28	-152.003,90	213.746,85	67.191,50	21.762,83	66.213,77
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-6.681,04	-8.292,80	6.175,62	9.911,02	-16.632,15	7.373,71
Výkonová spotřeba	-72.512,38	-183.607,26	143.187,38	105.905,30	6.767,10	55.905,66
Spotřeba materiálu a energie	-77.395,28	-135.784,19	123.879,93	92.927,53	32.950,96	44.979,58
Služby (leasing)	4.882,89	-47.823,07	19.307,44	12.977,77	-26.183,86	10.926,08
Přidaná hodnota	-75.113,94	23.310,56	76.735,10	-28.802,77	-1.636,43	17.681,82
Osobní náklady	-6.930,07	-24.031,62	15.695,85	22.114,39	-3.907,66	10.328,41
Mzdové náklady	-4.944,55	-16.534,46	10.438,54	16.311,61	-3.192,67	7.646,42
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	-2.031,94	-7.315,37	5.124,36	5.389,30	-1.463,54	2.592,23
Sociální náklady	46,42	-181,80	132,95	413,48	748,56	89,76
Daně a poplatky	41,22	-73,54	59,65	40,96	-48,94	68,29
Odpisy nehmotného a hmotného dlouhodobého majetku	-1.127,61	-2.350,42	-3.223,19	-1.689,36	-4.292,67	156,18
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	-4.765,24	-186,10	7.037,85	513,81	-10.570,16	14.056,06
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	213,02	-213,06	-9,24	6,22	59,49	5.258,98
Tržby z prodeje materiálu	-4.978,26	26,96	7.047,10	507,59	-10.629,65	8.797,07
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	293,51	-293,51	7.141,59	-7.141,59	5,04	7.009,66
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	293,51	-293,51	0,00	0,00	5,04	4.942,17
Zůstatková cena prodaného materiálu	0,00	0,00	7.141,59	-7.141,59	0,00	2.067,48
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-9.836,23	11.026,20	-5.484,96	291,57	-325,55	13.904,18
Ostatní provozní výnosy	220,54	-3.983,09	2.747,29	757,39	165,51	612,16
Ostatní provozní náklady	-1.853,48	525,84	17.008,78	-16.966,19	386,28	-1.456,65
Provozní hospodářský výsledek	-60.245,97	34.338,42	55.322,52	-24.181,35	-3.857,58	2.339,96
Výnosové úroky	33,82	-53,14	-5,28	0,00	0,00	0,00
Nákladové úroky	-949,17	-1.229,80	-879,68	1.797,13	1.441,46	-1.147,35
Ostatní finanční výnosy	-3.415,79	-2.922,08	5.284,64	-3.533,18	-3.151,29	4.422,97
Ostatní finanční náklady	5.955,20	-10.556,25	691,61	5.234,22	-595,36	6.010,31
Převod finančních výnosů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Převod finančních nákladů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výsledek hospodaření z finančních operací	-8.388,00	8.810,82	5.467,43	-10.564,52	-3.997,38	-439,98
Daň z příjmů za běžnou činnost	2.113,10	-1.903,81	384,48	1.500,00	-1.500,61	0,61
- splatná	-976,44	-787,56	0,00	1.500,00	-1.500,61	0,61
- odložená	3.089,54	-1.116,25	384,48	0,00	0,00	0,00
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-70.747,07	45.053,05	60.405,47	-36.245,87	-6.354,35	1.899,37
Mimořádné náklady	-9,95	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mimořádný výsledek hospodaření	-9,95	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výsledek hospodaření za účetní období (+ / -)	-70.757,02	45.053,05	60.405,47	-36.245,87	-6.354,35	1.899,37
Výsledek hospodaření před zdaněním	-68.624,02	43.149,24	60.789,95	-34.745,87	-7.854,96	1.899,98

Tab. 11: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v procentech v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

Rok	Změna 2008-2007	Změna 2009-2008	Změna 2010-2009	Změna 2011-2010	Změna 2012-2011	Změna 2013-2012
Výkony	-27,49%	-41,16%	95,98%	17,17%	0,98%	13,85%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	-26,62%	-39,12%	90,35%	14,92%	4,21%	12,28%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-88,75%	-979,66%	-82,94%	-779,98%	-192,49%	-92,27%
Výkonová spotřeba	-17,76%	-54,68%	94,11%	35,86%	1,69%	13,70%
Spotřeba materiálu a energie	-22,64%	-51,35%	96,29%	36,80%	9,54%	11,89%
Služby (leasing)	7,35%	-67,05%	82,17%	30,32%	-46,94%	36,92%
Přidaná hodnota	-58,32%	43,43%	99,67%	-18,74%	-1,31%	14,34%
Osobní náklady	-7,53%	-28,25%	25,72%	28,82%	-3,95%	8,23%
Mzdové náklady	-7,34%	-26,51%	22,77%	28,98%	-4,40%	11,02%
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	-8,68%	-34,23%	36,46%	28,10%	-5,96%	-100,00%
Sociální náklady	3,66%	-13,83%	11,74%	32,66%	44,58%	958,44%
Daně a poplatky	25,63%	-36,39%	46,40%	21,76%	-21,36%	1297,01%
Odpisy nehmotného a hmotného dlouhodobého majetku	-4,63%	-10,11%	-15,43%	-9,56%	-26,86%	-7,10%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	-94,17%	-63,10%	6468,24%	7,19%	-137,98%	-483,08%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1484,48%	-93,70%	-64,56%	122,53%	527,02%	7429,86%
Tržby z prodeje materiálu	-98,66%	39,92%	7457,93%	7,11%	-138,96%	-295,16%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0,00%	-100,00%	0,00%	-100,00%	0,00%	139108,06%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0,00%	-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	98078,41%
Zůstatková cena prodaného materiálu	0,00%	0,00%	0,00%	-100,00%	0,00%	0,00%
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-183,99%	-245,56%	-83,92%	27,74%	-24,25%	1367,23%
Ostatní provozní výnosy	3,31%	-57,94%	95,00%	13,43%	2,59%	9,33%
Ostatní provozní náklady	-21,23%	7,65%	229,82%	-69,51%	5,19%	-18,60%
Provozní hospodářský výsledek	-607,78%	-68,22%	-345,87%	-61,49%	-25,47%	20,73%
Výnosové úroky	137,43%	-90,96%	-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Nákladové úroky	-19,94%	-32,27%	-34,08%	105,61%	41,20%	-23,22%
Ostatní finanční výnosy	-23,60%	-26,43%	64,97%	-26,33%	-31,88%	65,68%
Ostatní finanční náklady	50,23%	-59,27%	9,53%	65,87%	-4,52%	47,76%
Převod finančních výnosů	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Převod finančních nákladů	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výsledek hospodaření z finančních operací	395,74%	-83,85%	-322,23%	-280,18%	58,84%	4,08%
Daň z příjmů za běžnou činnost	-355,88%	-125,31%	-100,00%	0,00%	-100,04%	-100,00%
- splatná	-55,35%	-100,00%	0,00%	0,00%	-100,04%	-100,00%
- odložená	-131,04%	-152,54%	-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-843,58%	-72,25%	-349,01%	-84,10%	-92,74%	381,56%
Mimořádné náklady	-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Mimořádný výsledek hospodaření	-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výsledek hospodaření za účetní období (+ / -)	-842,69%	-72,25%	-349,01%	-84,10%	-92,74%	381,56%
Výsledek hospodaření před zdaněním	-881,73%	-70,92%	-343,60%	-80,62%	-94,05%	382,15%

Pokles výkonů v roce 2008 oproti roku 2007 byl ovlivněn začínající hospodářskou krizí. S poklesem výkonů souvisí i pokles spotřeby materiálu a energie, která se při snížení zakázek musí také snížit. V tomto případě klesaly rychleji tržby, které se snížily o 26,62%, zatímco zásoby se snížily o 12,08%. Firma nestihla dostatečně reagovat na pokles tržeb. Osobní náklady se snížily o 6 930 tisíc Kč, které jsou důsledkem snížení počtu zaměstnanců. Tržby klesaly rychleji než osobní náklady, firma propustila menší počet zaměstnanců, než bylo potřeba. O 9 836 tisíc Kč poklesly rezervy a opravné položky v provozní oblasti. Byla rozpuštěna rezerva na daň z příjmu a zákonná rezerva. Provozní hospodářský výsledek zaznamenal pokles o 60 245 tisíc Kč. Výsledek před zdaněním klesl o 68 624 tisíc Kč. K tomuto poklesu přispěl nedostatečný pokles spotřeby materiálu a energie. Přidaná hodnota zaznamenala velké snížení, které bylo dáno tím, že výkony klesaly rychleji než spotřeba materiálu a energie.

V období 2008 – 2009 firmě sice poklesly výkony o 160 296 tisíc Kč, ale celkový výsledek před zdaněním stoupl o 43 149 tisíc Kč. Firma už reagovala dostatečně poklesem nákladů, výkonová spotřeba klesla o 55%, zatímco výkony o 46%. Spotřeba materiálu také klesla o 135 784 tisíc Kč, ale změna stavu rezerv a opravných položek v provozní činnosti se zvýšily o 11 026 tisíc Kč. Provozní hospodářský výsledek stoupl o 34 338 tisíc Kč. I přes pokles tržeb dokázala firma řídit náklady tak, aby konečný výsledek hospodaření oproti roku 2008 vzrostl.

V období 2009 - 2010 firmě stouply výkony o 219 922 tisíc Kč, což se projevilo i na zvýšení spotřeby materiálu a energie, které stouply o 123 879 tisíc Kč. Firma získala nové zakázky, které byly důvodem zvýšení výkonů. S tímto zvýšením souvisí i zvýšení spotřeby materiálu a energie. Osobní náklady také zaznamenaly zvýšení ve výši 15 695 tisíc Kč. Firma nabírala zpět své pracovníky, proto se zvýšily mzdové náklady. Firma prodala materiál, změna prodaného materiálu je 7 047 tisíc Kč. Provozní hospodářský výsledek stoupl o 55 322 tisíc Kč. Ostatní finanční náklady se zvedly o 5 284 tisíc Kč. Výsledek před zdaněním narostly o 60 789 tisíc Kč. V roce 2010 firma měla vysoké smluvní pokuty a penále u firem z koncernu a další významnou položku tvořily ostatní provozní náklady, kde byl do nákladů zaúčtován již zmíněný bonus. V roce 2010 se firma dohodla s mateřskou firmou o zvýšení prodejních cen, aby byla firma schopna dostát svým závazkům z obchodních vztahů i k zaměstnancům.

V období 2010 – 2011 firma zaznamenala vyšší tržby, ale výsledek před zdaněním poklesl. Výkony vzrostly o 77 102 tisíc Kč, spotřeba materiálu stoupla o 92 927 tisíc Kč. Služby stouply o 12 977 tisíc Kč. Zvýšily se náklady na opravy a udržování. Firma měla mnoho zakázek, stouply náklady za přepravu. Dále využívala více služeb kooperací, které zaznamenaly také růst oproti roku 2010. Firma nabírala nové zaměstnance, osobní náklady zaznamenaly růst. Ostatní provozní náklady klesly o 16 966 tisíc Kč. Provozní hospodářský výsledek poklesl o 24 181 tisíc Kč. Ostatní finanční náklady vzrostly o 5 234 tisíc Kč, zatímco ostatní finanční výnosy klesly o 3 533 tisíc Kč. Výsledek před zdaněním tak poklesl o 34 745 tisíc Kč. Firma v roce 2011 přecházela na kalendářní účetní období mateřské firmy, tzn. na účetní období od 1.února do 31.ledna. Proto je v roce 2011 účtováno se třinácti měsíci, účetní období bylo od 1.1.2011 do 31.1.2012.

V období 2011 – 2012 výkony firmě opět vzrostly, tentokrát ve výši 5 130 tisíc Kč. Je vidět, že i přes rozhodnutí přejít na hospodářský rok, kdy v roce 2011 firma účtovala s třinácti měsíci, její tržby i nadále stouply. Spotřeba materiálu stoupla o 32 950 tisíc Kč, ale služby klesly o 26 183 tisíc Kč. Tento pokles byl dán lisováním plechů, kdy analyzovaná firma přinutila dodavatele výlisků lisovat z vlastních plechů. Osobní náklady klesly o 3 907 tisíc Kč. Odpisy majetku se snížily o 4 292 tisíc Kč. Provozní hospodářský výsledek klesl o 3 857 tisíc Kč. Nákladové úroky se zvýšily o 1 441 tisíc Kč. Ostatní finanční výnosy se snížily o 3 151 tisíc Kč. Pokles byl způsoben poklesem kurzových zisků. Celkový výsledek před zdaněním poklesl o 7 854 tisíc Kč.

V období 2012 – 2013 firma zaznamenala vysoké zvýšení zakázek, tržby se zvedly o 73 587 tisíc Kč. Zvýšila se z tohoto důvodu také výkonová spotřeba, celkově o 55 905 tisíc korun. Firma více vyráběla, měla vyšší spotřebu materiálu a energie. Navíc pořídila nové stroje na leasing, které do výkonové spotřeby patří také. Zvedly se mzdové náklady, firma přijala další pracovníky do pracovního poměru. S tím souvisí i zvýšení nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Firmě se zvýšily odpisy o 156 tisíc Kč, také tržby z prodeje dlouhodobého majetku se zvýšily o 14 056 tisíc Kč. Firma prodala některé své stroje leasingové společnosti. Firma vytvořila nové rezervy, jak bylo již popsáno výše, jednalo se o rezervy na opravy a na podnikatelská rizika. Tato změna má také vliv na výsledek hospodaření. Provozní hospodářský výsledek

vzrost o 2 340 tisíc Kč. Velký podíl na tomto zvýšení má nárůst zakázek. Výsledek hospodaření z finanční činnosti klesl o 440 tisíc Kč. Ostatní finanční náklady byly vyšší než ostatní finanční výnosy. Firma v roce 2013 měla vyšší kurzové ztráty než kurzové zisky. Celkový výsledek hospodaření před zdaněním vzrostl o 1 900 tisíc Kč. Firma dosáhla vyššího zisku než v roce 2012.

Dále je zpracována vertikální analýza výkazu zisku a ztráty. Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty je rozdělena na vertikální analýzu výnosů a nákladů. Tab. č. 12 zobrazuje vertikální analýzu výnosů, tab. č. 13 vertikální analýzu nákladů.

Tab. 12: Vertikální analýza výnosů v tisících Kč a v % v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

Rok	2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Celkové výnosy	563.275,78	100,00%	407.722,78	100,00%	240.281,67	100,00%	475.268,65	100,00%	507.793,11	100,00%	541.683,93	100,00%	634.362,75	100,00%
Výkony	537.065,09	95,35%	389.438,77	95,52%	229.142,07	95,36%	449.064,55	94,49%	485.692,68	95,65%	531.297,75	98,08%	604.885,23	95,35%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	529.537,56	94,01%	388.592,27	95,31%	236.588,38	98,46%	450.335,23	94,75%	477.716,99	94,08%	539.289,56	99,56%	605.503,33	95,45%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	7.527,54	1,34%	846,50	0,21%	-7.446,30	-3,10%	-1.270,68	-0,27%	7.975,70	1,57%	-7.991,81	-1,48%	-618,10	-0,10%
Aktivace	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Tržby z prodeje DM a materiálu	5.060,15	0,90%	294,90	0,07%	108,81	0,05%	7.146,66	1,50%	7.071,20	1,39%	-2.909,69	-0,54%	11.146,37	1,76%
Tržby z prodeje DM	14,35	0,00%	227,37	0,06%	14,32	0,01%	5,07	0,00%	10,42	0,00%	70,78	0,01%	5.329,77	0,84%
Tržby z prodeje materiálu	5.045,80	0,90%	67,53	0,02%	94,49	0,04%	7.141,59	1,50%	7.060,78	1,39%	-2.980,47	-0,55%	5.816,60	0,92%
Ostatní provozní výnosy	6.654,33	1,18%	6.874,87	1,69%	2.891,78	1,20%	5.639,07	1,19%	5.904,43	1,16%	6.561,97	1,21%	7.174,12	1,13%
Výnosové úroky	24,61	0,00%	58,42	0,01%	5,28	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,15	0,00%
Ostatní finanční výnosy	14.471,60	2,57%	11.055,82	2,71%	8.133,73	3,39%	13.418,37	2,82%	9.124,79	1,80%	6.733,91	1,24%	11.156,88	1,76%

Tab. 13: Vertikální analýza nákladů v tisících Kč a v % v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

Rok	2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Celkové náklady	554.899,16	100,00%	470.083,28	100,00%	257.589,12	100,00%	432.170,63	100,00%	501.468,05	100,00%	541.186,14	100,00%	631.965,44	100,00%
Výkonová spotřeba	408.272,62	73,58%	335.760,24	71,43%	152.152,98	59,07%	295.340,36	68,34%	370.380,61	73,86%	408.012,77	75,39%	463.918,43	73,41%
Spotřeba materiálu a energie	341.836,00	61,60%	264.440,73	56,25%	128.656,54	49,95%	252.536,47	58,43%	318.889,85	63,59%	378.414,97	69,92%	423.394,55	67,00%
Služby (leasing)	66.436,62	11,97%	71.319,51	15,17%	23.496,45	9,12%	42.803,89	9,90%	51.490,76	10,27%	29.597,80	5,47%	40.523,88	6,41%
Osobní náklady	91.989,26	16,58%	85.059,19	18,09%	61.027,57	23,69%	76.723,42	17,75%	91.234,89	18,19%	94.930,14	17,54%	105.258,56	16,66%
Mzdové náklady	67.318,73	12,13%	62.374,18	13,27%	45.839,72	17,80%	56.278,26	13,02%	67.006,03	13,36%	69.397,19	12,82%	77.043,61	12,19%
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	23.402,30	4,22%	21.370,36	4,55%	14.054,99	5,46%	19.179,35	4,44%	22.678,76	4,52%	23.105,11	4,27%	25.697,34	4,07%
Sociální náklady	1.268,24	0,23%	1.314,66	0,28%	1.132,86	0,44%	1.265,81	0,29%	1.550,11	0,31%	2.427,84	0,45%	2.517,61	0,40%
Daně a poplatky	160,86	0,03%	202,09	0,04%	128,55	0,05%	188,20	0,04%	211,53	0,04%	180,21	0,03%	248,51	0,04%
Odpisy DHM a DNM	24.370,05	4,39%	23.242,44	4,94%	20.892,02	8,11%	17.668,82	4,09%	14.750,28	2,94%	11.686,80	2,16%	11.842,98	1,87%
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	0,00	0,00%	293,51	0,06%	0,00	0,00%	7.141,59	1,65%	0,00	0,00%	5,04	0,00%	7.014,69	1,11%
Zůstatková cena prodaného DM	0,00	0,00%	293,51	0,06%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	5,04	0,00%	4.947,21	0,78%
Zůstatková cena prodaného materiálu	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	7.141,59	1,65%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	2.067,48	0,33%
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	5.345,93	0,96%	-4.490,30	-0,96%	6.535,89	2,54%	1.050,94	0,24%	1.239,24	0,25%	1.016,96	0,19%	14.921,14	2,36%
Ostatní provozní náklady	8.728,46	1,57%	6.874,98	1,46%	7.400,82	2,87%	24.409,60	5,65%	6.870,83	1,37%	7.829,68	1,45%	6.373,03	1,01%
Nákladové úroky	4.760,37	0,86%	3.811,19	0,81%	2.581,39	1,00%	1.701,71	0,39%	3.229,70	0,64%	4.940,30	0,91%	3.792,95	0,60%
Ostatní finanční náklady	11.855,43	2,14%	17.810,63	3,79%	7.254,38	2,82%	7.945,99	1,84%	12.166,35	2,43%	12.584,85	2,33%	18.595,15	2,94%
Daň z příjmů za běžnou činnost	-593,78	-0,11%	1.519,33	0,32%	-384,48	-0,15%	0,00	0,00%	1.384,62	0,28%	-0,61	0,00%	0,00	0,00%
- splatná	1.764,00	0,32%	787,56	0,17%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	1.384,62	0,28%	-0,61	0,00%	0,00	0,00%
- odložená	-2.357,78	-0,42%	731,77	0,16%	-384,48	-0,15%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Mimořádné náklady	9,95	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%

Nejdříve bude popsána vertikální analýza výnosů.

Jako základna byly použity celkové výnosy podniku. Ty jsou tvořeny tržbami z prodeje vlastních výrobků a služeb. Jedná se o výrobní firmu, firma nemá žádné tržby za zboží. Ostatní finanční výnosy tvořily po celou dobu analyzování přibližně 2-3% z celkových výnosů. Ostatní finanční výnosy jsou u této firmy kurzové zisky. Firma prodává své výrobky pouze do zahraničí a financování většiny pohledávek i závazků probíhá v eurech.

Firma také občas prodává materiál nebo dlouhodobý majetek. Tržby z prodeje materiálu v roce 2007 jsou dány prodejem materiálu do závodu mateřské společnosti v Kitzingenu, kde byl tento určitý materiál upotřeben. Tyto tržby činily 0,9% z celkových výnosů. V roce 2010 a 2011 firma prodávala nepotřebný materiál firmám, které tento materiál potřebovaly. V roce 2013 firma prodala dlouhodobý hmotný majetek, jednalo se zejména o prodej nových strojů leasingovým firmám, dále firma prodala brusky, zarovnávačku, jeřáb a soustruhy firmě MPW Production, s.r.o.

Ostatní provozní výnosy jsou tvořeny prodejem odpadů, měděného šrotu a je v tom zahrnuta i refundace mezd zaměstnanců. V roce 2009 byly ostatní provozní náklady nízké, firma neprodávala skoro žádné odpady, měděný šrot a odpad z lisování. Celkové výnosy klesly, firmu zasáhla hospodářská krize, kdy měla nízké zakázky. Velkou položku v roce 2013 tvořila fakturace dopravného na sesterskou firmu Baumüller Directmotion GmbH. Toto přefakturování dopravních nákladů bylo dohodnuto s vedením podniku, kdy sesterská firma požadovala extra dodávky, než bylo sjednáno. Místo, aby výrobky byly odesílány jednou týdně, požadovala sesterská firma dodávky vícekrát do týdne. Souhlasila s tím, aby jim byly tyto dodatečné přepravní náklady přefakturovány.

