



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ

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

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. TEREZA JAŠŠÁKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. ONDŘEJ ŽIŽLAVSKÝ, Ph.D.

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jaššáková Tereza, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení

v anglickém jazyce:

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

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

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

KONEČNÝ, M. Finanční analýza a plánování. 9.vyd. Brno. 2004. 102 s. ISBN 80-214-2564-4.

MARINIČ, P. Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi. Praha. 2009. 191 s. ISBN 978-80-245-1397-3.

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

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

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

L.S.

doc. PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 05.12.2012

Abstrakt

Diplomová práce se koncentruje na hodnocení finanční situace konkrétního podniku, a to v rozmezí let 2006 až 2011, pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy. Zabývá se analýzou společnosti, jejími problémy a přináší návrhy možných řešení, která mohou finanční stabilitu společnosti v dalších letech vylepšit.

Abstract

The Master's thesis focuses on the financial situation evaluation of the particular company, specifically in the period of years from 2006 to 2011, supported by the selected financial analysis indicators. It deals with an analysis of the firm and problems it faces to. Moreover, it brings a number of possible suggestions, which could improve the financial stability of the company in next years.

Klíčová slova

Finanční analýza, finanční stabilita, finanční ukazatele, rozvaha, výkaz zisku a ztrát, cash flow.

Key words

Financial analysis, financial stability, financial indicators, balance, profit and loss statement, cash flow.

Bibliografická citace

JASŠÁKOVÁ, T. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 129 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne

.....

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat všem, kteří se podíleli na vypracování mé diplomové práce. Děkuji panu Ing. Ondřeji Žižlavskému, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení práce. Dále bych ráda poděkovala rodině za podporu při zpracování práce.

Tereza Jaššáková

OBSAH

ÚVOD	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 Úvod k finanční analýze.....	13
2.2 Uživatelé finanční analýzy	13
2.3 Zdroje vstupních dat finanční analýzy	14
2.4 Základní účetní výkazy	14
2.4.1 Rozvaha	15
2.4.2 Výkaz zisku a ztrát.....	15
2.4.3 Výkaz o peněžních tocích (Cash flow)	16
2.5 Metody finanční analýzy	17
2.6 Analýza absolutních ukazatelů.....	17
2.6.1 Horizontální analýza	18
2.6.2 Vertikální analýza	18
2.7 Analýza rozdílových ukazatelů	18
2.7.1 Čistý pracovní kapitál	18
2.7.2 Čisté pohotové prostředky	19
2.7.3 Čistě peněžně pohledávkové fondy	19
2.8 Analýza poměrových ukazatelů	19
2.8.1 Ukazatelé rentability	20
2.8.2 Ukazatelé likvidity	20
2.8.3 Ukazatelé aktivity	21
2.8.4 Ukazatelé zadluženosti	23
2.8.5 Provozní ukazatele	24
2.9 Analýza soustav ukazatelů	25
2.9.1 Altmanův model finančního zdraví	25
2.9.2 Index IN 05	26
2.9.3 Tafflerův model	27
2.9.4 Spider analýza	28
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	29
3.1 Základní údaje o firmě	29
3.1.1 Předmět podnikání	30
3.1.2 Historie podniku	30
3.1.3 Informace o podniku	31
3.2 Výrobky.....	31
3.3 Kritická analýza společnosti	34
3.3.1 SLEPTE analýza	34
3.3.2 Analýza oborového okolí.....	37
3.3.3 Analýza vnitřního prostředí (model 7 S)	41
3.3.4 SWOT analýza.....	45
3.4 Finanční analýza.....	49

3.4.1	Analýza absolutních ukazatelů	49
3.4.2	Analýza rozdílových ukazatelů.....	62
3.4.3	Analýza poměrových ukazatelů.....	64
3.4.4	Analýza soustav ukazatelů.....	78
3.4.5	Mezipodnikové srovnání.....	80
3.4.6	Souhrnné hodnocení finanční situace	89
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOSY NÁVRHŮ	93
4.1	Řízení pohledávek.....	93
4.1.1	Skonto	93
4.1.2	Vymáhání pohledávek	95
4.2	Možnost zvýšení tržeb a propagace značky	96
4.2.1	PPC reklama	98
4.2.2	Bannerová reklama	102
4.2.3	Vylepšení webových stránek	105
	ZÁVĚR	108
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	111
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	122
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	123
	SEZNAM GRAFŮ	124
	SEZNAM TABULEK	125
	SEZNAM PŘÍLOH.....	126

ÚVOD

Cílem každého podniku je dosažení zisku, maximalizace tržní hodnoty podniku, tvorba pozitivní image firmy apod. Analýza finanční situace je odrazem toho, jak efektivně firma nakládá se svými prostředky. Znat a mít přehled o finančním zdraví podniku je klíčové pro jeho další rozvoj. Z tohoto důvodu jsem si pro svou diplomovou práci vybrala jako klíčovou metodu posouzení finanční situace právě finanční analýzu.