Dále je popsána vertikální analýza nákladů.

Jako základna byly použity celkové náklady podniku. Tyto náklady jsou tvořeny zejména spotřebou materiálu a energie, protože se jedná o výrobní podnik, který nakupuje a spotřebovává mnoho druhů materiálu. Největší podíl na celkových nákladech má spotřeba materiálu a energie. Další významnou položku tvoří osobní náklady, které tvoří mzdové náklady a náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. U mzdových nákladů je patrný pokles v době hospodářské krize, i když dosahovaly vyššího podílu na celkových nákladech podniku. Od roku 2010

zaznamenaly mzdové náklady nižšího podílu na celkových nákladech i přes skutečnost, že skutečné mzdové náklady rostly. Jelikož se jedná o výrobní podnik, je zřejmé, že větší podíl na celkových nákladech budou tvořit odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Podíl odpisů na celkových nákladech má klesající trend.

Ostatní provozní náklady se pohybují ve výši okolo 1-2% s výjimkou roku 2010, kdy ostatní provozní náklady tvořily 5,65%. V roce 2010 byly ostatní provozní náklady vyšší než v roce 2009, ale vyšší procento podílu je způsobeno nárůstem celkových nákladů podniku. V roce 2010 firma měla vysoké smluvní pokuty a penále u firem z koncernu a další významnou položku tvořily ostatní provozní náklady, kde byl do nákladů zaúčtován již zmíněný bonus. V dalších letech nebyly žádné výrazné změny u ostatních provozních nákladů.

Velký podíl na ostatních finančních nákladech tvoří kurzové ztráty. Ostatní finanční náklady tvořily po celou dobu analyzování přibližně 3% z celkových nákladů.

4.2.4 Horizontální analýza cash flow

Následující obrázek zobrazuje horizontální analýza výkazu cash flow v tis. Kč za období 2007 – 2013.

Výkaz Cash flow v tis. Kč		Změna 2008-2007	Změna 2009-2008	Změna 2010-2009	Změna 2011-2010	Změna 2012-2011	Změna 2013-2012
P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období		5 928	74	-256	-1 562	1 259	-110
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnosti)		0	0	0	0	0	0
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	-68 634	43 149	60 790	-34 746	-7 855	1 900
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	-15 417	9 205	-9 568	1 888	-6 229	9 154
A. 1 1	Odpisy dlouhodobého majetku a umořování opravné položky k nabytému majetku	-1 150	-2 328	-3 218	-1 694	-4 290	-4 787
A. 1 2	Změna stavu opravných položek a rezerv	-13 364	12 790	-5 485	1 792	-3 326	15 404
A. 1 3	Zisk z prodeje dlouhodobého majetku	80	-80	9	-6	-54	-317
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	-983	-1 177	-874	1 797	1 441	-1 147
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0	0	0	0	0
A. *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mim. položkami	-84 051	52 355	51 222	-32 858	-14 083	11 054
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	110 316	-51 299	-58 902	5 558	14 804	-21 635
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, aktivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů aktivních	24 838	-26 913	-12 124	49 729	-61 022	16 417
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, pasivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů pasivních	51 093	-51 005	18 235	-12 793	2 523	-25 719
A. 2 3	Změna stavu zásob	34 385	26 618	-65 013	-31 377	73 303	-12 334
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	26 265	1 055	-7 680	-27 300	721	-10 581
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	949	1 230	880	-1 797	-1 441	1 147
A. 4	Přijaté úroky	34	-53	-5	0	0	0
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	976	788	0	-1 500	1 501	-1
A. 6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným výsledkem hospodaření včetně daně z příjmů	-3 080	1 116	-384	0	0	0
A. 7	Přijaté dividendy a podíly na zisku (+)	0	0	0	0	0	0
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	25 145	4 136	-7 190	-30 597	780	-9 435
Peněžní toky z investiční činnosti		0	0	0	0	0	0
B. 1	Výdaje spojené s nabytím dlouhodobého majetku	3 841	-1 331	6 483	-8 341	3 913	-18 555
B. 2	Příjmy z prodeje dlouhodobého majetku	213	-213	-9	6	59	5 259
B. 3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	1 902	-658	384	40 161	-6 539	-28 227
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	5 956	-2 202	6 858	31 826	-2 567	-41 523
Peněžní toky z finančních činností		0	0	0	0	0	0
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-36 955	-2 263	-973	1 592	418	51 586
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0	0	0	0	0	0
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-36 955	-2 263	-973	1 592	418	51 586
F. Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků		-5 855	-330	-1 305	2 821	-1 369	629
R. Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období		74	-256	-1 562	1 259	-110	519

Obr. 6: Horizontální analýza výkazu cash flow v tisících Kč v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

V období 2007 – 2008 se navýšil stav peněžních prostředků o 5 928 tis. Kč. Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním se snížil o 68 634 tisíc Kč. V roce 2008 firma dosáhla výrazné ztráty, proto meziroční rozdíl je záporný a v tak velké výši. Ztráta vznikla z důvodu poklesu zakázek, který byl z důvodu začínající ekonomické krize. Čistý peněžní tok z provozní činnosti se zvýšil o 25 145 tisíc Kč, k tomuto zvýšení došlo díky nárůstu změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu. Jednalo se zejména o změnu stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, kdy se firmě zvýšily krátkodobé závazky z obchodních vztahů. Firma také snížila rezervy, konkrétně se jednalo o rezervu podle zvláštních právních předpisů. Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti se také zvýšil, firma měla nižší výdaje s nabytím dlouhodobého majetku. Firmu ovlivnila hospodářská krize, omezily se investice. Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti se snížil o 36 955 tisíc Kč.

V roce 2009 se hodnota účetního zisku nebo ztráty oproti roku 2008 navýšila o 43 149 tisíc Kč, kdy firma se dostala z vysoké ztráty do nižší ztráty. Její výsledek byl ale stále záporný. Důvodem této ztráty je ekonomická krize. Firma neměla dostatečné množství zakázek. Čistý peněžní tok z provozní činnosti se zvedl o 4 136 tisíc Kč, došlo ke snížení zásob na skladě. Čistý peněžní tok z investiční činnosti ale klesl o 2 202 tisíc Kč. Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti taktéž klesl o 2 263 tisíc Kč. Firma měla výrazně nižší kurzové ztráty.

V období 2010 – 2009 se hodnota účetního zisku nebo ztráty zvedla o 60 790 tisíc Kč a firma se dostala ze záporných čísel výsledku hospodaření. Čistý peněžní tok z provozní činnosti i čistý peněžní tok z finanční činnosti se snížily, čistý peněžní tok z investiční činnosti zaznamenal zvýšení oproti roku 2009. Konkrétně se čistý peněžní tok z provozní činnosti snížil o 7 190 tisíc Kč, z finanční činnosti o 973 tisíc Kč. Čistý peněžní tok z investiční činnosti se zvedl o 6 858 tisíc Kč. Firma odepsala některý svůj majetek, hodnota samostatných movitých věcí se snížila. Firmě se zvýšily zásoby, kvůli vyšším zakázkám potřebovala materiál potřebný pro výrobu.

V období 2010 – 2011 se čistý peněžní tok z provozní činnosti snížil o 30 597 tisíc Kč, zvýšila se hodnota zásob, snížil se dlouhodobý hmotný majetek. Čistý peněžní tok z investiční činnosti se zvýšil o 31 826 tisíc Kč. Čistý peněžní tok z finanční činnosti se zvýšil o 1 592 tisíc Kč, firmě se zvýšily ostatní finanční náklady, které jsou tvořeny kurzovými ztrátami. Firma po dohodě s mateřskou společností navýšila

prodejní ceny, aby byla schopna dostát svým závazkům z obchodních vztahů i závazkům k zaměstnancům.

Účetní zisk v období 2011 – 2012 poklesl o 7 855 tisíc Kč, kdy firma měla nižší zisk v roce 2012 než v roce 2011. Do ztráty se firma nedostala. Firmě se snížila hodnota dlouhodobého majetku, ale zvýšila se hodnota oběžných aktiv. Firma dosáhla lepším řízení zásob snížení materiálu na skladě. Krátkodobé pohledávky narostly.

V období 2012 – 2013 účetní zisk stoupl o 1 900 tisíc Kč. Firma navýšila rezervy a opravné položky o 15 404 tisíc Kč. Firma vytvořila nové rezervy na podnikatelská rizika a navýšila rezervy na kurzová rizika. Čistý peněžní tok z provozní činnosti se snížil o 9 435 tisíc Kč. Čistý peněžní tok z investiční činnosti klesl o 41 523 tisíc Kč. Firma prodala některé své stroje leasingové společnosti. Dále prodala brusky, jeřáb, soustruhy a zarovnávačku firmě MPW Production. Firma snížila závazky k ovládající osobě. Jediný nárůst zaznamenal čistý peněžní tok z finanční činnosti, který byl ve výši 51 586 tisíc Kč. Firma dostala nový bankovní úvěr, kterým financovala část svých závazků k mateřské firmě a výstavbu nové haly.

4.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Analýza rozdílových ukazatelů se skládá z analýzy čistého pracovního kapitálu, čistých pohotových peněžních prostředků a čistého peněžního majetku. Jako první je zpracována analýza čistého pracovního kapitálu.

Tab. 14: Rozdílové ukazatele v letech 2007 – 2013 v tisících Kč. Zdroj: Vlastní zpracování.

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ČPK [tis. Kč]	32 894	-22 865	-35 430	36 873,33	26 861	29 247	81 940
ČPP [tis. Kč]	-104 784	-143 769	-124 986	-101 457	-107 947	-80 538	-43 750
ČPP* ⁶ [tis. Kč]	-71 747	-125 085	-92 393	-50 350	-79 340	-33 266	29 736
ČPP** ⁷ [tis. Kč]	27 903	13 310	31 292	43 354	-5 796	29 629	44 140
ČPM [tis. Kč]	-126 730	-163 207	-121 539	-71 746	-131 263	-108 955	-48 414

Čistý pracovní kapitál se v letech 2007 - 2009 pohybuje v záporných hodnotách, tzn., že firma neměla dostatečnou schopnost hradit své finanční závazky (jednalo se o tzv. nekrytý dluh). Od roku 2010 je čistý pracovní kapitál kladný, v roce 2013 dosáhl

⁶ ČPP* - přepočtené čisté peněžní prostředky, tzn., že ke krátkodobému finančnímu majetku byly přičteny pohledávky k mateřské firmě.

⁷ ČPP** - přepočtené čisté peněžní prostředky*, tzn., že ke krátkodobému finančnímu majetku byly přičteny pohledávky k mateřské firmě a od okamžitě splatných závazků byly odečteny okamžitě splatné závazky k mateřské firmě.

výrazného zvýšení oproti roku 2012. Toto zvýšení je dáno především splacením krátkodobých závazků vůči mateřské firmě prostřednictvím dlouhodobého úvěru u banky a zvýšením oběžných aktiv, zejména krátkodobých pohledávek. Firma v roce 2013 měla o 40 milionů Kč nižší hodnotu krátkodobých závazků než v roce 2012.

Čisté pohotové peněžní prostředky se využívají ke sledování okamžité likvidity. Tento ukazatel je ale ve všech analyzovaných letech záporný, firma má výrazný problém se splácením svých okamžitě splatných závazků. Záporných hodnot firma dosahuje vzhledem k nízkým krátkodobým finančním prostředkům. Firma není schopna platit své okamžité závazky, protože hodnota těchto závazků je vyšší než pohotové platební prostředky.

Čistý peněžní majetek je po všechny roky v záporných hodnotách. Čistý peněžní majetek jen potvrdil domněnku, že firma má velké problémy s financováním svých závazků.

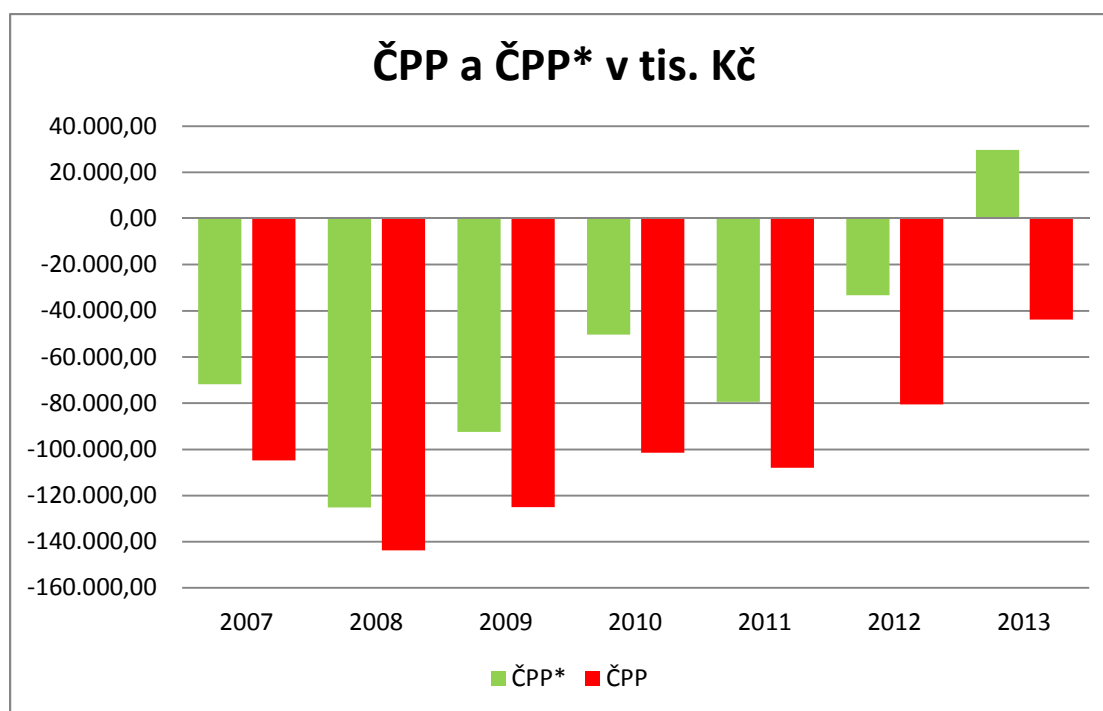


Graf 5: Srovnání rozdílových ukazatelů v letech 2007 – 2013 v tisících Kč. Zdroj: Vlastní zpracování.

Firma má problém s prvotní platební neschopností. Firma má hodně prostředků vázaných v zásobách, ale také má vysoké závazky, které musí zaplatit. V roce 2009 a 2010 nestačil celý oběžný majetek na zaplacení všech závazků. Z grafu lze vyčíst, že od roku 2010 dochází k postupnému nárůstu čistého peněžního majetku. Trend čistých peněžních prostředků je klesající. Firma snižuje hodnotu zásob na skladě řízením zásob, dále snížením krátkodobých závazků, které klesly z důvodu splacení krátkodobých závazků vůči mateřské firmě. Tyto závazky byly ale financovány novým dlouhodobým

bankovním úvěrem. Dalším problémem je, že firma má nedostatek finančních prostředků pro zaplacení okamžitě splatných závazků. Firma je finančně závislá na své mateřské firmě. Podnik je hodně zadlužený, má mnoho krátkodobých závazků. Dlouhodobé závazky výrazně vzrostly v roce 2013, kdy firma využila bankovní dlouhodobý úvěr na výstavbu nové haly a částečné splacení závazků vůči mateřské společnosti.

Pro lepší srovnání čistých pohotových peněžních prostředků byl vypočten navíc ukazatel čistých peněžních prostředků*, kde nejsou zohledněny pohledávky k mateřské firmě, které lze považovat za likvidnější oproti běžným pohledávkám, neboť v případě nutnosti je mateřská firma uvolní i před dobou splatnosti. Tento ukazatel byl nazván ČPP*.

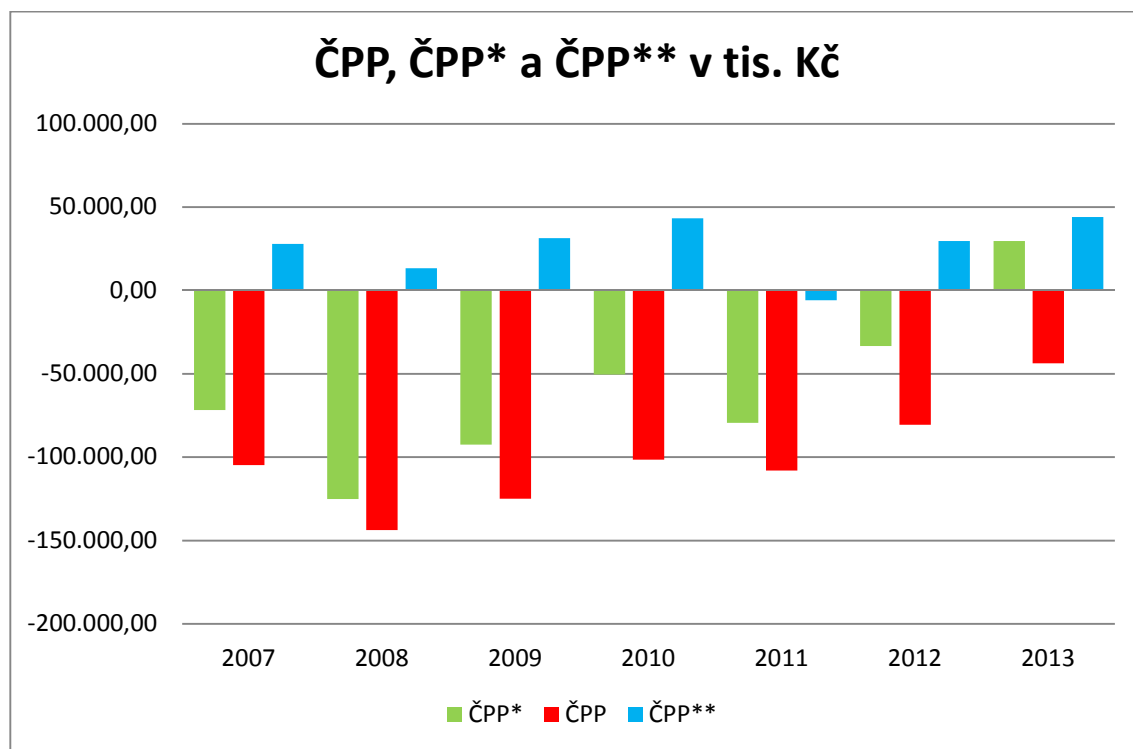


Graf 6: Ukazatel čistých peněžních prostředků po zohlednění pohledávek k mateřské firmě v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

Jak ukazuje tabulka č. 14, i po přičtení pohledávek k mateřské společnosti ke krátkodobému finančnímu majetku, vychází čisté peněžní prostředky také záporné. Jen v roce 2013 je tento ukazatel kladný. Je to z toho důvodu, že analyzovaná firma má nižší pohledávky k mateřské firmě než okamžitě splatné závazky.

Pohledávky za mateřskou firmou nebyly ve všech letech, s výjimkou roku 2013, v takové výši, aby firma dokázala pokrýt své okamžitě splatné závazky. Tzn., že ani při zohlednění pohledávek za mateřskou firmou nelze firmu považovat za dostatečně likvidní.

Proto byl vypočten ještě ukazatel ČPP**, který po přičtení pohledávek za mateřskou firmou ke krátkodobému finančnímu majetku také od okamžitě splatných závazků vyloučil závazky k mateřské společnosti.



Graf 7: Ukazatel čistých peněžních prostředků po zohlednění pohledávek k mateřské firmě a vyloučení závazků k mateřské firmě v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

Z grafu č. 7 a z tab. č. 14 je patrné, že při odečtení okamžitě splatných závazků k mateřské firmě, které nemusí podnik ihned zaplatit v případě, že nemá dostatek finančních prostředků (což se v minulosti opakovaně potvrdilo), se hodnota čistého provozního kapitálu dostala do kladných hodnot. Je tedy zřejmé, že mateřská firma jako dodavatel materiálu pro výrobu a odběratel výrobků, zkresluje výsledek čistých peněžních prostředků. Po zohlednění pohledávek k mateřské firmě a vyloučení závazků k mateřské firmě lze podnik považovat za likvidní. Jediným rokem, kdy ČPP** nabývalo zápornou hodnotu, byl rok 2011. Firmě klesly pohledávky za mateřskou firmou, ale také okamžitě splatné závazky vůči mateřské firmě. Bylo to ovlivněno tím, že firma Baumüller Brno, s.r.o. uzavřela s mateřskou firmou tichou dohodu o nesplácení faktur za dodané zboží, kdy tyto peněžní prostředky byly použity ke koupi a rekonstrukci areálu, a v roce 2011 začala firma tyto závazky splácet.

4.4 Analýza poměrových ukazatelů

V této části diplomové práce budou zpracovány analýzy poměrových ukazatelů, mezi které patří ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity.

4.4.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability se skládají z rentability celkových aktiv, rentability vlastního kapitálu a rentability tržeb. Výpočty vychází z účetních dat, konkrétně z rozvahy a z výkazu zisku a ztráty. Hodnoty odvětví vychází ze statistik dostupných na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu.

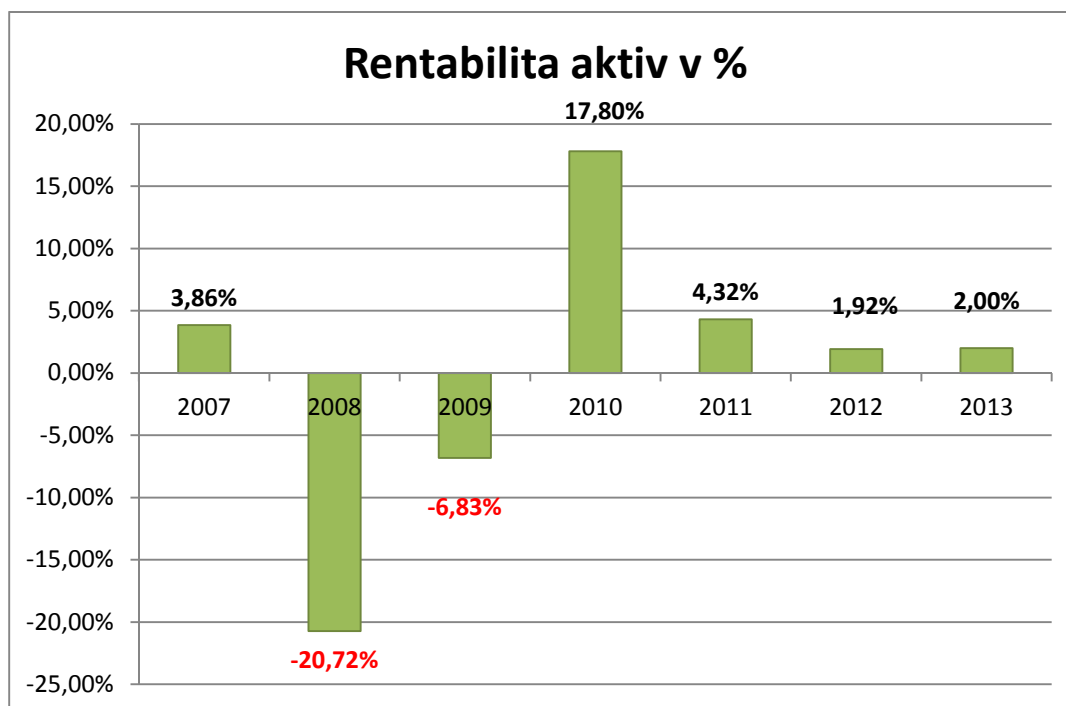
Tab. 15: Ukazatele rentability v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ROA	3,86%	-20,72%	-6,83%	17,80%	4,32%	1,92%	2,00%
ROE	7,73%	-134,99%	-59,91%	59,87%	8,69%	0,63%	2,93%
ROS	1,53%	-15,72%	-7,46%	9,33%	1,27%	0,09%	0,38%

Tab. 16: Ukazatele rentability odvětví v letech 2007 – 2011. Zdroj: www.mpo.cz.

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
ROA	10,18%	5,32%	6,28%	9,89%	8,78%
ROE	20,89%	11,21%	12,55%	20,36%	18,28%
ROS	5,92%	3,32%	4,56%	6,82%	6,04%

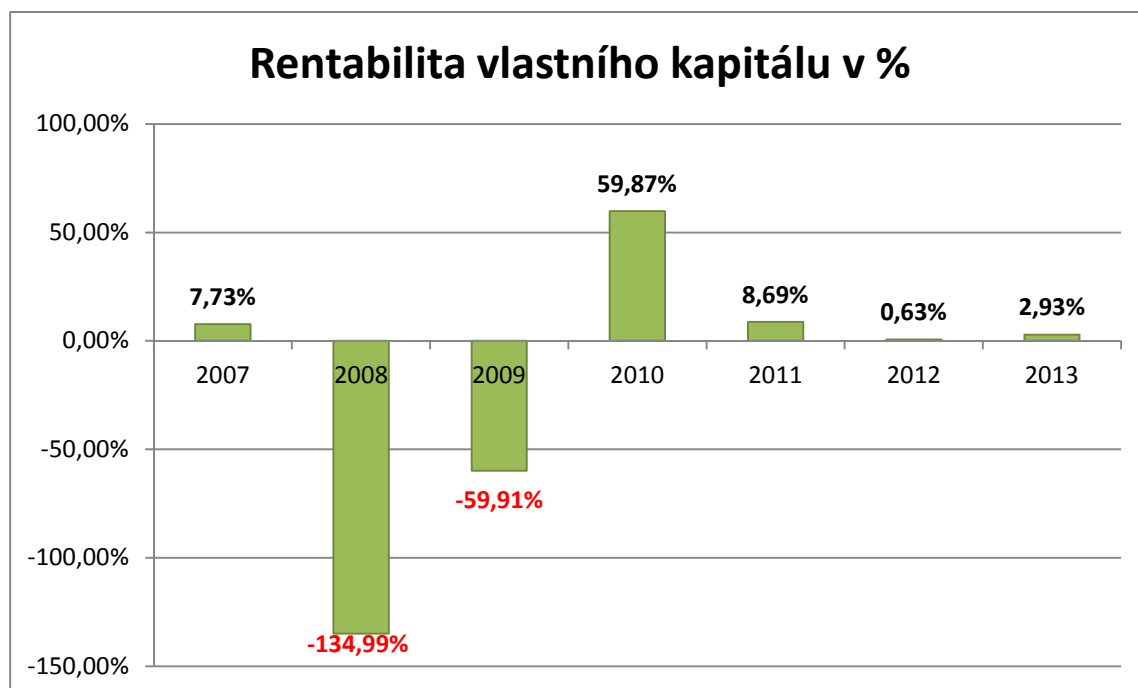
Pro výpočet rentability aktiv byl použit EBIT (zisk před zdaněním a úroky). Rentabilita aktiv v letech 2008 a 2009 byla záporná. V těchto letech byl ukazatel EBIT záporný, proto je záporný i výsledek rentability aktiv. Od roku 2010 zaznamenává firma opět klesající tendenci tohoto ukazatele. Je to dáno poklesem zisku před zdaněním a úroky v jednotlivých letech od roku 2010. Tento klesající trend není dodržen v roce 2013, kdy se firmě zlepšil výsledek rentability aktiv. Jak je vidět v tab. č. 16, rentabilita aktiv odvětví je vyšší než u analyzované firmy. Jen v roce 2010 rentabilita aktiv firmy Baumüller Brno, s.r.o. byla ve výši 17,80%, zatímco rentabilita aktiv odvětví měla hodnotu 9,89%. Údaje odvětví z roku 2012 a 2013 nejsou k dispozici. Hodnoty rentability aktiv kopírují trend rentability aktiv v odvětví.



Graf 8: Rentabilita aktiv v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

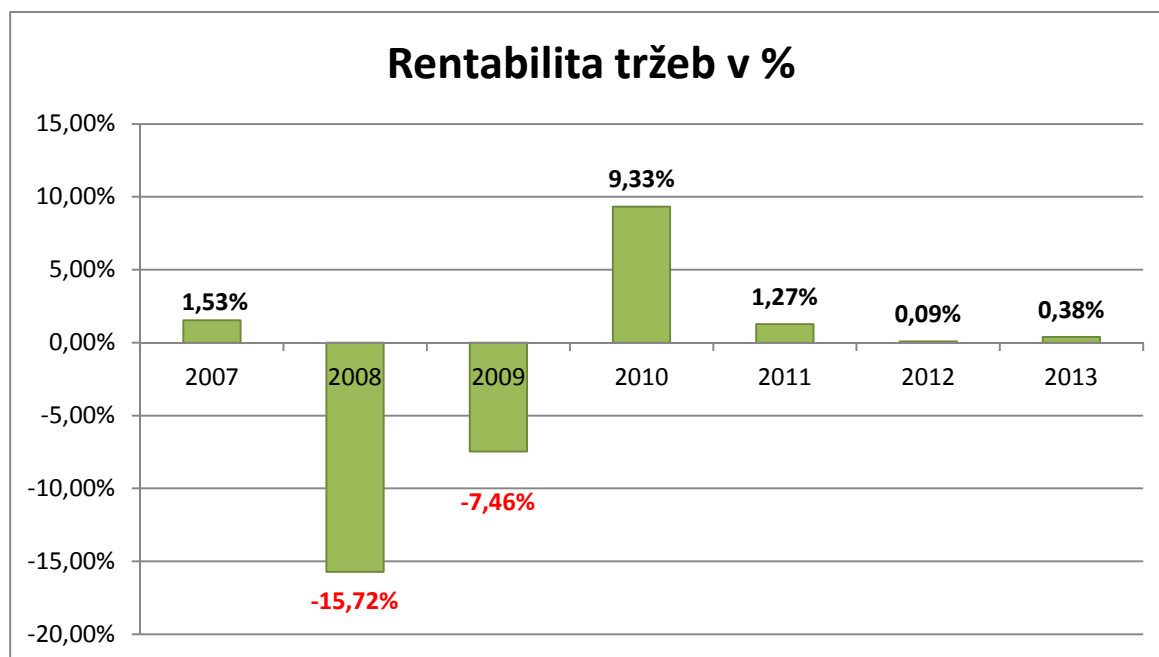
Pro výpočet rentability vlastního kapitálu byl použit EAT (čistý zisk). Rentabilita vlastního kapitálu kopíruje situaci u rentability aktiv. V roce 2008 a 2009 je v záporných hodnotách z důvodu záporného výsledku hospodaření. Od roku 2010 má opět klesající tendenci. Nejlepší situace byla v roce 2010, kdy firma měla rentabilitu vlastního kapitálu ve výši 59,87%. Výsledek v roce 2010 byl ovlivněn tím, že v době ekonomické krize v roce 2009, kdy byla firma ve vysoké ztrátě a měla velmi málo zakázek, došlo na základě dohody s mateřskou společností k navýšení cen u prodávaných výrobků, aby firma byla schopna dostát svým závazkům vůči dodavatelům a vůči zaměstnancům. Protože v roce 2010 došlo k enormnímu nárůstu obrátu oproti roku 2009, mělo to při zachování navýšených cen za následek poměrně vysoký zisk v roce 2010.

Podmínka, že ROE by měl být větší než ROA, je splněna v roce 2007, 2010, 2011 a 2013. V případě, že ROE je menší než ROA, nevyplatí se do takové firmy investovat. V roce 2012 tato podmínka splněna nebyla. Stejně jako u rentability aktiv tak i rentabilita vlastního kapitálu analyzované firmy byla nižší než rentabilita vlastního kapitálu celého odvětví.



Graf 9: Rentabilita vlastního kapitálu v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

Pro výpočet rentability tržeb byl použit EBIT (zisk před zdaněním a úroky). Nejvyšší hodnotu dosahuje rentabilita tržeb v roce 2010, kdy firma měla z analyzovaných let nejvyšší zisk. V letech 2008 a 2009 byla rentabilita tržeb v záporných hodnotách, které jsou důsledkem ekonomické krize. V roce 2010 došlo ke zvýšení zakázek a firma měla rentabilitu tržeb ve výši 9,33%. Od té doby došlo opět k poklesu do roku 2012. V roce 2013 nastalo mírné zvýšení rentability tržeb. Srovnání rentability tržeb odvětví a analyzované firmy se nezměnilo. Platilo, že firma byla pod úrovní hodnot odvětví ve všech letech kromě roku 2010.



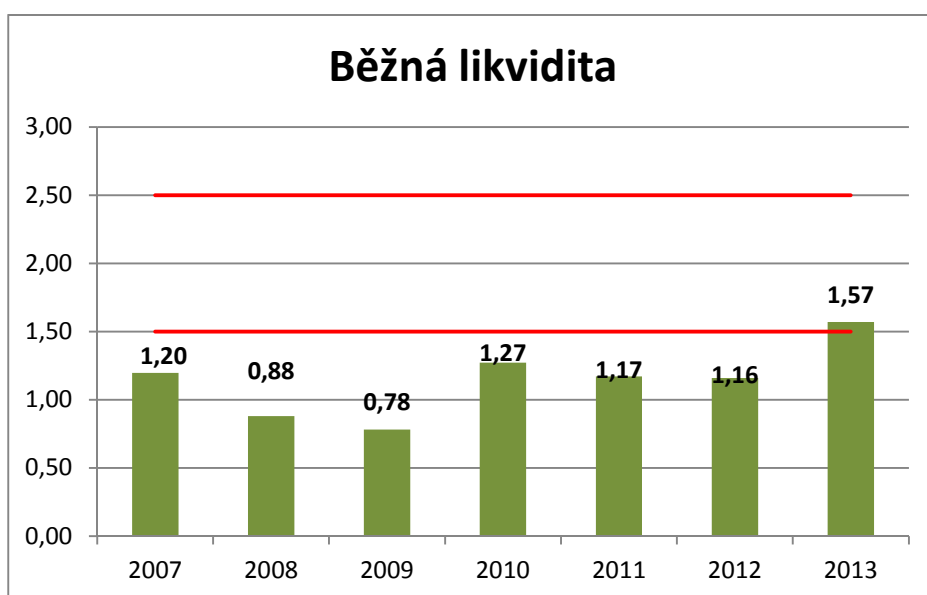
Graf 10: Rentabilita tržeb v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

4.4.2 Ukazatele likvidity

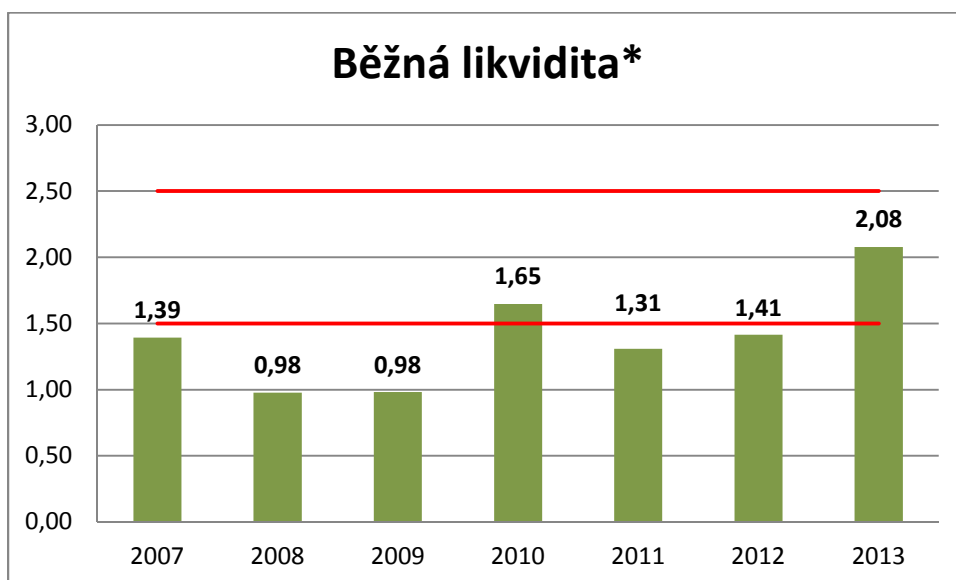
Likvidita je schopnost firmy dostát svým závazkům. V této práci je nejdříve popsána běžná likvidita, dále rychlá likvidita a poslední je zpracována okamžitá likvidita.

Tab. 17: Ukazatele likvidity v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Doporučené hodnoty
Běžná likvidita	1,20	0,88	0,78	1,27	1,17	1,16	1,57	1,5 – 2,5
Běžná likvidita*	1,39	0,98	0,98	1,65	1,31	1,41	2,08	1,5 – 2,5
Rychlá likvidita	0,25	0,15	0,25	0,47	0,23	0,41	0,66	1,0 – 1,5
Okamžitá likvidita	0,02	0,01	0,01	0,003	0,01	0,02	0,04	0,2 – 0,5



Graf 11: Běžná likvidita v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

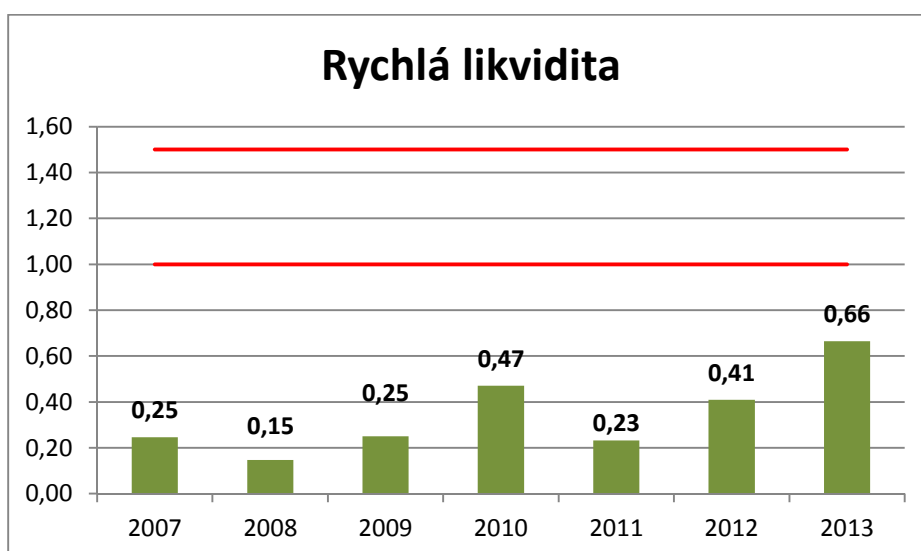


Graf 12: Běžná likvidita po vyloučení pohledávek k mateřské firmě v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

Dle doporučených hodnot od pana Slavíka (2013) by se firma měla pohybovat u běžné likvidity v rozmezí 1,5 – 2,5. Pro průmyslové podniky je postačující hodnota 1,5. Nicméně hodnota běžné likvidity by nikdy neměla být nižší než 1. Do roku 2013 firma nedosahovala doporučených hodnot, v době krize, v letech 2008 a 2009, byla běžná likvidita pod hodnotou 1. Značí to výrazné problémy s likviditou. Firma se v posledním analyzovaném roce dostala na doporučenou hodnotu. V roce 2013 firma snížila své krátkodobé závazky a to je důvodem zvýšení hodnoty běžné likvidity.

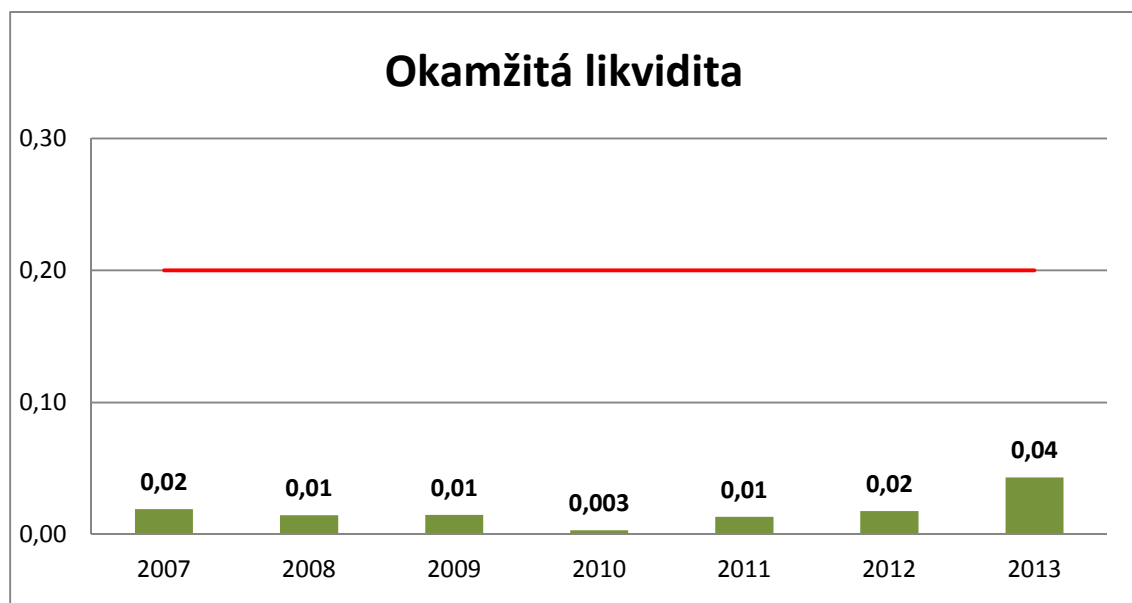
Hodnota oboru v roce 2012 činila 2,02 (Ministerstvo průmyslu a obchodu, online), analyzovaná firma je tedy pod průměrem oboru.

Ukazatel běžná likvidita* vyhodnocuje běžnou likviditu firmy při vyloučení pohledávek k mateřské firmě, které lze považovat za likvidnější, neboť je v případě nutnosti mateřská firma uvolní před dobou splatnosti. Firmě se při tomto vyloučení běžná likvidita zlepšuje, ale doporučených hodnot dosahuje také pouze v roce 2013 a v roce 2010. Rok 2010 byl pro firmu po finanční stránce výborný rok, firma prodávala své výrobky mateřské firmě s vyšší prodejní cenou, aby byla schopna dostát svým závazkům. V ostatních letech však ani při zohlednění pohledávek za mateřskou společností nemá podnik dostatečnou běžnou likviditu.



Graf 13: Rychlá likvidita v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

Doporučené hodnoty dle Slavíka (2013) se mají u rychlé likvidity pohybovat v rozmezí 1 – 1,5. Ani těchto doporučených hodnot firma nedosahuje. Hodnota pohotovostní likvidity má od roku 2011 vzrůstající trend, v roce 2013 dosáhla hodnoty 0,66. Firma vlastní vysoké zásoby materiálu, které vážou finanční prostředky a z toho důvodu je rychlá likvidita pod doporučenými hodnotami. Z rozdílu běžné a rychlé likvidity je vidět, že firma má hodně peněžních prostředků vázaných v zásobách. Hodnota oborového průměru v roce 2012 dosáhla hodnoty 1,34 (ministerstvo průmyslu a obchodu, online). Firma Baumüller Brno, s.r.o. byla pod oborovým průměrem.