Ta bude provedena na podnik ASN HAKR Brno s.r.o., který na českém trhu působí již od porevolučních let a zabývá se výrobou a prodejem sortimentu autodoplňků jako jsou střešní nosiče, nosiče kol, lyží a autoboxy. Pravidelný monitoring finančních toků podniku slouží jako prevence a může odhalit finanční problémy či je zachytit již v raném stádiu. Zjištěné skutečnosti pak mohou být impulsem k zavedení opatření, která by zcela jistě měla vést k zachování finanční stability, likvidity a rentability.

Finanční analýza podniku bude sledovat jeho vývoj v období let 2006 až 2011, potřebná data budou čerpána z finančních výkazů podniku a východiskem pro zpracování budou klasické metody finanční analýzy. Určité ukazatele budou doplněny o porovnání s hodnotami oborového průměru a s konkurenčními podniky.

Finální část práce se bude vztahovat ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku a k jednotlivým návrhům, které by vývoj podniku do budoucna mohly ovlivnit k lepšímu.

Samotné finanční analýze však bude předcházet sledování a analyzování podniku i z jiného hlediska než jen finančního, neboť jde o komplexní posouzení zdraví podniku. V práci rovněž nebudou chybět teoretické poznatky, na kterých je následná finanční analýza založena.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Cílem mé diplomové práce je pomocí finanční analýzy a jejich postupů posoudit finanční situaci podniku ASN HAKR Brno s.r.o., a navrhnout způsoby, které podniku umožní vylepšit finanční zdraví, eventuelně eliminuje zjištěné nedostatky. Finanční situace podniku bude hodnocena na základě analýzy absolutních, rozdílových, poměrových ukazatelů, bude zde rovněž figurovat analýza soustav ukazatelů.

K dílčím cílům této práce bude patřit posouzení postavení podniku ASN HAKR Brno s.r.o. pomocí strategické analýzy v souvislosti s oborovým a obecným okolím, nebudou chybět rovněž kritické faktory úspěchu. Poznatky z jednotlivých analýz pak budou představovat výchozí bod pro SWOT analýzu, která se věnuje silným a slabým stránkám podniku, příležitostem a hrozbám.

Porovnání zjištěných výsledků s hodnotami oborového průměru, intervalem doporučených hodnot a s konkurenčními podniky pak bude dalším dílčím cílem, čímž se zvedne úroveň vypovídací schopnosti při hodnocení finanční situace.

Závěr práce přinese posouzení uskutečněné finanční analýzy, shrnutí eventuálních nedostatků a samozřejmě návrhy a opatření, která by mohla stávající situaci podniku do budoucna příznivě ovlivnit.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Úvod k finanční analýze

Existuje mnoho variant, jak definovat finanční analýzu. V principu však platí, že jde o „systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech“. (22, str. 9)

Finanční analýza slouží k celkovému posouzení finanční situace podniku. Pomáhá odkrýt, zda je podnik dostatečně ziskový, zda dosahuje optimální kapitálové struktury, jakým způsobem nakládá s aktivy, zda je platebně schopný a další skutečnosti

o podniku. (11) Poznatky získané prostřednictvím finanční analýzy mohou vést k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku a jsou cenným podkladem pro rozhodování managementu. (23) Může se jednat o rozhodování při nabývání finančních zdrojů, při poskytování obchodních úvěrů, při rozdělování výsledku hospodaření apod. (11)

Finanční analýzy obsahují jak posouzení historie podniku, tak i současnost a prognózu budoucího vývoje. (22) Finanční analýza je rovněž součástí finančního řízení, neboť slouží jako zpětná vazba v souvislosti s tím, kam podnik v dílčích činnostech došel, v čem se mu dařilo a co se mu nepodařilo splnit. (11)

2.2 Uživatelé finanční analýzy

O tom, jak se podniku po finanční stránce daří, se zajímají nejen manažeři, ale i další subjekty, které přicházejí do kontaktu s podnikem. Uživatelé finanční analýzy mohou mít interní nebo externí charakter.