Graf 14: Okamžitá likvidita v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

Doporučené hodnoty by se měly u okamžité likvidity dle Scholleové (2012) pohybovat v rozmezí od 0,2 – 0,5. Těchto hodnot firma nedosahuje. Její okamžitá likvidita se pohybuje pod hodnotou 0,04. V letech 2008 a 2009, kdy firma dosahovala nejhorších výsledků, byla okamžitá likvidita ve výši 0,01. V roce 2010, kdy firma dosáhla nejvyššího výsledku hospodaření, její okamžitá likvidita klesla až na hodnotu 0,003. V roce 2010 firma měla velmi nízké pohotovostní peněžní prostředky, proto je výsledek okamžité likvidity v tomto roce velmi nízký. Výsledky okamžité likvidity ve všech analyzovaných letech jsou považovány za velmi kritické. Velmi nízké hodnoty okamžité likvidity znamenají pro firmu velkou hrozbu. Nebude-li firma mít dostatek pohotovostních platebních prostředků, může se dostat do nepříjemných situací, které mohou vést až k bankrotu firmy. Problémem jsou velmi nízké peněžní prostředky a vysoké závazky. Pozitivní je ale vývoj okamžité likvidity od roku 2010, kdy výsledky okamžité likvidity rostou. Tento růst je způsoben snižováním dluhů s okamžitou platností. Z hodnot okamžité likvidity je vidět, že podnik je v prvotní platební neschopnosti. Hodnota okamžité likvidity u firem zabývajících se výrobou elektrických zařízení byla v roce 2012 ve výši 0,24 (Ministerstvo průmyslu a obchodu, online). Analyzovaná firma ani u okamžité likvidity nedosáhla oborového průměru.

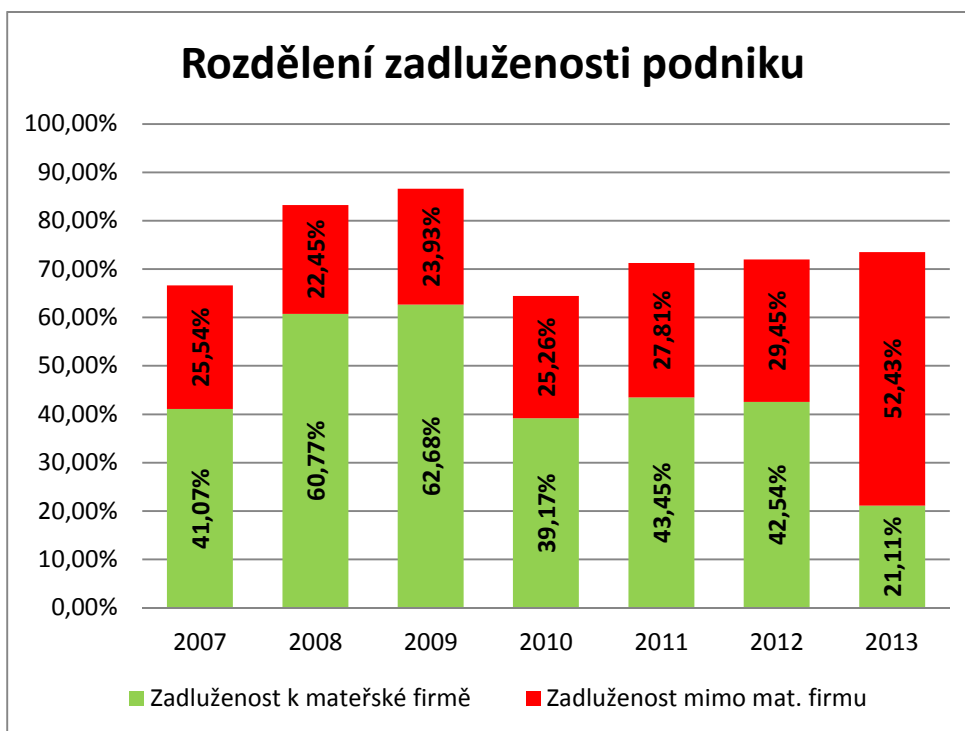
4.4.3 Ukazatele zadluženosti

V této části je zpracována zadluženost firmy. Nejdříve je zjištěna celková zadluženost podniku a kvóta vlastního kapitálu, dále je zpracován koeficient zadluženosti ve firmě.

Tab. 18: Ukazatele zadluženosti v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost %	66,62	83,22	86,95	71,40	71,26	71,98	73,54
Kvóta vlastního kapitálu %	33,38	16,78	13,05	28,60	28,74	28,02	26,46
Koeficient zadluženosti	2,00	4,96	6,64	2,25	2,48	2,57	2,78
Běžná zadluženost %	51,66	69,50	73,29	53,91	62,27	65,14	46,66

U firmy převažuje ve všech analyzovaných letech financování cizím kapitálem. Toto financování je u výrobních firem optimální. Vzhledem k tomu, že se jedná o dceřinou firmu německého koncernu, je financování z cizích zdrojů, převážně od mateřské společnosti, pro firmu nejčastěji využívaná možnost financování. V letech 2010 až 2013 se financování cizím kapitálem pohybovalo mezi 71% a 74%. Největší podíl vlastního kapitálu měla firma rok před krizí, tedy v roce 2007. V roce 2008 firmě stouply závazky z obchodních vztahů, proto se změnil i poměr vlastního a cizího kapitálu. O rok později, v roce 2009, firma dosáhla nejvyšší celkové zadluženosti. Hodnota financování cizím kapitálem se vyšplhala na hodnotu 86,95% z celkového kapitálu firmy. V roce 2013 se celková zadluženost zvýšila, protože si firma půjčila nový bankovní úvěr.



Graf 15: Rozdělení zadluženosti podniku v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

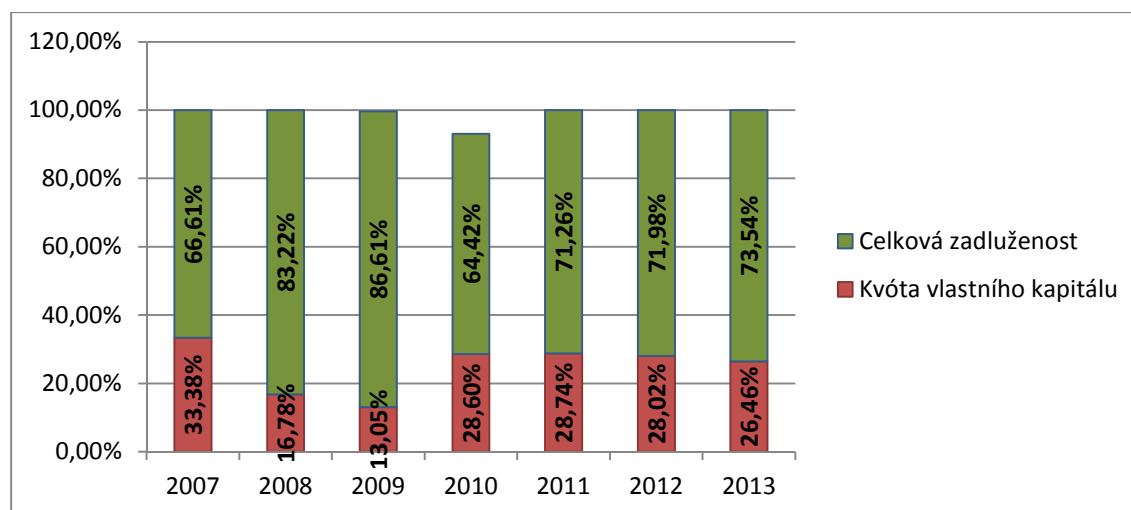
Z grafu rozdělení zadluženosti podniku na zadluženost k mateřské firmě a k ostatním firmám je patrné, že velká část zadluženosti firmy byla právě k mateřské společnosti. Toto zadlužení k mateřské firmě rostlo z důvodu nesplácení faktur k mateřské firmě. Analyzovaná firma uzavřela tichou dohodu s mateřskou společností, kdy jí nesplácela faktury za dodaný materiál, ale tyto peněžní prostředky čerpala na koupi a rekonstrukci areálu. V roce 2013 vzrostla zadluženost mimo mateřskou firmu, protože analyzovaná firma si vzala bankovní úvěr na splacení těchto závazků k mateřské firmě a na výstavbu nové haly.

Velký podíl na cizích závazcích mají krátkodobé závazky, převážně závazky z obchodní činnosti. Firma má hodně závazků, které musí krátkodobě splatit. Hodnota těchto závazků kolísá závisle na množství zakázek a výši zásob na výrobu těchto zakázek.

Většinu krátkodobých závazků má firma za dodavatelem materiálu. Přibližně čtvrtinu materiálu nakupuje firma od mateřské firmy, zbylé tři čtvrtiny od třetích firem. Závazky vůči třetím firmám platí firma řádně, buďto ve splatnosti nebo s maximálním jednodenním až dvoutýdenním zpožděním, v závislosti na tom, jak včasně mateřská firma jako odběratel uspokojí pohledávky firmy. Vzhledem k tomu, že mateřská firma dodává část materiálu a je zároveň i odběratel, probíhá úhrada závazků vůči mateřské

firmě formou zápočtů, nikoliv v přímých platbách. Investice spojené s rozvojem firmy (např. koupě a rekonstrukce areálu ve Skalici nad Svitavou, investice do stavby nové haly v roce 2003, investice do strojního parku) probíhaly zpočátku tak, že firma na tyto investice nečerpala bankovní úvěry, ale s tichým souhlasem mateřské firmy jí nesplácela faktury za dodávky materiálu. Z toho důvodu byly vždy celkové krátkodobé závazky poněkud vyšší, nicméně jak již bylo zmíněno, závazky vůči třetím firmám splácí firma řádně. Na základě dohody s mateřskou firmou došlo v roce 2013 k tomu, že si firma vzala dlouhodobý úvěr u banky na splacení těchto starých závazků z obchodního styku vůči mateřské firmě. Tím se podstatně zlepšila likvidita firmy.

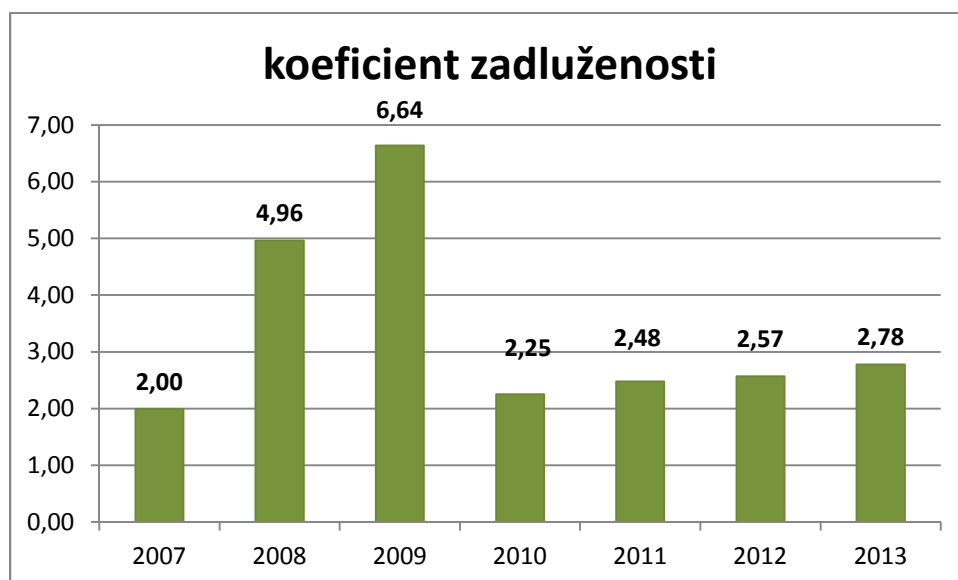
Firma využívá i dlouhodobých bankovních úvěrů, ale tato hodnota se od roku 2007 snižovala. Bankovní úvěr byl na splacení závazků vůči mateřské společnosti. Firma řádně splácí své úvěry. Hodnota dlouhodobých bankovních úvěrů byla v roce 2007 ve výši 36 695 tisíc korun, v roce 2012 již tato hodnota činila 12 296,48 tisíc korun. V roce 2013 si firma vzala další dlouhodobý úvěr, kterým pokryla část svých závazků a kterým financovala investování do stavby nové haly. Hodnota nových dlouhodobých bankovních úvěrů v roce 2013 je 59 650,79 tisíc korun.



Graf 16: Ukazatel celkové zadluženosti a kvóty vlastního kapitálu v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

Koeficient zadluženosti se ve firmě pohybuje nejčastěji mezi hodnotou 2 a 3. Kolem této hodnoty se koeficient zadluženosti pohyboval v letech 2007, 2010, 2011 a 2012. Nejvyšší koeficient zadluženosti měla firma v roce 2009, kdy hodnota byla 6,64. Hodnota koeficientu zadluženosti oboru v roce 2012 dosáhla hodnoty

1,003 (Ministerstvo průmyslu a obchodu, online). Firma Baumüller Brno, s.r.o. má vyšší koeficient zadluženosti než ostatní firmy v odvětví.



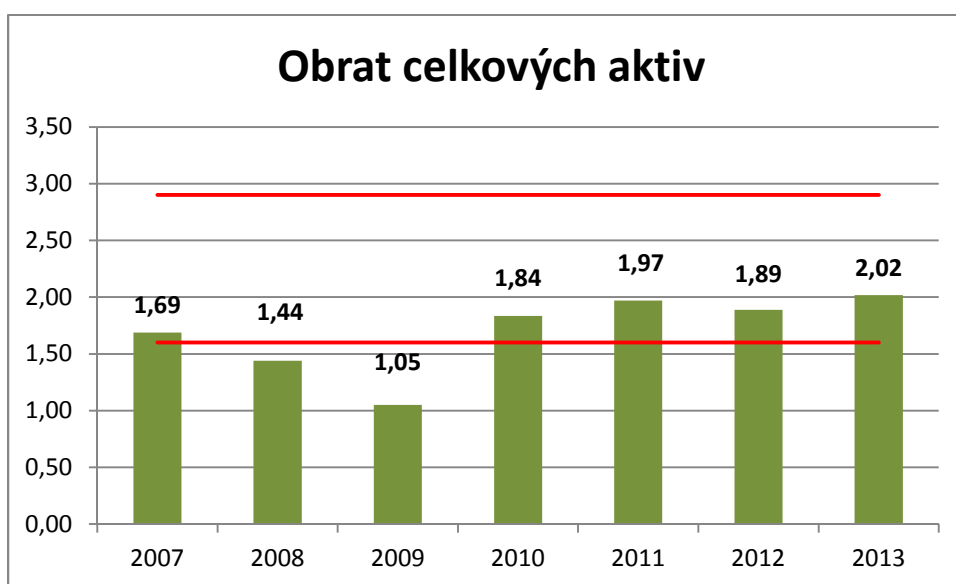
Graf 17: Koeficient zadluženosti v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

4.4.4 Ukazatele aktivity

Pomocí ukazatelů aktivity lze zjistit, jak firma hospodaří se svými aktivy. V této části je nejdříve vypočten obrat celkových aktiv, dále doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a nakonec doba obratu závazků.

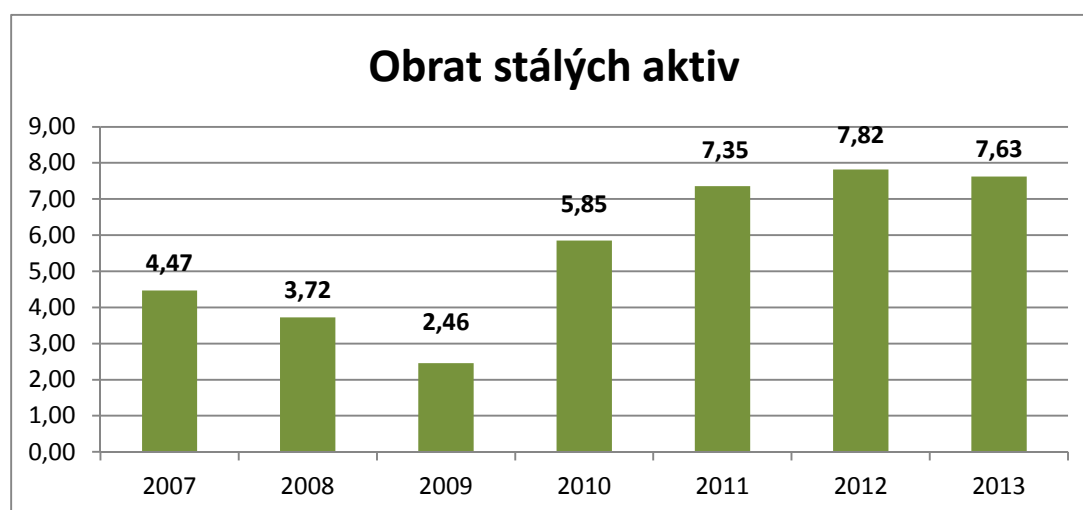
Tab. 19: Ukazatele aktivity v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Obrat celkových aktiv	1,69	1,44	1,05	1,84	1,97	1,89	2,02
Obrat stálých aktiv	4,47	3,72	2,46	5,85	7,35	7,82	7,63
Doba obratu zásob [dny]	106,17	129,16	135,39	85,84	108,35	94,30	76,35
Doba obratu pohledávek [dny]	25,85	23,92	61,01	50,28	25,68	50,52	54,90
Doba obratu závazků [dny]	82,14	146,21	225,81	100,83	90,16	85,18	53,05



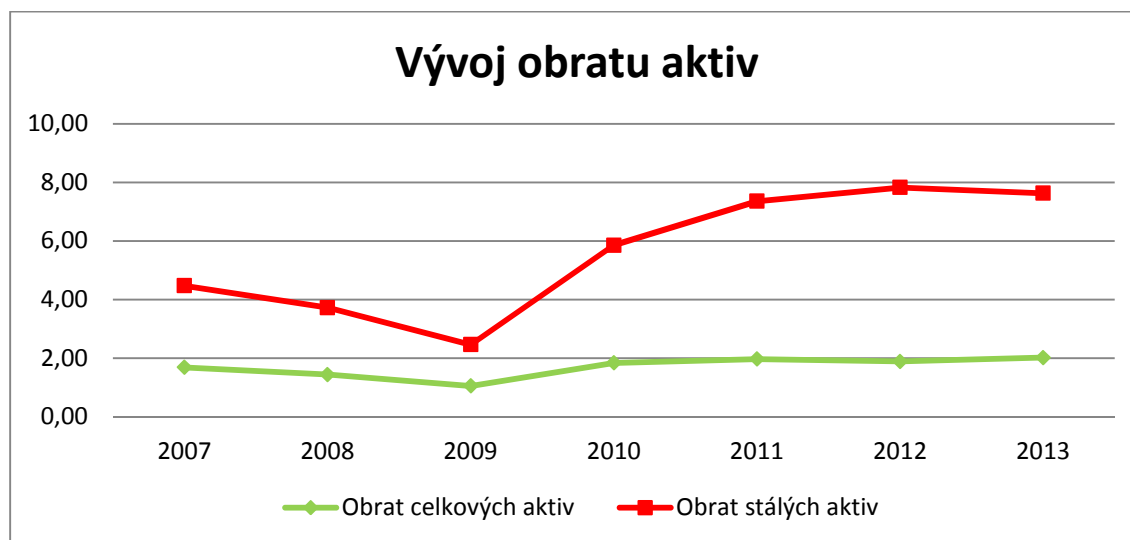
Graf 18: Obrat celkových aktiv v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

Doporučené hodnoty obratu celkových aktiv dle pana Konečného (2006) jsou v rozmezí 1,6 – 2,9. Těchto hodnot firma dosahovala po celou dobu analyzování, jen v kritických letech 2008 a 2009 těchto doporučených hodnot nedosahovala. Bylo to dáno tím, že firma byla v těchto letech ve ztrátě. Pozitivní je, že obrat celkových aktiv od roku 2010 stoupá, s výjimkou roku 2012, kdy nepatrně klesl. Hodnota obratu celkových aktiv odvětví byla v roce 2012 ve výši 1,52 (Ministerstvo průmyslu a obchodu, online). Firma má obrat celkových aktiv nad úrovní průměru firem zabývajících se výrobou elektrických zařízení.



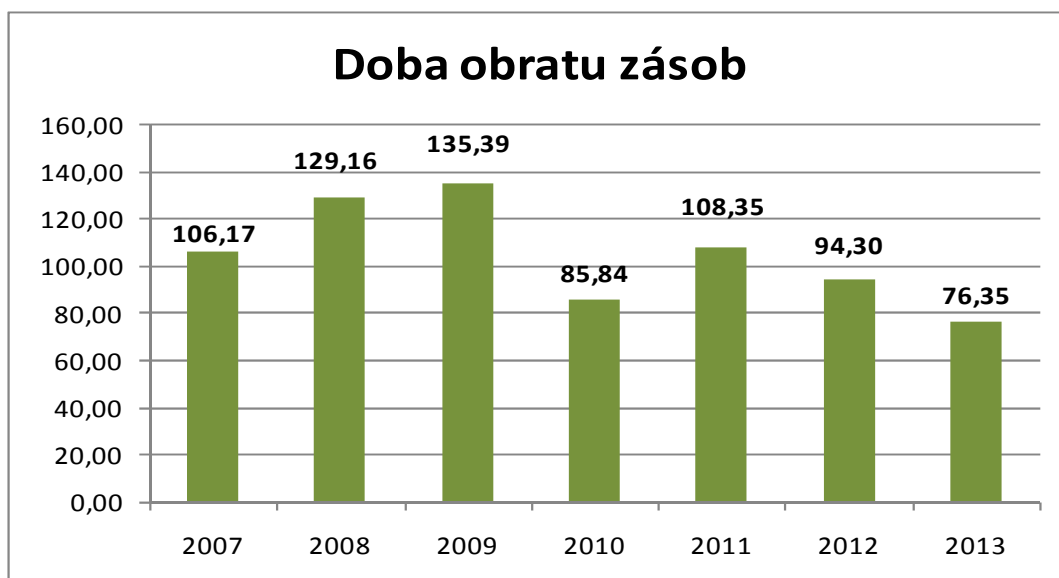
Graf 19: Obrat stálých aktiv v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

Obrat stálých aktiv vyjadřuje výkonnost, s jakou podnik využívá stálých aktiv k tvorbě zisku. Čím jsou hodnoty tohoto ukazatele vyšší, tím lépe. Firma má v posledních třech letech analyzování obrat stálých aktiv vyšší než sedm, což je dobré.



Graf 20: Vývoj obratu aktiv v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

V grafu č. 20 je vidět, že obrat stálých aktiv měl v roce 2011 vyšší růst než obrat celkových aktiv. Bylo to způsobeno tím, že hodnota dlouhodobého majetku v roce 2011 klesla oproti roku 2010. Firma málo investovala do dlouhodobého majetku, pokles dlouhodobého majetku je dán odpisováním již stávajícího majetku.

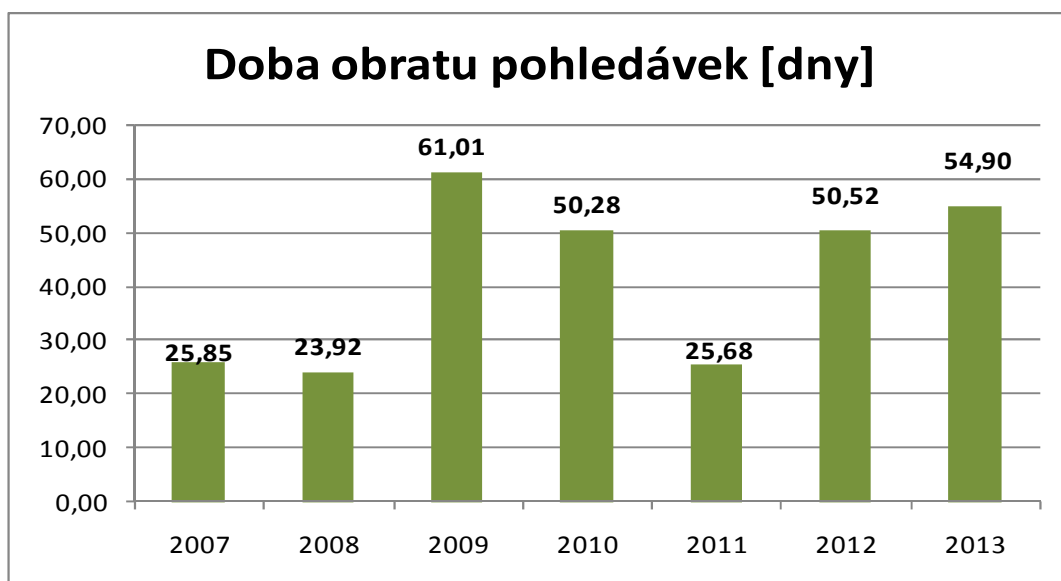


Graf 21: Doba obratu zásob v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

Obecně platí, že čím kratší doba obratu zásob, tím je situace lepší (Růčková, 2012). Od roku 2011 má firma klesající dobu obratu zásob. Znamená to, že má pozitivní

vývoj doby obratu zásob a nemá vázáno v zásobách vysoké množství peněžních prostředků. Nejlepší hodnoty dosahovala firma v roce 2013, kdy doba obratu zásob byla 76,35 dnů. Nejhorší hodnoty firma dosáhla v roce 2009, kdy hodnota se vyšplhala na hodnotu 135,39 dnů. Tato vysoká hodnota doby obratu zásob byla prvotním důvodem k zavedení systému kanbanu. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní firmu, která pro svou výrobu používá mnoho druhů materiálů, je těžké snižovat stav skladu, aby nedocházelo k prolukám ve výrobě z důvodu chybějícího materiálu. Firma má pojistné zásoby i z toho důvodu, že jsou velké problémy s reklamacemi a s dodávkami ze zahraničí. Hodnota doby obratu zásob v odvětví činila v roce 2012 hodnotu 44,7 dne (Ministerstvo průmyslu a obchodu, online). Tzn., že firma je nad hodnotou oborového průměru.

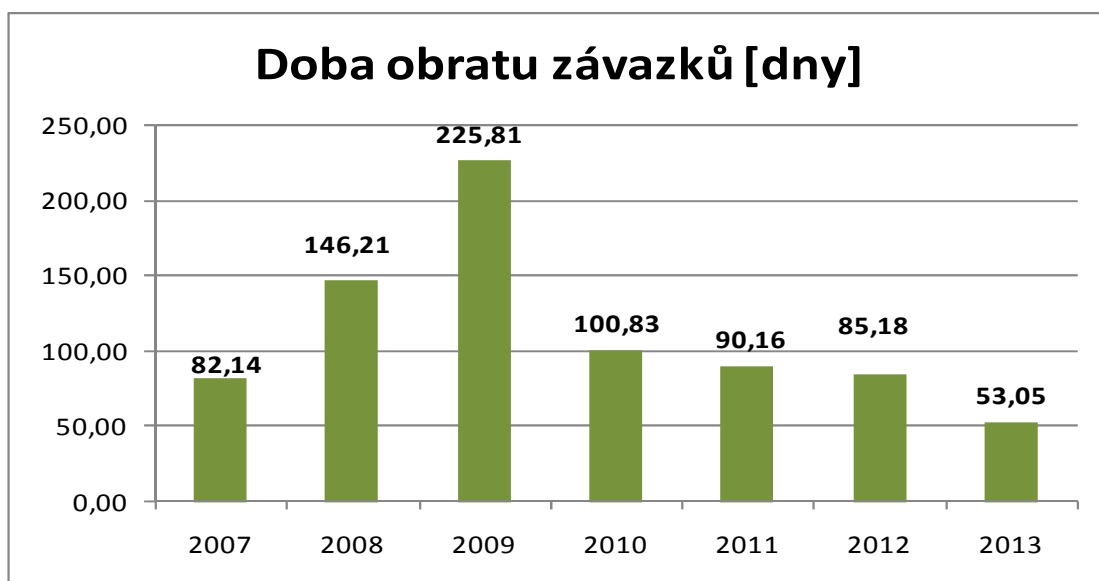
Dobu obratu zásob se podařilo snížit v roce 2013 na zatím nejlepší úroveň v historii činnosti firmy. Důvodem byla změna dodavatele magnetů, nový dodavatel má dobu dodání 2 měsíce, zatímco původní dodavatel měl dobu dodání magnetů 4 měsíce. Dále se podařilo s dodavatelem drátu vyjednat konsignační sklad u dodavatele. Na konsignačním skladu, vzdáleném pouze 50 km od firmy, má dodavatel naskladněn materiál pro měsíční potřebu firmy. Další snižování zásob je vzhledem k typu výroby, kdy firma vyrábí motory na přání zákazníka v menších sériích, reálné pouze o několik dnů, nikoliv v řádu měsíců. Management firmy stanovil jako jeden z cílů pro rok 2014 další snižování stavu zásob o 15 dnů.



Graf 22: Doba obratu pohledávek v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

Firma dosahuje doporučených hodnot u doby obratu pohledávek ve všech letech, kromě roku 2009, kdy hodnota dobu obratu pohledávek činila 61,01 dne. Doporučuje se, aby hodnota doby obratu pohledávek byla co nejnižší, co nejbližší k době splatnosti faktur. Doba obratu pohledávek v jednotlivých letech kolísá, kdy z hodnoty 25,68 dnů z roku 2011 se zvýšila na hodnotu 50,52 dnů v roce 2012. Platební morálku odběratelů lze označit jako nestálou, neboť hodnoty doby obratu pohledávek po celé analyzované období kolísají. Při porovnání s běžnou dobou splatnosti vystavených faktur, která je 30 dní pro všechny odběratele, lze označit úhradu pohledávek odběrateli jako včasnou pouze v letech 2007, 2008 a 2010. Doba obratu pohledávek od roku 2011 roste. Síla odběratele je velká, jelikož se jedná o mateřskou firmu jako jednoho ze tří odběratelů (druhým odběratelem je závod mateřské firmy v Kitzingenu a třetím odběratelem je sesterská firma Baumüller Directmotion GmbH).

Firma fakturuje pouze na mateřskou a sesterskou společnost. Koncern je finančně zdravý, tzn., že firma nemá žádné nedobytné pohledávky. Splátnost faktur je jeden měsíc. Mateřská společnost se snaží splácet faktury v týdnu, kdy je splatnost těchto faktur. Nicméně i ona je závislá na platbách od svých zákazníků, tzn., pokud jsou zákazníci s platbami na mateřskou společnost ve zpoždění, přeneše se toto zpoždění částečně i na firmu Baumüller Brno, s.r.o., která pak obdrží peníze od mateřské společnosti několik dní nebo týdnů po splatnosti. To je i příčinou menšího kolísání doby obratu pohledávek.



Graf 23: Doba obratu závazků v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

Doba obratu závazků se u firmy pohybuje v rozmezí 80 až 100 dní. Největší doba obratu závazků byla v roce 2009, kdy hodnota dosáhla výše přes 225 dnů. Od tohoto roku se doba obratu závazků snižuje. Průměrná doba splatnosti faktur je 30 dnů. V roce 2013 zlepšila ale svoji platební morálku, z 86 dnů snížila dobu obratu závazků na 54 dnů. Většinu krátkodobých závazků má firma za dodavateli materiálu. Přibližně čtvrtinu materiálu nakupuje firma od mateřské firmy, zbylé tři čtvrtiny od třetích firem. Závazky vůči třetím firmám platí firma řádně, buďto ve splatnosti nebo s maximálním jednotýdenním až dvoutýdenním zpožděním, v závislosti na tom, jak včasně mateřská firma jako odběratel uspokojí pohledávky firmy. Vzhledem k tomu, že mateřská firma dodává část materiálu a je zároveň i odběratel, probíhá úhrada závazků vůči mateřské firmě formou zápočtů, nikoliv v přímých platbách. Pozitivní pro firmu je výrazné zlepšení doby obratu závazků v roce 2013.

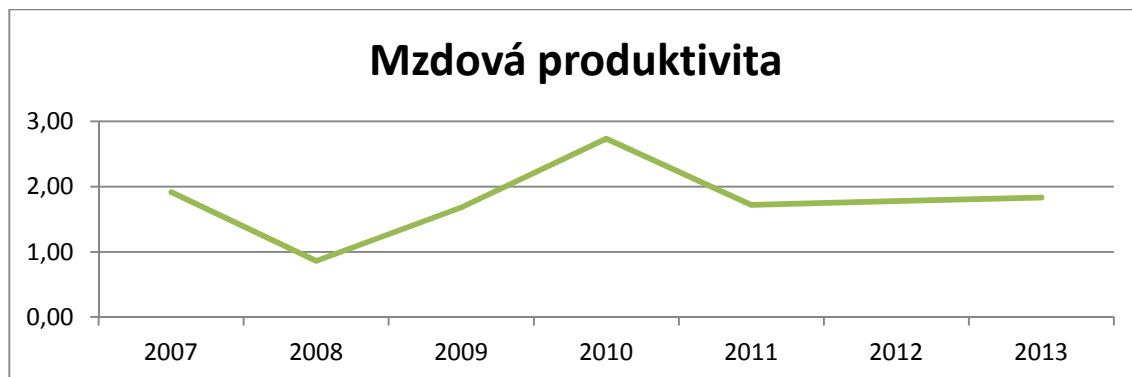
Doba obratu závazků by měla být vyšší než doba obratu pohledávek (Knápková, 2013). Tato podmínka je splněna ve všech letech analyzování s výjimkou roku 2013, kdy doba obratu závazků je nepatrně nižší než doba obratu pohledávek.

4.5 Provozní ukazatele

Prostřednictvím analýz provozních ukazatelů se sleduje efektivnost jednotlivých provozních činností firmy. V této kapitole bude zpracována analýza mzdové produktivity, produktivity z přidané hodnoty, nákladovost výnosů a materiálová náročnost. V následující tabulce jsou zobrazeny hodnoty jednotlivých provozních ukazatelů ve sledovaných letech.

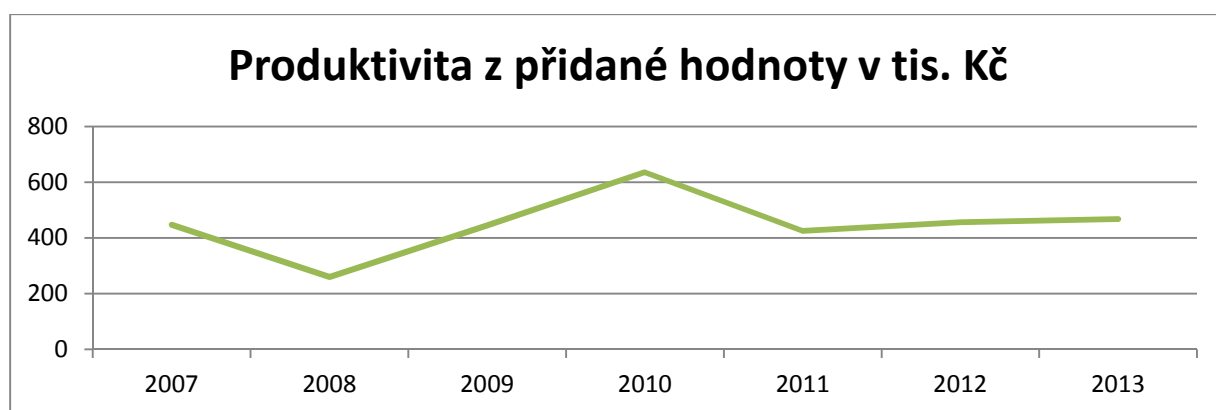
Tab. 20: Provozní ukazatele v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Mzdová produktivita	1,91	0,86	1,68	2,73	1,72	1,78	1,83
Produktivita z přidané hodnoty [tis. Kč]	447,20	260,58	445,02	635,22	425,51	456,61	468,33
Nákladovost výnosů	0,99	1,15	1,07	0,89	0,98	1,00	0,99
Materiálová náročnost	0,61	0,65	0,54	0,53	0,63	0,70	0,67



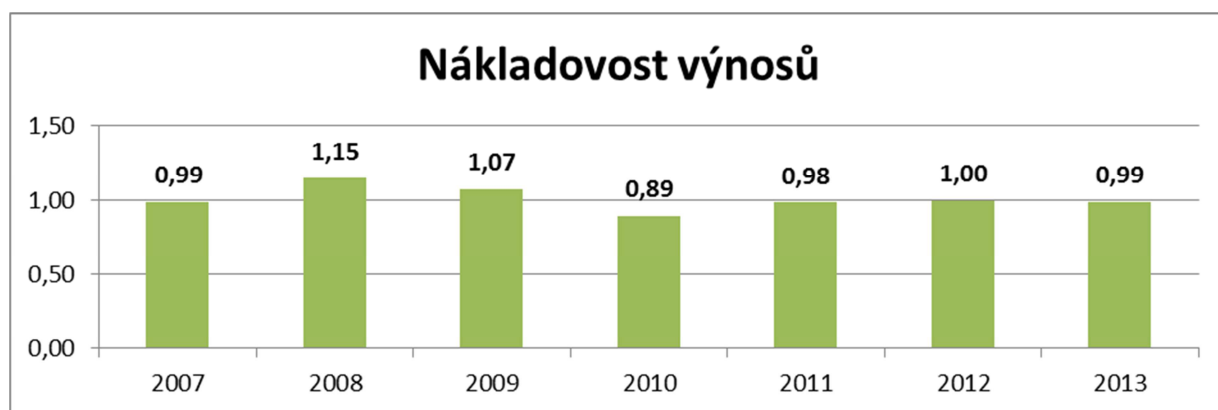
Graf 24: Vývoj mzdové produktivity v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

Mzdová produktivita byla vypočítána jako poměr přidané hodnoty a mzdových nákladů. Pomocí mzdové produktivity se zjistí, kolik přinese 1 koruna vyplacených mezd do společnosti. V prvních dvou letech analyzování má mzdová produktivita klesající charakter, kdy bylo propuštěno 82 zaměstnanců. Firmě se v tomto roce snížila přidaná hodnota, firma neměla dostatek zakázek, postihla ji krize. Od roku 2009 firmě mzdová produktivita roste, tento růst je dán zvýšením přidané hodnoty. V roce 2009 firma měla nižší výkony než v roce 2008, ale vzhledem ke snížení spotřeby materiálu a energie a služeb má mzdová produktivita rostoucí trend. V roce 2010 měla firma vysokou přidanou hodnotu, která byla způsobena dohodou s mateřskou společností. Proto byla mzdová produktivita v roce 2010 nejvyšší z analyzovaných let. Mzdová produktivita roste až do roku 2011, kdy firma vyplatila více mezd z důvodu zvýšení počtu zaměstnanců. Od roku 2011 mzdová produktivita roste. Pozitivní na tomto kolísání mzdové produktivity je, že se v posledním roce analyzování přiblížila na úroveň období před krizí. Pokles mzdové produktivity byl příčinou pomalého zareagování na krizi a postupného propouštění zaměstnanců.



Graf 25: Vývoj produktivity z přidané hodnoty v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

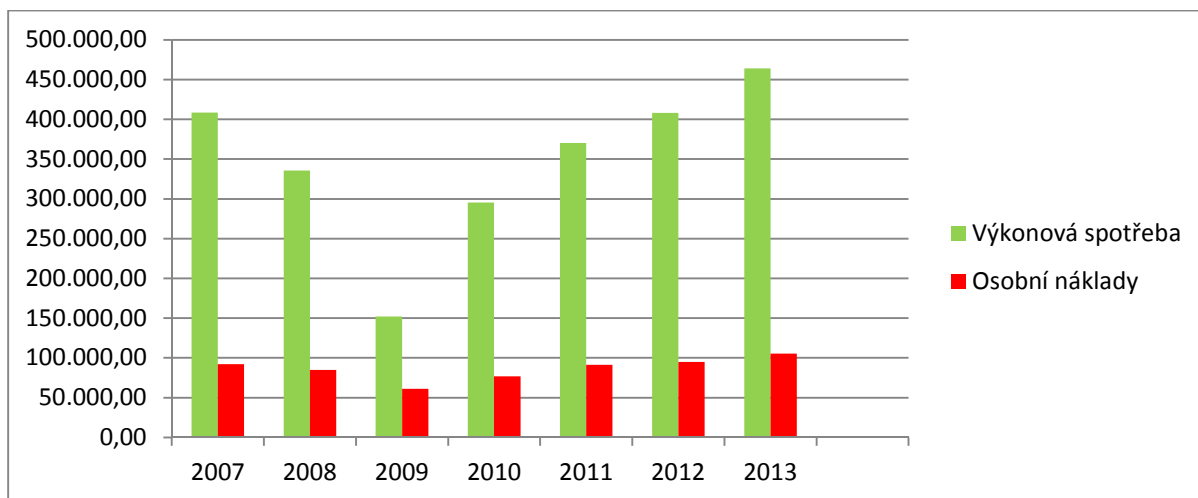
Produktivita z přidané hodnoty určuje podíl provozního zisku na jednoho zaměstnance. Z výše uvedeného grafu je patrné, že produktivita z přidané hodnoty od roku 2007 klesla, firmě klesla přidaná hodnota, ale také firma musela z důvodu krize propustit 82 zaměstnanců. Toto propuštění mělo vliv i na mzdové náklady podniku, které klesly. Mzdy klesly i v roce 2009, bylo propuštěno dalších 33 zaměstnanců, ale z důvodu zvýšení přidané hodnoty produktivita z přidané hodnoty od roku 2008 stoupla. V roce 2010 měla firma vysokou přidanou hodnotu, která byla způsobena dohodou s mateřskou společností. Tato dohoda se týkala navýšení cen u prodáváných výrobků, aby firma byla schopna dostát svým závazkům vůči dodavatelům a vůči zaměstnancům. Poté došlo k nárůstu mzdových nákladů, firma přijala další zaměstnance do pracovního poměru, ale klesla jí přidaná hodnota, proto rok 2011 má oproti roku klesající tendenci. Od roku 2011 produktivita z přidané hodnoty roste. Pozitivní na tomto výkyvu produktivity z přidané hodnoty je, že se v roce 2013 dostali nad hodnotu před krizí v roce 2007.



Graf 26: Nákladovosti výnosů v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

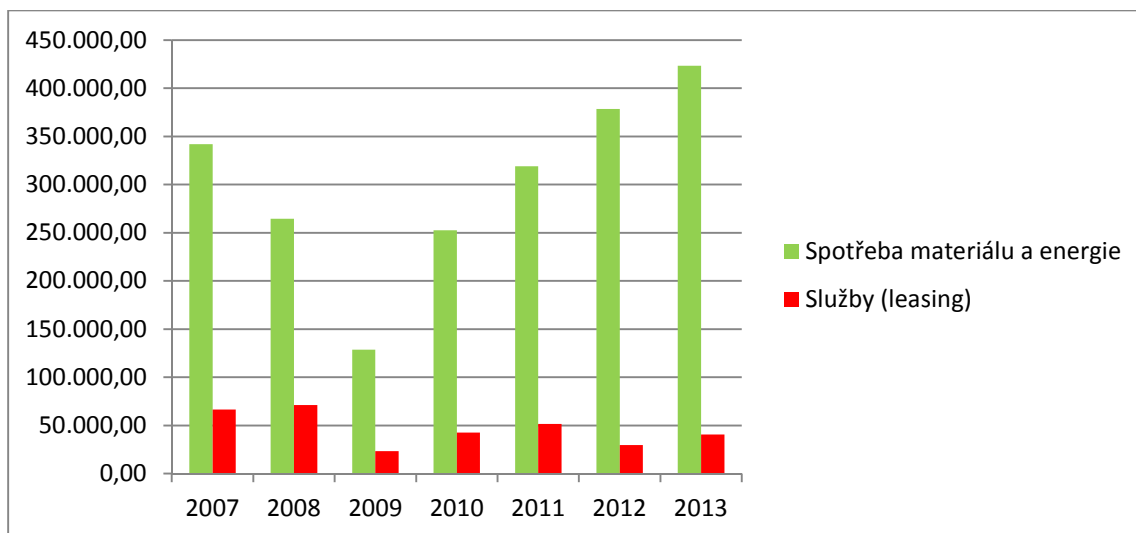
Nákladovost výnosů vyjadřuje zatížení výnosů podniku celkovými náklady. Jak je z grafu vidět, firma v době krize měla vyšší náklady než výnosy. V dalších letech se pohybuje těsně u hranice 100%, kdy celkové náklady jsou přibližně stejně vysoké jako výnosy. V roce 2010 došlo k úpravám cen vůči mateřské společnosti, firmě se zvýšily výnosy a nákladovost výnosů byla na nejnižší úrovni v analyzovaných letech. Hodnoty nákladovosti výnosů jsou velmi vysoké, firma by se měla zaměřit na řízení nákladů podniku. Největší náklady má firma na spotřebu materiálu a energie, jedná se o výrobní podnik, který spotřebovává mnoho materiálu. Další vysokou položkou jsou osobní náklady, které tvoří mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní

pojištění a sociální náklady. Firma by se měla zaměřit na snižování těchto nákladů, protože podíl těchto nákladů tvoří dohromady přibližně 90% z celkových nákladů.



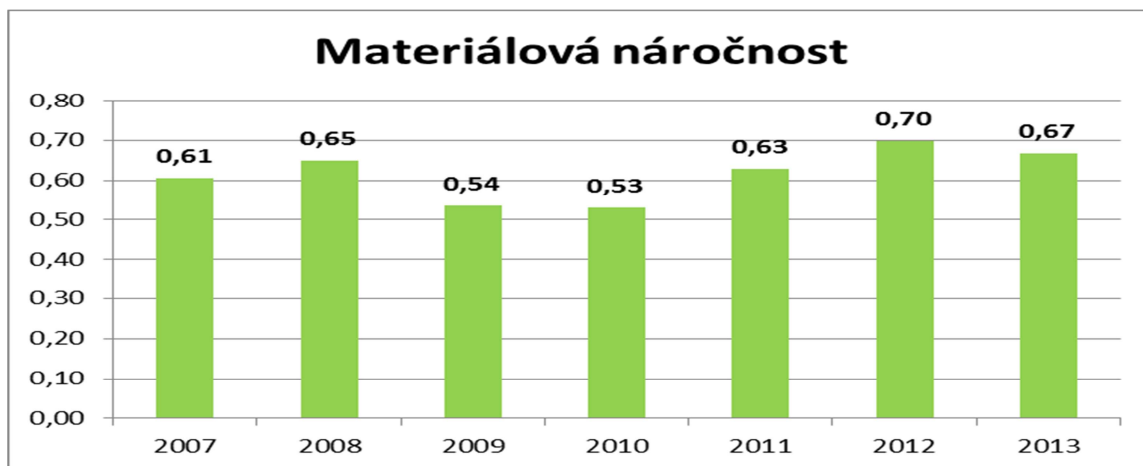
Graf 27: Přehled výkonové spotřeby a osobních nákladů v tisících Kč v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

Nejvyšší náklady má firma na výkonové spotřebě po celou dobu analyzování. Výkonová spotřeba se skládá ze spotřeby materiálu a energie a služeb. Z čeho je složena výkonová spotřeba, je vidět v následujícím grafu.



Graf 28: Přehled složek výkonové spotřeby v tisících Kč v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

Jak je z grafu č. 28 vidět, na výši výkonové spotřeby má velký vliv spotřeba materiálu a energie. Jelikož se jedná o výrobní firmu, která s růstem zakázek musí spotřebovávat více materiálu, proto od roku 2010 roste spotřeba materiálu a energie. Vzhledem k velkému podílu spotřeby materiálu a energie byla vypočtena také materiálová náročnost.



Graf 29: Přehled materiálové náročnosti v letech 2007 – 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

Ukazatel materiálové náročnosti ukazuje, jak spotřebovávaný materiál a energie zatěžují výnosy firmy. Tento ukazatel by měl v čase klesat. V době krize ukazatel materiálové náročnosti klesal, ale od roku 2010 opět začal růst až do roku 2012. Nejlepší hodnoty dosáhl podnik v roce 2010, kdy měl podnik výborné výsledky ve všech ukazatelích. Toto zlepšení bylo dáno úpravou cen vůči mateřské firmě, která byla důvodem vysokých tržeb. Od roku 2012 ukazatel klesá, výnosy rostly rychleji než spotřeba materiálu a energie. Firma by se měla zaměřit na hledání levnějších dodavatelů jak u materiálu, tak i u služeb.

5 Shrnutí finanční analýzy

V této části diplomové práce budou shrnuty výsledky finanční analýzy podniku Baumüller Brno, s.r.o.

Jako první byla vyhodnocena analýza soustav ukazatelů, mezi které se řadí Kralickův Q-test, Altmanovo Z-skóre a index IN05. Z Kralickova Q-testu je patrné, že finanční situace podniku se zlepšuje. Firma má stabilní známku u kvóty vlastního kapitálu. Největší problém dle Kralickova Q-testu má firma v oblasti rentability a cash flow. Podle Altmanova indexu se podnik nachází v tzv. „šedé zóně nevyhraněných výsledků“. Největší problémy jsou v oblasti ziskovosti a pracovního kapitálu. Výsledky indexu IN05 ukázaly, že firma má výrazné problémy v oblasti ziskovosti. Potvrdily tak výsledky Altmanova indexu. Podnik se nachází pod hodnotou 0,9. Výsledky nižší než 0,9 značí výrazné finanční problémy. Z výsledků indexu IN05 je patrné zlepšení výsledků indexu IN05, i když se firma pohybuje stále v oblasti finančních problémů.

Ze struktury aktiv je zřejmé, že většinu aktiv tvoří zásoby. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní firmu, která používá mnoho druhů materiálů, je patrné, že zásoby budou tvořit vyšší podíl na celkových aktivech. V době krize firma výrazně snížila své zásoby, které ale opět stouply s přibýváním zakázek. Od roku 2011 mají zásoby klesající trend, tento trend byl dán zavedením systému kanbanu a větším důrazem na řízení zásob. Firma si dává každý rok za cíl postupné snižování hodnoty stavu materiálu na skladě. Od roku 2011 se firmě tento cíl daří plnit. Firmě se zvyšují krátkodobé pohledávky, které odběratelé nesplácejí včas, jak dokazuje postupné zvýšení doby obratu pohledávek. Vzhledem k tomu, že nejvýznamnější ze tří odběratelů je mateřská firma, který je zároveň i dodavatel materiálu, probíhají ve firmě vzájemné zápočty faktur. Právě mateřská firma má velký vliv na tom, jakých výsledků bude analyzovaná firma dosahovat. Výraznou změnu zaznamenal i dlouhodobý majetek, který oproti roku 2007 v roce 2013 vzrostl. Tato změna je dána tím, že firma investuje do stavby nové haly. Tato stavba je financována novým bankovním dlouhodobým úvěrem. Firma má s bankou podepsanou dohodu, že banka za firmu zaplatí faktury spojené s výstavbou nové haly.

Pasiva podniku tvoří z větší části cizí zdroje. Firma pravidelně převádí výsledek hospodaření za běžné účetní období k nerozdělenému zisku minulých let. Tímto převodem si firma navyšuje vlastní kapitál. Jen v době krize, kdy firma měla velký

pokles zakázek, musela propustit zaměstnance, se dostala do ztráty, nedošlo k růstu vlastního kapitálu, ale ke snížení vlastního kapitálu. Ze struktury cizích zdrojů podniku je patrné, že firma má vysoké krátkodobé závazky. Růst krátkodobých závazků v roce 2008 je dán tím, že firma uzavřela tichou dohodu, kdy firma nesplácela faktury mateřské firmě za dodané zboží, ale vynakládala tyto peněžní prostředky pro investování. Tyto závazky v období krize klesají, firma dostala bankovní úvěr na úhradu závazků k mateřské společnosti. V roce 2013 firmě vzrostly bankovní úvěry, firma využila další bankovní úvěr, kterým pokryla převážnou část závazků k mateřské firmě a který byl také poskytnut na zaplacení nákladů spojených s výstavbou nové haly, která začala na podzim roku 2013.

Tržby za prodej vlastních výrobků měly od roku 2007 klesající trend, od roku 2010 dochází k postupnému zvyšování těchto tržeb. Firma byla na začátku analyzování ovlivněna hospodářskou krizí, kdy se jí výrazně snížily zakázky a tržby klesaly. Postupně od roku 2010 mateřská firma získávala nové zakázky, které znamenaly i nárůst zakázek pro firmu Baumüller Brno, s.r.o. V roce 2010 firma po dohodě s mateřskou firmou navýšila prodejní ceny. Toto navýšení bylo z toho důvodu, aby firma byla schopná dostát svým závazkům k zaměstnancům a k dodavatelům. Právě toto navýšení cen bylo důvodem vysokého zisku a dobrých výsledků ukazatelů rentability v roce 2010. Další rok byly ceny opět na popud mateřské firmy sníženy. Snížení bylo dáno tak, aby analyzovaná firma stále dosahovala zisku, ale podstatně nižšího. Hodnota spotřeby materiálu a energie kopíruje trend tržeb, ale také má vysokou hodnotu. Tento problém nám potvrdil i ukazatel materiálové náročnosti, kdy ukazatel materiálové náročnosti se pohybuje okolo hodnoty 0,5 až 0,7. Mzdové náklady se vyvíjely úměrně se zakázkami firmy. V době poklesu zakázek byla firma nucena propustit 115 zaměstnanců, poté ale přijala celkem 98 zaměstnanců zpět v roce 2010 a 2011, kdy firma měla nové zakázky. Toto zlepšení situace bylo dáno stabilizací trhu a zvýšené poptávce po elektromotorech.

Analýza rozdílových ukazatelů potvrdila domněnku, že firma má velké problémy s financováním svých závazků, tím pádem se firma potýká s prvotní platební neschopností. Po přepočtení ukazatele ČPP na ČPP*, kde byly přičteny ke krátkodobému finančnímu majetku pohledávky za mateřskou firmou, přesto se problém s prvotní platební neschopností také potvrdil. Pohledávky k mateřské firmě nebyly

v takové výši, aby pokryly okamžitě splatné závazky. Výjimkou je rok 2013, kdy hodnota ČPP* byla kladná. Dále byl vypočten i ukazatel ČPP**, kde byly přičteny pohledávky za mateřskou firmou ke krátkodobému finančnímu majetku a zároveň i odečteny okamžitě splatné závazky vůči mateřské společnosti od celkových okamžitě splatných závazků. Takto přepočtený ukazatel už vyšel v kladných hodnotách, firma byla likvidní. Výjimkou byl rok 2011.

Analýza poměrových ukazatelů se nejprve zabývala analýzou rentability. Všechny ukazatele rentability mají nejprve klesající charakter, v roce 2010 mají obrovský nárůst, poté zase klesají až do roku 2012, kdy začínají stoupat. Rok 2010 byl pro firmu extrémně dobrý rok, mateřská firma umožnila firmě navýšit ceny prodávaných výrobků a tím firma byla schopna splácet své závazky. Toto zvýšení cen vydrželo pouze v roce 2010, v roce 2011 již musely být prodejní ceny sníženy. Je to dáno tím, že mateřská firma je jediný odběratel analyzované firmy a vysoké nákupní ceny výrobků pro ni nebyly vhodné. Velmi patrná je tu velká síla odběratele, který je současně i mateřskou firmou podniku.

Ukazatele likvidity potvrdily, že firma má problémy s likviditou. Firma nedosáhla doporučených hodnot u žádného ukazatele, jen u běžné likvidity v roce 2013 se dostala nad spodní hranici doporučených hodnot. Firma má problém s rychlou a okamžitou likviditou. Problémem je to, že firma má velmi nízkou hodnotu pohotových peněžních prostředků a vysoké závazky. Nejhorší výsledky firma u okamžité likvidity dosáhla v roce 2010, kdy měla velmi nízké pohotovostní peněžní prostředky. Vzhledem k tomu, že hlavní ze tří odběratelů je mateřská firma, která má 100% podíl u této firmy, je nepravděpodobné, že by nechala analyzovanou firmu zkrachovat.

Ukazatele zadluženosti ukázaly, že největší zadluženost byla právě k mateřské firmě. Tato zadluženost postupně klesá, je to dáno úvěrem od mateřské společnosti, který sloužil pro zaplacení závazků z obchodních vztahů k mateřské společnosti. Velký pokles závazků k mateřské společnosti v roce 2013 je dáno bankovním úvěrem, kterým firma financovala závazky k mateřské firmě. Vysoké závazky k mateřské firmě byly dány také tím, že mateřská firma souhlasila s tím, aby firma neplatila faktury za dodávky zboží, ale financovala svůj rozvoj. Hodnota bankovních úvěrů v roce 2013, jak

již bylo uvedeno, tento úvěr byl použit na financování závazků k mateřské společnosti a financování výstavby nové haly.

Obrat celkových aktiv dosahoval doporučených hodnot, s výjimkou let, kdy firmu zasáhla ekonomická krize. Jednalo se o rok 2008 a 2009. Firma dosáhla i nad hodnotu odvětví u obratu celkových aktiv v roce 2012. Doba obratu zásob sice v čase klesá, je na nižší úrovni v posledním roce analyzování než v roce prvním. Doba obratu pohledávek roste, což je pro firmu problém. Firma má splatnost svých faktur ve 30 dnech od vystavení faktury, ale doba obratu pohledávek roste. V roce 2013 dosáhla necelých 55 dnů. Platební morálka odběratelů je nestálá. Jediným odběratelem je mateřská firma a sesterská firma, jejich platby jsou nestálé. Doba obratu závazků má opačný trend, v průběhu analyzování klesá (s výjimkou roku 2008 a 2009). Průměrná doba splatnosti faktur je 30 dnů, i přes to je doba obratu závazků vysoká. Závazky z obchodních vztahů vůči třetím osobám firma platí včas (maximálně se zpožděním jednoho až dvou týdnů). Úhrada závazků k mateřské společnosti probíhá pomocí zápočtů, protože mateřská společnost je odběratel a zároveň i dodavatel. Doporučení, aby doba obratu pohledávek byla nižší než doba obratu závazků byla splněna ve všech letech. Výjimku tvoří rok 2013, kdy doba obratu pohledávek činila 55 dnů a doba obratu závazků 53 dnů.

Provozní ukazatele vyhodnotily největší problém u nákladovosti výnosů. Celkové náklady tvoří skoro celé výnosy, proto firma dosahuje nízkého zisku. Toto je ovlivněno také mateřskou firmou, která ovlivňuje tvorbu zisku tím, že se s analyzovanou firmou dohodnou na zvýšení či snížení prodejních cen.

6 Vlastní návrhy řešení

Z předcházejících analýz vyplynuly závěry, podle kterých je možné navrhnout opatření pro zlepšení finanční výkonnosti podniku. Z provedených analýz vyplynulo, že ekonomická krize firmu postihla a ovlivnila její výsledky hospodaření v průběhu analyzovaných let 2008 a 2009. Krize sice ustala, ale z analýz vyplynulo několik oblastí, které jsou ve firmě problematické, a firma by se měla zaměřit na odstranění těchto problematických míst. Jedná se o tato problematická místa:

- vysoké vázání finančních prostředků v zásobách a nedostatečná likvidita,
- rostoucí krátkodobé pohledávky a jejich průměrná doba obratu vyšší než jejich splatnost,
- chybějící řízení pohledávek a závislost na finančních prostředcích zaslaných mateřskou firmou,
- záporné čisté pohotové peněžní prostředky a čistý peněžní majetek,
- vysoká zadluženost podniku,
- nízké ukazatele rentability,
- vysoká doba obratu závazků,
- vysoká nákladovost výnosů,
- chybějící sledování ukazatelů finanční analýzy.

6.1 Řízení zásob

Od roku 2011 mají zásoby klesající trend z důvodu lepšího řízení zásob. Nicméně i přes tuto skutečnost je v těchto zásobách vázáno příliš mnoho finančních prostředků, které zhoršují likviditu firmy. Firma nemá dostatek likvidních prostředků. Alarmující je, že doba obratu zásob firmy je více než dvakrát větší než doba obratu zásob odvětví. Analýza likvidity a rozdílových ukazatelů jen potvrdila domněnku, že firma má v zásobách vázáno mnoho peněžních prostředků. Sníží-li firma zásoby, sníží se tím i související náklady.

K efektivnímu řízení zásob se dá využít metoda ABC. Tato metoda spočívá v rozdělení materiálu do tří skupin. Analyzovaná firma by měla rozdělit všechny materiál na skladě do skupin dle celkové hodnoty určitého materiálu na skladě. Analyzovaná společnost má skladě více než 3 000 druhů materiálu s celkovou

hodnotou skladu okolo 106 milionů Kč. Pro lepší přehlednost rozdělení materiálu do skupin byla vytvořena následující tabulka.

Tab. 21: Rozdělení materiálu na skladě do skupin ABC. Zdroj: Vlastní zpracování.

	Počet položek	Procenta	Hodnota na skladě	Procenta
Skupina A	450	14%	81 000 000 Kč	76%
Skupina B	850	26%	19 000 000 Kč	18%
Skupina C	2 000	60%	6 000 000 Kč	6%
Celkem	3 300	100%	106 000 000 Kč	100%

Do skupiny A se zařadí materiál s nejvyšší hodnotou na skladě, mezi který patří např. magnety, plechy, hřídele a druckringy. Tento materiál je velmi důležitý pro výrobu, proto je nutné, aby tento materiál byl vždy dostupný na skladě v potřebném množství. Některé hřídele jsou vyráběny u kooperací, proto je nutné hlídat dodací termíny u těchto služeb. Tento problém by měl být vyřešen tím, že nejčastější typy hřídelí si začala firma vyrábět sama. Nedostatek zásob materiálu, který spadá do skupiny A, by mohl vést k přerušení výroby, nesplnění termínu zakázky a pozdnímu dodání zákazníkovi. Odpovědní pracovníci, zejména disponenti, by se měli zaměřit na tuto skupinu a snažit se objednávat v kratších časových intervalech. Toto častější objednávání je dáno z důvodu snížení hodnoty celkového materiálu na skladě. Častější objednávání nepůjde u magnetů z Číny, kde je doba dodání 2 měsíce. Dalším návrhem, jak snížit tuto hodnotu materiálu na skladě, je pokusit se dojednat s dodavatelem kratší dodací lhůtu. V případě kratších dodacích lhůt by se mohl materiál objednávat častěji a hodnota stavu materiálu na skladě by se snížila. Z tabulky č. 14 je patrné, že nejméně položek, 14% z celkového množství druhů materiálu, tvoří 76% celkové hodnoty materiálů na skladě.

Firma u drátů, které také spadají do skupiny A, využívá konsignačních skladů. Firma má s firmou zajišťující konsignační sklad uzavřenou dohodu, ve které je určena výše zásob, které budou firmě k dispozici. Pro firmu je spolupráce s konsignačním skladem výhodou, protože náklady na skladování nenesou analyzovaná firma, ale firma zajišťující konsignační sklad. Bylo by vhodné domluvit s firmou kvalitnější výstupní kontrolu, protože dráty dodané z konsignačního skladu nejsou dodány vždy v požadované kvalitě. Proto neprojdou vstupní kontrolou u analyzované firmy, musí se reklamovat a je potřeba dodat nové, kvalitní dráty. Tímto dojde ale ke zdržení a firma nemusí stihnout požadované termíny dodání zakázky. Další z možností pro snížení

hodnoty materiálů spadajících do skupiny A, je zavedení konsignačních skladů u ostatních dodavatelů, kde by pro firmu drželi určitou zásobu, kterou by dodavatel v okamžiku potřeby ve výrobě mohl dodat. Vyjednávání s dodavateli v tomto směru je velmi obtížné, protože převážná většina dodavatelů je ze zahraničí. Mateřská firma je také dodavatelem určitého materiálu a dojednat s ní možnost konsignačního skladu se jeví jako nereálná.

Skupina B bude patřit materiálům, které jsou pro výrobu důležité, ale nejsou tak drahé jak materiály ve skupině A. Firma musí hlídat zásoby tohoto materiálu. U tohoto typu materiálu je většinou kratší dodací lhůta, je proto vhodné ponechávat na skladě pouze minimální pojistnou zásobu a plánovat dodání tohoto materiálu tak, aby v případě dosažení minimální zásoby byla na cestě nová dodávka tohoto materiálu. Tato skupina bude obsahovat přibližně 26% druhů materiálu, které tvoří přibližně 18% hodnoty materiálů na skladě.

Do skupiny C budou patřit materiály tvořící nejmenší podíl na celkové spotřebě. Potvrzuje to i tabulka č. 14, která udává, že ve skupině C bude 60% veškerého materiálu na skladě. Těchto 60% má ale celkovou hodnotu na skladě ve výši 6% z celkové hodnoty materiálu na skladě. V této skupině nebude potřeba dělat častější kontrolu skutečného množství na skladě, ale musí být zajištěno dostatečné množství pro výrobu. Tato skupina bude obsahovat veškerý obalový materiál, spojovací materiál, pomocné materiály, maziva apod. U spojovacího materiálu firma využívá systému kanbanu. Toto zásobování je výhodné, firma nemusí pravidelně kontrolovat výši zásob tohoto materiálu. Pracovníci z kanbanu pravidelně do firmy dojíždějí a sledují výši zásob tohoto materiálu. Tento materiál je levný a objednává se ve větším množství jednou nebo dvakrát do roka. Častější objednávání je nákladné a disponent se tím pádem může soustředit na lepší dispozici drahých vysokoobrátkových materiálů spadajících do skupiny A.

Firma má svůj materiál i v dalších skladech mimo místo podnikání. Je to dáno tím, že stávající skladovací prostory byly nedostačující. S rozšiřováním výroby byla firma nucena řešit otázku skladování. Firmě bych doporučila udělat detailní analýzu zásob, které má momentálně na skladě k dispozici. Je možné, že na skladě budou nějaké materiály, které již firma nevyužije, neboť je má na skladě delší dobu a nemusí být už kvalitní, anebo je firma již nemůže použít do výroby z důvodu ukončení výroby

některých typů motorů. Analýza by pomohla určit materiál, který nemá delší dobu (např. rok, dva roky) spotřebu. Kompetentní lidé pak budou moci rozhodnout, co s tímto nepohyblivým materiálem udělat. Jednou z možností je tento nepotřebný materiál zkusit prodat, sešrotovat nebo nabídnout firmám v koncernu. Tento materiál by se ale mohl skladovat u pronajatých skladovacích míst, aby nezabíral skladovací místo přímo v podniku. Touto redukcí zásob by se snížila hodnota materiálu na skladě.

Snížení zásob by znamenalo pro firmu nižší vázání finančních prostředků a tím i zlepšení likvidity. Firma by se měla snažit zlepšit svoji likviditu, protože výsledky rychlé a okamžité likvidity jsou pod doporučenými hodnotami a čisté pohotové peněžní prostředky a čistý peněžní majetek je záporný. Záporné hodnoty čistých pohotových peněžních prostředků a čistého peněžního majetku souvisí s řízením pohledávek a řízením zásob. Vzhledem k závislosti na finančních prostředcích a pozdním platbám od mateřské firmy nemá analyzovaná firma dostatečné množství peněžních prostředků, které by pokryly okamžitě splatné závazky. I po přepočtení ukazatele čistých pohotových peněžních prostředků, kdy byly pohledávky k mateřské společnosti přičteny ke krátkodobému finančnímu majetku, je výsledek záporný. Výjimku tvoří rok 2013, kdy se ukazatel čistých pohotových peněžních prostředků dostal na kladnou hodnotu. Z toho plyne, že pohledávky k mateřské firmě nejsou v takové výši, aby firma s nimi dokázala pokrýt své okamžitě splatné pohledávky. Kladných hodnot firma dosahovala až v případě, kdy z celkových závazků byly vyloučeny závazky k mateřské firmě.

V případě zlepšení řízení pohledávek by došlo ke zlepšení likvidity i rozdílových ukazatelů. Výsledky okamžité likvidity jsou alarmující, je zapotřebí zlepšit okamžitou likviditu firmy, neboť se může dostat do vážných finančních problémů.

Podnik zvažuje zavedení systému štlhlé výroby Six sigma, toto zavedení mohu firmě jen doporučit, protože při správném zavedení koncepce Six sigma to firmě může přinést nemalé úspory nákladů a zrychlovat zlepšování výrobních, obchodních, logistických a dalších procesů. Six sigma dále může v podniku zlepšit podíl na trhu, zvyšovat kvalitu výrobků, zvyšovat produktivitu práce a snižovat počet reklamací.

6.2 Řízení pohledávek

Analyzovaná firma je dceřiná firma německé firmy, její odběratelé jsou pouze mateřská firma a sesterská firma. Tím se firma dostává do nevýhody, protože finanční tok je řízen mateřskou firmou. Největší pohledávky má analyzovaná firma právě

k mateřské firmě a je na těchto prostředcích závislá. Jak již bylo popsáno výše, firma má určité problémy s dobou obratu pohledávek. Pro firmu je nepříznivé, že doba obratu pohledávek od roku 2011 roste. Dále je pro ni nepříznivé to, že veškerý finanční tok je řízen mateřskou firmou.

Firma nemůže změnit současný stav řízení pohledávek. Vedení v mateřské společnosti určuje, kolik peněz a kdy bude zaplacen. Ostatní pohledávky, které firma má, činí nepatrné procento na celkových pohledávkách. Tyto pohledávky jsou většinou za odpad. Se splatností těchto faktur firma problém nemá, ostatní faktury jsou placeny firmě včas. Podniku lze doporučit pokusit se vyjednat buď častější platby než jednou týdně, nebo zajistit posílání více peněžních prostředků. Se současnými platbami firma nevychází, protože její závazky mají vyšší hodnotu než peněžní prostředky, které firma dostane. Tento problém by firma mohla částečně vyřešit tím, že by si u banky zařídila kontokorent. Tento kontokorent by sloužil k přechodnému vykrytí doby, než mateřská firma zašle peníze. Tato možnost s sebou nese náklady na úroky spojené s kontokorentem. Tyto úroky nebudou ale tak vysoké jako náklady spojené s úhradou penále a pokut dodavatelům za pozdní platby, které firma platí za pozdní platby.

S rozšířením výroby a možným budoucím prodejem konečným zákazníkům bych firmě navrhovala, aby oblasti řízení pohledávek věnovala velkou pozornost. Firma nemá zavedenou žádnou kontrolu zaplacených faktur, proto bylo by zapotřebí vymezit (vnitřní směrnici apod.) kompetence a způsob hlídání úhrady pohledávek. Firma by při správném řízení pohledávek u ostatních firem než u mateřské společnosti mohla za své výrobky dostat peníze včas a za všechno dodané zboží. Správným řízením pohledávek mám na mysli prevenci, monitorování a vymáhání pohledávek. Firma by měla v budoucnu (při dodávání zboží přímo zákazníkům) klást důraz na prověřování platební schopnosti odběratelů, zda není odběratel v insolvenčním řízení a zda bude mít na zaplacení svých závazků. Dalším krokem by bylo průběžné sledování solventnosti odběratelů. V případě problémů se solventností by firma mohla požadovat zálohu před dodáním zboží nebo úhradu předem. Dále by firma mohla uvažovat o zavedení skont v případě dřívějších plateb než je platební podmínka. Tak by si firma zajistila včasné peněžní prostředky, které by mohla použít pro úhradu svých závazků. Tento návrh je vhodný při řízení pohledávek k ostatním firmám, než k mateřské společnosti.

Dalším možným návrhem do budoucnosti, kdy bude firma prodávat konečným zákazníkům, je pojištění pohledávek. Toto pojištění není docela nákladné, pohybuje se kolem 0,2 až 0,3% z hodnoty pohledávky. Většina zákazníků je z Německa, tzn., že by firma neměla mít problém s pojištěním těchto pohledávek. Mateřská firma toto pojištění využívá. V případě, že by pojišťovna nebyla ochotna pojistit pohledávky za určitými odběrateli, mohlo by to signalizovat špatnou finanční situaci odběratele. Tento návrh je vhodný pro pohledávky, které budou fakturovány konečnému zákazníkovi, a nebude motor zasílán přes mateřskou společnost, tudíž nebude mateřská firma v tomto obchodním případě vystupovat. Pojištění pohledávek k mateřské společnosti by bylo mateřskou společností určitě zamítnuto.

6.3 Snížení zadluženosti podniku

Analyzovaná firma se potýká s vysokou zadlužeností. Zadluženost podniku tvoří okolo 70 – 80% z celkových pasiv podniku. Financování pomocí cizích zdrojů je u výrobních podniků normální, v tomto případě jde o dceřinou firmu německého koncernu, který má 100% ovládající podíl této společnosti. Závazky k mateřské firmě zkreslují celkovou zadluženost podniku, která se bez závazků k mateřské firmě pohybuje okolo 30%. V roce 2013 vzrostla zadluženost mimo mateřskou firmu, protože firma využila bankovní úvěr právě pro úhradu části závazků k mateřské firmě a také na financování výstavby nové haly. V tomto ohledu mohu firmě doporučit sledování optimálního zadlužení bez závazků k mateřské firmě, vývoj tohoto ukazatele v čase a případně se pokusit snížit závazky mimo mateřskou firmu. Firma je na mateřské firmě závislá, jde o dodavatele materiálů a zároveň hlavního odběratele.

Firma má vysokou dobu obratu závazků. Průměrná doba splatnosti faktur je 30 dnů, ale v posledním roce analyzování dosáhla firma doby obratu závazků ve výši 54 dnů. Rok od roku se tato doba snižuje, což je pro firmu pozitivní. Závazky vůči třetím firmám jsou placeny včas, maximálně s týdenním až dvoutýdenním zpožděním. Návrhem, který by firmě mohl pomoci zlepšit dobu obratu závazků, je pokusit se dojednat delší platební podmínky u ostatních firem mimo mateřskou firmu. Toto je ale velmi těžké pro kompetentní osoby, protože s většinou firem má analyzovaná firma uzavřené kontrakty na delší dobu a jakákoliv změna ve smlouvě je pro ně nepochopitelná. Dodavatelé samozřejmě budou proti tomu, aby se zvýšila doba splatnosti faktur, protože chtějí mít peníze za dodané zboží co nejdříve k dispozici.

6.4 Vysoká nákladovost výnosů

Firma má po celou dobu analyzování velmi vysokou nákladovost výnosů, kdy celkové náklady jsou skoro stejně vysoké jako výnosy. V době hospodářské krize náklady převyšovaly výnosy a firma byla tím pádem ve ztrátě. Firmě navrhuji zaměřit se na řízení nákladů v podniku, zejména na výkonovou spotřebu, která se skládá ze spotřeby materiálu a energie a služeb. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní firmu, je vysoká spotřeba materiálu odůvodněná. Firmě rostou náklady na služby, zejména se jedná o náklady spojené s leasingem. Dále bych firmě navrhla udělat detailní analýzu ostatních provozních nákladů a zjistit, v čem má firma vysoké náklady a kde může tyto náklady snížit. Firma by také mohla zvážit, jestli by nebylo možné sehnat levnější dodavatele hlavního materiálu, případně zda by si tento materiál nemohla firma vyrábět sama, jako je tomu u hřidel, které byly nakupované, ale v současnosti si firma hřídele vyrábí sama.

6.5 Zvýšení rentability

Prostřednictvím soustav ukazatelů byly zjištěny problémy se ziskovostí podniku. Tyto problémy následně potvrdily i ukazatele rentability. Nejhorší výsledky dosáhl podnik v roce 2008 a 2009, kdy firmu postihla ekonomická krize a firma se dostala do ztráty z důvodu poklesu zakázek. V roce 2010 došlo k navýšení prodejních cen po dohodě s mateřskou společností a firma tak dosáhla vysokého zisku a ukazatele rentability byly na nejlepší úrovni v analyzovaných letech. V dalších letech byly prodejní ceny opět sníženy a firma se dostala do problémů s rentabilitou. Výnosy sotva stačily na pokrytí nákladů podniku. Tento krok byl dán mateřskou firmou, která dění v analyzované firmě ovlivňuje velkou měrou. Z toho důvodu analyzovaná firma nemůže změnit prodejní ceny tak, aby si zlepšila rentabilitu. Firma by pro zvýšení rentability měla získat jiného odběratele mimo mateřskou společnost. V současné době, kdy nedochází ke kompletaci motorů ve firmě Baumüller Brno, s.r.o., ale v mateřské firmě, je tato možnost nereálná. Firma se musí zaměřit na řízení nákladů, aby se zvýšila rentabilita.

6.6 Sledování ukazatelů finanční analýzy

Mé poslední doporučení je průběžně sledovat ukazatele finanční analýzy. Jedině tak je možné zajistit a udržet finanční zdraví podniku. Na základě sledování těchto

ukazatelů bude moci firma reagovat na negativní vývoj ukazatelů a sjednat nápravu, aby nedocházelo i v budoucnosti k dalšímu zhoršení výsledků. Které ukazatele a v jakém časovém intervalu je vhodné sledovat, udává tabulka č. 15. Pravidelným sledováním ukazatelů v tabulce č. 15 bude firma schopna včas rozeznat a reagovat na nepříznivý vývoj ukazatelů.

Tab. 22: Sledování ukazatelů finanční analýzy. Zdroj: Vlastní zpracování.

Ukazatel	Srovnání	Časový interval
IN05	doporučené hodnoty	ročně
ČPP	kladné hodnoty	měsíčně
Ukazatele rentability (ROA, ROE, ROS)	oborový průměr	čtvrtletně
Ukazatele likvidity	doporučené hodnoty a oborový průměr	měsíčně
Celková zadluženost	oborový průměr	ročně
Doba obratu zásob	oborový průměr	měsíčně
Doba obratu pohledávek	doba splatnosti vystavených faktur	čtvrtletně
Doba obratu závazků	doba splatnosti přijatých faktur	čtvrtletně
Nákladovost výnosů	klesající trend	čtvrtletně
Mzdová produktivita	rostoucí trend	čtvrtletně
Produktivita z přidané hodnoty	rostoucí trend	čtvrtletně

7 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení finančního zdraví společnosti Baumüller Brno, s.r.o. prostřednictvím analýzy vnitřního a vnějšího okolí podniku a finanční analýzy. Pro vypracování analýzy vnitřního a vnějšího prostředí byla použita data získaná z internetu, knih, účetních výkazů nebo výročních zpráv podniku v letech 2007 – 2013.

Tento cíl byl dosažen pomocí nastudování teoretických poznatků, které byly zapotřebí ke zpracování analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, které jsou shrnuty v kapitole č. 2. Tato kapitola obsahuje i teoretické poznatky k finanční analýze. Tato teoretická východiska sloužila jako podklad pro vlastní zhodnocení finanční situace podniku Baumüller Brno, s.r.o.

Praktická část začíná představením společnosti Baumüller Brno, s.r.o. a následuje analýzou okolí podniku. Analýza okolí podniku se skládá ze SLEPTE analýzy, Porterova modelu konkurenčního prostředí a interní analýzy 7S. Z výsledků těchto analýz byla následně sestavena SWOT analýza, která definuje silné a slabé stránky podniku a její příležitost a hrozby. Poté byla provedena komplexní finanční analýza. Nejdříve byla zpracována analýza soustav ukazatelů skládající se z Kralickova rychlého testu, Altmanova Z-skóre a indexu IN05. Z výsledků analýzy soustav ukazatelů je patrné, že firma má nejlepší výsledky v oblasti aktivity, zatímco nejhorší výsledky má v oblasti ziskovosti a pracovního kapitálu. Dále byla popsána analýza absolutních ukazatelů, mezi které patří horizontální a vertikální analýzy účetních výkazů. Jedná se o rozvahu zobrazující aktiva a pasiva majetku, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Jako další z analýz byla provedena analýza rozdílových ukazatelů skládající se z analýzy čistého pracovního kapitálu, čistých pohotových peněžních prostředků a čistého peněžního majetku. Analýza rozdílových ukazatelů také poukázala na problém s likviditou, protože firma nemá dostatek volných peněžních prostředků pro úhradu okamžitě splatných závazků. Je to dáno zápornými hodnotami čistých pohotových peněžních prostředků a čistého peněžního majetku. Tento problém s prvotní platební neschopností je dán řízením peněžních toků od mateřské firmy. Problémy s likviditou byly také potvrzeny v analýze poměrových ukazatelů, u ukazatelů likvidity. Likviditu společnosti ovlivňuje již zmíněná mateřská firma. Dalším problémem, na který poukázala analýza rozdílových ukazatelů, je i velké vázání finančních prostředků

v zásobách. Z analýzy aktiv podniku je pozitivní zvyšující se obrat celkových aktiv. Alarmující je vysoká doba obratu pohledávek, která je delší, než je splatnost vystavených faktur, a stále vysoká, i když s klesajícím trendem, doba splatnosti závazků. Hodnota dosažená v posledním roce analyzování sice klesla o více než třicet dnů, ale stále je nad průměrnou dobou splatnosti závazků. Dále byly vypočteny provozní ukazatele, mezi které patří mzdová produktivita, produktivita z přidané hodnoty a nákladovost výnosů. Bylo zjištěno, že firma má náklady přibližně ve stejné hodnotě jako výnosy, proto by se měla zaměřit na řízení nákladů. Jedná se hlavně o spotřebu materiálu a mzdové náklady.

Na základě provedené finanční analýzy byla firmě navržena doporučení, která mohou vylepšit finanční situaci podniku. Jde zejména o snížení zásob ve skladech, které pomohou zlepšit likviditu firmy a také budou mít vliv na vylepšení rozdílových ukazatelů. Dále bylo firmě navrženo vylepšení řízení pohledávek. Tento bod bude zvláště důležitý v případě, že se podaří firmě převést konečnou výrobu do České republiky, kde budou elektromotory kompletovány, a následně zasílány konečným zákazníkům. Společnosti bylo navrženo několik kroků, které by měly pomoci k úspěšnému řízení pohledávek.

Posledním návrhem, který je dle mého názoru důležitý, je zavedení pravidelného sledování vybraných ukazatelů a porovnání výsledků těchto ukazatelů buď s doporučenými hodnotami, nebo oborovými průměry.

Seznam použité literatury

- BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- ČERNOHORSKÝ, Jan, TEPLÝ, Petr, 2011. *Základy financí*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. 304 s. ISBN 978-80-247-3669-3.
- DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter, 2012. *Podnik a jeho okolí – jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK, Stanislav, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování – teorie a praxe*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing – strategie a trendy*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich, 2006. *Strategické řízení: teorie v praxi*. Vyd. 2. Praha: C. H. Beck. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2004. *Manažerské finance*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, 2010. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. 240 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, ŠTEKER, Karel, 2013. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KONEČNÝ, Miloš. 2006. *Finanční analýza a plánování*. Skripta fakulty podnikatelské VUT v Brně. Brno: nakladatelství Ing. Zdeněk Novotný, CSc., 102 s. ISBN 80-7355-061-X.
- KOZEL, Roman a kolektiv. 2005. *Moderní marketingový výzkum*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. 280 s. ISBN 978-80-247-6978-3.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- NÝVLTOVÁ, Romana, MARINIČ, Pavel. 2010. *Finanční řízení podniku – moderní metody a trendy*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

- PORTER, E. Michael, 1994. *Konkurenční strategie*. Vyd. 1. Praha: Grada. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- REŽŇÁKOVÁ, Mária a kol. 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. 192 s. ISBN 978-80-247-3441-5.
- REŽŇÁKOVÁ, Mária. 2012. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Vyd.1. Praha: Grada Publishing. 144 s. ISBN 978-80-247-1835-4.
- RŮČKOVÁ, Petra. 2008. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- RŮČKOVÁ, Petra. 2011. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- RŮČKOVÁ, Petra, ROUBÍČKOVÁ, Michaela. 2012. *Finanční management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8.
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualizované vydání. Brno: Computer Press. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- SCHOLLEOVÁ, Hana, 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy – 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing. 272 s. ISBN 978-80-247-4004-1.
- SLAVÍK, Jakub, 2013. *Finanční průvodce pro nefinančního manažera- jak se rychle zorientovat v podnikových a projektových financích*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. 176 s. ISBN 978-80-247-4593-0.
- SMEJKAL, Vladimír; RAIS, Karel, 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Třetí, rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vydání. Praha: C. H. Beck. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kol., 2013. *Podnikové řízení*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

Seznam internetových a ostatních zdrojů

Baumüller Česká republika. *O nás* [online]. 2013. [cit. 2014-02-12]. Dostupné z <http://www.baumueller.cz/index.htm>

Businessinfo. *Techniky a metody finanční analýzy* [online]. 2014. [cit. 2014-01-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financni-analyzy-3384.html>

Český statistický úřad. *Nezaměstnanost* [online]. 2013. [cit. 2013-11-22]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_jihomoravskem_kraji_k_31_3_2013

Managementmania. *DuPontova analýza* [online]. 2013. [cit. 2013-07-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/dupontova-analyza>

Managementmania. *McKinsey7S* [online]. 2013. [cit. 2013-07-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

Měsíc. *Změny a novinky roku 2014 v kostce* [online]. 2014. [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/zmeny-a-novinky-roku-2014-v-kostce/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Analytické materiály* [online]. 2014. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument141226.htm>

Výroční zprávy firmy Baumüller Brno, s.r.o. za období 2007 – 2012.

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Seznam obrázků

Obr. 1: Hybné síly konkurence v odvětví.....	16
Obr. 2: Model 7S.	18
Obr. 3: DuPontova analýza.....	24
Obr. 4: Vertikální analýza aktiv v % v letech 2007 – 2013.....	72
Obr. 5: Vertikální analýza pasiv v % v letech 2007 – 2013.	74
Obr. 6: Horizontální analýza výkazu cash flow v tisících Kč v letech 2007 – 2013.....	84

Seznam tabulek

Tab. 1: Stupnice hodnocení ukazatelů.....	26
Tab. 2: Hranice pro předvídání finanční situace dle Altmanova Z-skóre.....	27
Tab. 3: Hranice pro klasifikaci podniků dle indexu IN05.	27
Tab. 4: Vývoj makroekonomických veličin.	46
Tab. 5: Kralickův Q-Test v letech 2007 – 2013.	59
Tab. 6: Altmanovo Z-skóre v letech 2007 – 2013.	60
Tab. 7: Index IN05 v letech 2007-2013.....	61
Tab. 8: Horizontální analýza aktiv v tisících Kč a v % v letech 2007 – 2013.....	64
Tab. 9: Horizontální analýza pasiv v tisících Kč a v % v letech 2007 – 2013.	68
Tab. 10: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v tisících Kč v letech 2007 – 2013..	77
Tab. 11: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v procentech v letech 2007 – 2013.	78
Tab. 12: Vertikální analýza výnosů v tisících Kč a v % v letech 2007 – 2013.	82
Tab. 13: Vertikální analýza nákladů v tisících Kč a v % v letech 2007 – 2013.	82
Tab. 14: Rozdílové ukazatele v letech 2007 – 2013 v tisících Kč.....	86
Tab. 15: Ukazatele rentability v letech 2007 – 2013.	90
Tab. 16: Ukazatele rentability odvětví v letech 2007 – 2011.	90
Tab. 17: Ukazatele likvidity v letech 2007 – 2013.	93
Tab. 18: Ukazatele zadluženosti v letech 2007 – 2013.....	97
Tab. 19: Ukazatele aktivity v letech 2007 – 2013..	100

Tab. 20: Provozní ukazatele v letech 2007 – 2013	105
Tab. 21: Rozdělení materiálu na skladě do skupin ABC.....	115
Tab. 22: Sledování ukazatelů finanční analýzy.	121

Seznam grafů:

Graf 1: Vývoj ukazatele Altmanova Z-skóre v letech 2007 – 2013.	60
Graf 2: IN05 v letech 2007 – 2013.	62
Graf 3: Struktura oběžných aktiv v letech 2007 – 2013.	73
Graf 4: Struktura cizích zdrojů v letech 2007 – 2013.....	76
Graf 5: Srovnání rozdílových ukazatelů v letech 2007 – 2013 v tisících Kč.	87
Graf 6: Ukazatel čistých peněžních prostředků po zohlednění pohledávek k mateřské firmě v letech 2007 – 2013.	88
Graf 7: Ukazatel čistých peněžních prostředků po zohlednění pohledávek k mateřské firmě a vyloučení závazků k mateřské firmě v letech 2007 – 2013.	89
Graf 8: Rentabilita aktiv v letech 2007 – 2013.....	91
Graf 9: Rentabilita vlastního kapitálu v letech 2007 – 2013..	92
Graf 10: Rentabilita tržeb v letech 2007 – 2013.....	93
Graf 11: Běžná likvidita v letech 2007 – 2013.	94
Graf 12: Běžná likvidita po vyloučení pohledávek k mateřské firmě v letech 2007 – 2013.	94
Graf 13: Rychlá likvidita v letech 2007 – 2013.....	95
Graf 14: Okamžitá likvidita v letech 2007 – 2013.....	96
Graf 15: Rozdělení zadluženosti podniku v letech 2007 – 2013.	98
Graf 16: Ukazatel celkové zadluženosti a kvóty vlastního kapitálu v letech 2007 – 2013..	99
Graf 17: Koeficient zadluženosti v letech 2007 – 2013.....	100
Graf 18: Obrat celkových aktiv v letech 2007 – 2013.....	101
Graf 19: Obrat stálých aktiv v letech 2007 – 2013.	101
Graf 20: Vývoj obratu aktiv v letech 2007 – 2013.	102
Graf 21: Doba obratu zásob v letech 2007 – 2013.	102
Graf 22: Doba obratu pohledávek v letech 2007 – 2013..	103
Graf 23: Doba obratu závazků v letech 2007 – 2013..	104

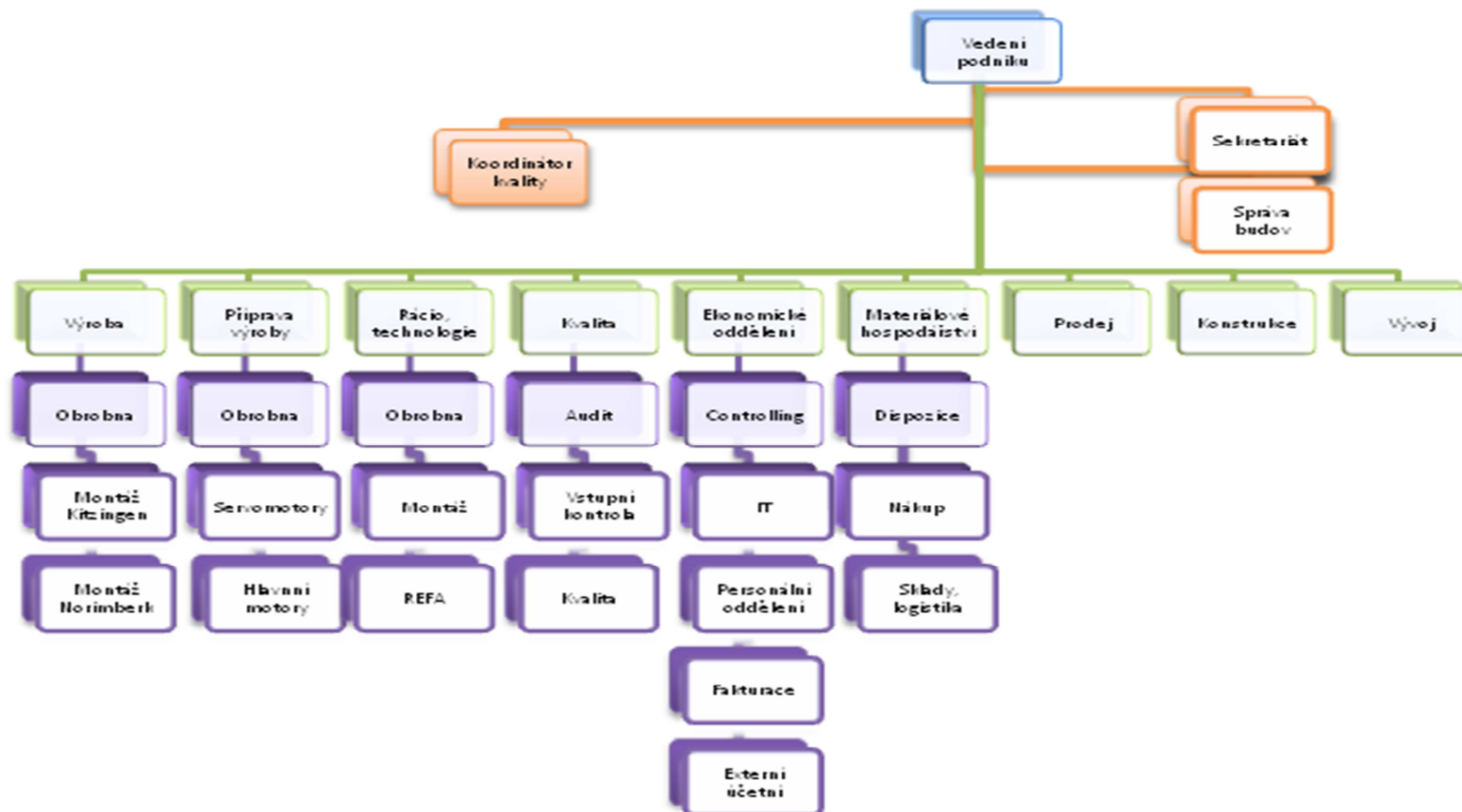
Graf 24: Vývoj mzdové produktivity v letech 2007 – 2013.....	106
Graf 25: Vývoj produktivity z přidané hodnoty v letech 2007 – 2013.....	106
Graf 26: Nákladovosti výnosů v letech 2007 – 2013.....	107
Graf 27: Přehled výkonové spotřeby a osobních nákladů v tisících Kč v letech 2007 – 2013.	108
Graf 28: Přehled složek výkonové spotřeby v tisících Kč v letech 2007 – 2013..	108
Graf 29: Přehled materiálové náročnosti v letech 2007 – 2013.....	109

Seznam příloh

Příloha 1: Organizační schéma podniku	131
Příloha 2: Aktiva společnosti Baumüller Brno, s.r.o. za období 2007 – 2013 v tisících Kč.....	132
Příloha 3: Pasiva společnosti Baumüller Brno, s.r.o. za období 2007 – 2013 v tisících Kč.....	133
Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty společnosti Baumüller Brno, s.r.o. za období 2007 – 2013 v tisících Kč.	134
Příloha 5: Výkaz cash flow společnosti Baumüller Brno, s.r.o. za období 2007 – 2013 v tisících Kč.	135

Přílohy

Příloha 1: Organizační schéma podniku



Příloha 2: Aktiva společnosti Baumüller Brno, s.r.o. za období 2007 – 2013 v tisících Kč.

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Aktiva celkem	325.200,78	275.302,45	221.338,97	251.672,34	274.347,77	283.158,22	308.896,99
Dlouhodobý majetek	122.796,34	106.621,18	94.398,61	78.916,33	73.464,86	68.388,42	81.715,09
Dlouhodobý nehmotný majetek	570,40	433,70	187,08	146,87	82,85	100,26	215,45
Zřizovací výdaje	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Software	570,40	433,70	187,08	146,87	82,85	100,26	215,45
Ocenitelná práva	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Goodwill	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobý hmotný majetek	122.225,94	106.187,49	94.211,52	78.769,46	73.382,02	68.288,16	81.499,64
Pozemky	249,94	249,94	249,94	249,94	249,94	249,94	249,94
Stavby	70.492,55	67.039,84	63.720,86	60.211,01	56.587,94	53.078,09	49.568,20
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	49.842,80	37.348,40	30.131,29	18.210,21	15.655,72	14.245,48	18.084,71
Pěstitelské celky trvalých porostů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dospělá zvířata a jejich skupiny	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	126,99	115,87	104,74	93,62	82,49	71,37	60,24
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	71,02	0,00	0,00	0,00	0,00	60,50	11.171,03
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	1.442,64	1.433,44	4,68	4,68	805,92	582,78	2.365,51
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Podíly v ovládaných a řízených osobách	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Jiný dlouhodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oběžná aktiva	200.893,81	168.458,27	126.787,61	172.558,12	199.944,90	213.702,18	226.065,08
Zásoby	159.624,95	140.341,49	86.108,83	108.619,49	160.362,49	138.201,98	130.354,29
Materiál	112.702,04	95.273,44	51.868,66	75.422,78	118.534,50	103.301,74	95.655,36
Nedokončená výroba a polotovary	38.346,85	38.124,14	24.046,60	27.572,45	31.454,64	27.961,85	31.308,98
Výrobky	8.576,06	6.946,56	10.201,43	5.648,70	10.397,80	6.974,08	3.407,81
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zboží	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Poskytnuté zálohy na zásoby	0,00	-2,65	-7,85	-24,44	-24,44	-35,69	-17,86
Dlouhodobé pohledávky	347,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pohledávky z obchodních vztahů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pohledávky - podstatný vliv	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dohadné účty aktivní	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Jiné pohledávky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Odložená daňová pohledávka	347,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé pohledávky	38.864,85	25.986,39	38.804,85	63.626,34	38.011,20	74.039,36	93.731,23
Pohledávky z obchodních vztahů	34.012,99	21.333,22	34.450,98	59.425,32	33.304,69	58.639,53	81.688,79
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pohledávky - podstatný vliv	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Stát - daňové pohledávky	4.381,55	3.787,06	3.729,23	3.896,71	4.032,44	7.068,46	7.985,36
Krátkodobé poskytnuté zálohy	465,70	839,49	643,19	278,83	757,00	7.803,71	3.751,95
Dohadné účty aktivní	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	502,00	0,00
Jiné pohledávky	4,60	26,62	-18,54	25,47	-82,93	25,66	305,13
Krátkodobý finanční majetek	2.056,72	2.130,39	1.873,92	312,29	1.571,20	1.460,84	1.979,56
Peníze	56,65	131,56	136,22	150,50	188,66	233,71	188,85
Účty v bankách	2.000,08	1.998,82	1.737,70	161,79	1.382,54	1.227,13	1.790,71
Krátkodobé cenné papíry a podíly	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Požizovaný krátkodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Časové rozlišení	1.510,63	223,00	152,76	197,89	938,01	1.067,62	1.116,82
Náklady příštích období	485,38	223,00	152,76	193,83	938,01	1.067,62	1.116,82
Komplexní náklady příštích období	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Příjmy příštích období	1.025,25	0,00	0,00	4,06	0,00	0,00	0,00

Příloha 3: Pasiva společnosti Baumüller Brno, s.r.o. za období 2007 – 2013 v tisících Kč.

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Pasiva celkem	325.200,78	275.302,45	221.338,97	251.672,34	274.347,77	283.158,22	308.896,99
Vlastní kapitál	108.558,21	46.197,71	28.890,26	71.988,27	78.840,42	79.338,21	81.735,52
Základní kapitál	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Základní kapitál	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Změny základního kapitálu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kapitálové fondy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Emisní ážio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostatní kapitálové fondy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společnosti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rozdíly z přeměn společností	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Statutární a ostatní fondy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výsledek hospodaření minulých let	99.081,58	107.458,21	45.097,71	27.790,26	70.888,27	77.740,42	78.238,21
Nerozdělený zisk minulých let	99.081,58	107.458,21	45.097,71	27.790,26	70.888,27	77.740,42	78.238,21
Neuhrazená ztráta minulých let	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	8.376,62	-62.360,50	-17.307,45	43.098,02	6.852,15	497,79	2.397,31
Cizí zdroje	216.622,58	229.103,42	191.697,49	162.136,41	195.507,35	203.820,01	227.161,47
Rezervy	11.066,58	3.738,13	869,03	4.245,42	7.268,33	6.364,75	22.844,39
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	6.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rezerva na důchody a podobné závazky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rezerva na daň z příjmů	1.764,00	0,00	0,00	0,00	1.500,00	0,00	2.942,50
Ostatní rezervy	3.302,12	3.738,13	869,03	4.245,42	5.768,33	6.364,75	19.901,89
Dlouhodobé závazky	862,06	1.246,54	862,06	417,77	259,05	703,36	541,39
Závazky z obchodních vztahů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Závazky - ovládající a řídicí osoba	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Závazky - podstatný vliv	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobé přijaté zálohy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vydané dluhopisy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobé směnky k úhradě	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dohadné účty pasivní	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Jiné závazky	862,06	862,06	862,06	417,77	259,05	703,36	541,39
Odložený daňový závazek	0,00	384,48	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé závazky	167.999,34	191.323,45	162.218,01	135.684,79	170.845,15	184.455,42	144.124,89
Závazky z obchodních vztahů	123.497,97	158.868,19	143.614,94	127.582,73	133.444,57	124.842,92	90.582,18
Závazky - ovládající a řídicí osoba	11.999,48	12.139,21	11.929,61	941,36	29.120,16	50.759,63	44.171,88
Závazky - podstatný vliv	24.998,91	13.150,82	994,14	0,00	0,00	0,00	0,00
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Závazky k zaměstnancům	4.575,22	4.379,39	2.900,83	4.097,67	4.309,62	4.742,78	5.276,55
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2.100,68	1.909,11	1.564,34	2.304,38	2.418,20	2.684,85	2.995,08
Stát - daňové závazky a dotace	632,08	475,16	332,15	481,66	477,60	581,26	644,72
Krátkodobé přijaté zálohy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vydané dluhopisy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dohadné účty pasivní	195,00	401,56	882,00	277,00	1.075,00	765,50	363,81
Jiné závazky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	78,48	90,68
Bankovní úvěry a výpomoci	36.695,06	32.795,30	27.748,39	21.788,43	17.134,82	12.296,48	59.650,79
Bankovní úvěry dlouhodobé	36.695,06	32.795,30	27.748,39	21.788,43	17.134,82	12.296,48	59.650,79
Krátkodobé bankovní úvěry	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé finanční výpomoci	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Časové rozlišení	20,00	1,32	751,22	17.547,66	0,00	0,00	0,00
Výdaje příštích období	20,00	1,32	751,22	17.547,66	0,00	0,00	0,00
Výnosy příštích období	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty společnosti Baumüller Brno, s.r.o. za období 2007 – 2013 v tisících Kč.

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby za prodej zboží	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Náklady vynaložené na prodané zboží	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Obchodní marže	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výkony	537.065,09	389.438,77	229.142,07	449.064,55	485.692,68	531.297,75	604.885,23
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	529.537,56	388.592,27	236.588,38	450.335,23	477.716,99	539.289,56	605.503,33
Změna stavu zásob vlastní činnosti	7.527,54	846,50	-7.446,30	-1.270,68	7.975,70	-7.991,81	-618,10
Aktivace	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výkonová spotřeba	408.272,62	335.760,24	152.152,98	295.340,36	370.380,61	408.012,77	463.918,43
Spotřeba materiálu a energie	341.836,00	264.440,73	128.656,54	252.536,47	318.889,85	378.414,97	423.394,55
Služby (leasing)	66.436,62	71.319,51	23.496,45	42.803,89	51.490,76	29.597,80	40.523,88
Přidaná hodnota	128.792,47	53.678,53	76.989,09	153.724,18	115.312,07	123.284,98	140.966,80
Osobní náklady	91.989,26	85.059,19	61.027,57	76.723,42	91.234,89	94.930,14	105.258,56
Mzdové náklady	67.318,73	62.374,18	45.839,72	56.278,26	67.006,03	69.397,19	77.043,61
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	23.402,30	21.370,36	14.054,99	19.179,35	22.678,76	23.105,11	25.697,34
Sociální náklady	1.268,24	1.314,66	1.132,86	1.265,81	1.550,11	2.427,84	2.517,61
Daně a poplatky	160,86	202,09	128,55	188,20	211,53	180,21	248,51
Odpisy nehmotného a hmotného dlouhodobého majetku	24.370,05	23.242,44	20.892,02	17.668,82	14.750,28	11.686,80	11.842,98
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	5.060,15	294,90	108,81	7.146,66	7.071,20	-2.909,69	11.146,37
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	14,35	227,37	14,32	5,07	10,42	70,78	5.329,77
Tržby z prodeje materiálu	5.045,80	67,53	94,49	7.141,59	7.060,78	-2.980,47	5.816,60
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0,00	293,51	0,00	7.141,59	0,00	5,04	7.014,69
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0,00	293,51	0,00	0,00	0,00	5,04	4.947,21
Zůstatková cena prodaného materiálu	0,00	0,00	0,00	7.141,59	0,00	0,00	2.067,48
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	5.345,93	-4.490,30	6.535,89	1.050,94	1.239,24	1.016,96	14.921,14
Ostatní provozní výnosy	6.654,33	6.874,87	2.891,78	5.639,07	5.904,43	6.561,97	7.174,12
Ostatní provozní náklady	8.728,46	6.874,98	7.400,82	24.409,60	6.870,83	7.829,68	6.373,03
Převod provozních výnosů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Převod provozních nákladů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Provozní hospodářský výsledek	9.912,38	-50.333,59	-15.995,17	39.327,35	13.980,92	11.288,42	13.628,38
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prodané cenné papíry a podíly	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Náklady z finančního majetku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výnosové úroky	24,61	58,42	5,28	0,00	0,00	0,00	0,15
Nákladové úroky	4.760,37	3.811,19	2.581,39	1.701,71	3.229,70	4.940,30	3.792,95
Ostatní finanční výnosy	14.471,60	11.055,82	8.133,73	13.418,37	9.124,79	6.733,91	11.156,88
Ostatní finanční náklady	11.855,43	17.810,63	7.254,38	7.945,99	12.166,35	12.584,85	18.595,15
Převod finančních výnosů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Převod finančních nákladů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výsledek hospodaření z finančních operací	-2.119,59	-10.507,58	-1.696,76	3.770,67	-6.271,25	-10.791,24	-11.231,07
Daň z příjmů za běžnou činnost	-593,78	1.519,33	-384,48	0,00	1.384,62	-0,61	0,00
- splatná	1.764,00	787,56	0,00	0,00	1.384,62	-0,61	0,00
- odložená	-2.357,78	731,77	-384,48	0,00	0,00	0,00	0,00
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	8.386,57	-62.360,50	-17.307,45	43.098,02	6.325,06	497,79	2.397,31
Mimořádné výnosy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mimořádné náklady	9,95	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- splatná	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- odložená	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mimořádný výsledek hospodaření	-9,95	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vnitropodnikové výnosy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vnitropodnikové náklady	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+ / -)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výsledek hospodaření za účetní období (+ / -)	8.376,62	-62.360,50	-17.307,45	43.098,02	6.325,06	497,79	2.397,31
Výsledek hospodaření před zdaněním	7.782,85	-60.841,17	-17.691,93	43.098,02	7.709,67	497,18	2.397,31

Příloha 5: Výkaz cash flow společnosti Baumüller Brno, s.r.o. za období 2007 – 2013 v tisících Kč.

Výkaz Cash flow		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období		-3 871	2 057	2 130	1 874	312	1 571	1 461
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)								
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	7 793	-60 841	-17 692	43 098	8 352	497	2 397
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	36 201	20 784	29 990	20 422	22 310	16 081	25 234
A. 1 1	Odpisy dlouhodobého majetku a umořování opravné položky k nabytému majetku	24 370	23 220	20 892	17 674	15 979	11 689	6 902
A. 1 2	Změna stavu opravných položek a rezerv	7 110	-6 254	6 536	1 051	2 843	-483	14 921
A. 1 3	Zisk z prodeje dlouhodobého majetku	-14	66	-14	-5	-11	-66	-383
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	4 736	3 753	2 576	1 702	3 499	4 940	3 793
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0	0	0	0	0	0
A. *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mim. položkami	43 994	-40 057	12 298	63 520	30 662	16 578	27 631
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-42 926	67 390	16 090	-42 811	-37 254	-22 450	-44 084
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, aktivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů aktivních	-10 674	14 164	-12 748	-24 872	24 857	-36 165	-19 748
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, pasivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů pasivních	-16 077	35 015	-15 989	2 246	-10 548	-8 024	-33 743
A. 2 3	Změna stavu zásob	-16 175	18 210	44 828	-20 185	-51 563	21 740	9 406
A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0	0	0	0	0	0	0
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	1 068	27 333	28 388	20 708	-6 592	-5 871	-16 453
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-4 760	-3 811	-2 581	-1 702	-3 499	-4 940	-3 793
A. 4	Přijaté úroky	25	58	5	0	0	0	0
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-1 764	-788	0	0	-1 500	1	0
A. 6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným výsledkem hospodaření včetně daně z příjmů	2 348	-732	384	0	0	0	0
A. 7	Přijaté dividendy a podíly na zisku (+)	0	0	0	0	0	0	0
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-3 084	22 061	26 196	19 006	-11 591	-10 811	-20 246
Peněžní toky z investiční činnosti								
B. 1	Výdaje spojené s nabytím dlouhodobého majetku	-11 179	-7 338	-8 669	-2 187	-10 528	-6 615	-25 170
B. 2	Příjmy z prodeje dlouhodobého majetku	14	227	14	5	11	71	5 330
B. 3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	-13 610	-11 708	-12 366	-11 982	28 179	21 639	-6 588
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-24 775	-18 819	-21 021	-14 164	17 662	15 095	-26 428
Peněžní toky z finančních činností								
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	33 787	-3 168	-5 431	-6 404	-4 812	-4 394	47 192
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0	0	0	0	0	0	0
C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	0	0	0	0	0	0	0
C. 2 2	Vyplacení podílů na vlastním kapitálu společníkům	0	0	0	0	0	0	0
C. 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	0	0	0	0	0	0
C. 2 4	Úhrada ztráty společníky	0	0	0	0	0	0	0
C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů	0	0	0	0	0	0	0
C. 2 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	0	0	0	0	0	0	0
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	33 787	-3 168	-5 431	-6 404	-4 812	-4 394	47 192
F.	Čistě zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	5 928	74	-256	-1 562	1 259	-110	519
R.	Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	2 057	2 130	1 874	312	1 571	1 461	1 980