- *Investoři* poskytují podniku kapitál a pomocí finanční analýzy mapují výkonnost podniku. Klíčová pozornost se koncentruje k míře rizika a výnosů spojených s vloženým kapitálem, ale i k informacím, jak podnik zachází se zdroji investory poskytnutými,
- *Banky a další věřitelé* požadují informace finanční analýzy k rozhodnutí, zda podniku poskytnout úvěr, za jakých podmínek a v jaké výši, (9)

- *Manažeri* potřebují data z finančního účetnictví zejména pro operativní a strategické řízení podniku,
- *Stát a jeho orgány* se zabývají finančními informacemi pro kontrolní účely (daňová povinnost), případně statistické účely, (39)
- *Obchodní partneři* se zajímají především o schopnost podniku dostát svým závazkům, mapují likviditu a zadluženost v krátkodobém horizontu a stabilitu v dlouhodobém horizontu,
- *Zaměstnanci* mají přirozený zájem na finanční stabilitě i prosperitě podniku, neboť jim záleží na perspektivě a jistotě zaměstnání. (9)

2.3 Zdroje vstupních dat finanční analýzy

Výchozím a klíčovým zdrojem pro finanční analýzu jsou bezpochyby účetní výkazy. Ty zobrazují pohyb podnikových financí v různých podobách a ve všech fázích činnosti podniku, je však třeba, aby spolehlivě reflektovaly skutečnou situaci podniku.

Účetní výkazy lze rozlišit do dvou skupin, dle účelu, pro který slouží:

- Výkazy finančního účetnictví,
- Výkazy vnitropodnikového účetnictví. (17)

Výkazy finančního účetnictví chápeme jako výkazy externího charakteru, neboť slouží především externím uživatelům. Poskytují přehled o struktuře a stavu majetku, zdrojích financování, tvorbě a užití výsledku hospodaření a rovněž o peněžních tocích. Jedná se o veřejně přístupná data, která musí podnik zveřejnit minimálně jednou ročně.

Výkazy vnitropodnikového účetnictví nepodléhají žádné právní úpravě a jsou založeny na potřebách každého podniku. Zpravidla se sestavují častěji a umožňují zpřesnění výsledků finanční analýzy. (22)

2.4 Základní účetní výkazy

Pro úspěšné zpracovávání finanční analýzy jsou potřeba základní účetní výkazy, těmi jsou *rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výkaz cash flow*. (11)

Rozvaha a výkaz zisku a ztrát představují účetní výkazy, jejichž struktura je závazně daná Ministerstvem financí a jsou závaznou součástí účetní závěrky v rámci podvojného účetnictví. Výkaz cash flow nepodléhá standardizaci, nicméně je také důležitým článkem. Jeho význam stoupá v čase, protože přináší dynamické informace. (22)

2.4.1 Rozvaha

Rozvaha je základním účetním výkazem podniku, informuje o struktuře majetku (aktivech) a zdrojích, kterými je majetek financován (pasivech). Výkaz se sestavuje vždy k určitému okamžiku a musí splňovat bilanční rovnici, podle které se aktiva rovnají pasivům. (11)

$$\Sigma AKTIV = \Sigma PASIV \quad (17, \text{ str. } 20)$$

Pomocí rozvahy lze získat spolehlivý obraz o:

- majetkové situaci podniku, kdy se pátrá po způsobu ocenění majetku, míry jeho opotřebení, obrátkovost či vázanost v jednotlivých druzích,
- zdrojích krytí, ze kterých byl majetek financován; řeší se především otázka struktury vlastních a cizích zdrojů,
- finanční situaci podniku, kde lze nalézt informace o výši zisku či způsobu jeho rozdělení. (22)

2.4.2 Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát lze chápat jako účetní výkaz, jehož cílem je poskytovat informace o tom, jak si podnik vede, tedy o výsledku jeho podnikatelské činnosti. Předkládá vzájemné vazby mezi výnosy podniku, kterých bylo dosaženo v daném období, a náklady spjatými s jejich vytvořením. (9)

Za náklady lze považovat částky, které podnik účelně vynaložil pro získání výnosů, přestože nemusely být uhrazeny ve stejném období. Výnosy lze pak chápat jako částky, které podnik nabyl ze všech činností za určité období nezávisle na tom, zda v tomto období došlo i k jejich inkasu.

Tyto skutečnosti tedy svědčí o tom, že i výsledek hospodaření, daný rozdílem výnosů a nákladů, nemusí reflektovat čistou skutečnou hotovost, kterou podnik získal svým hospodařením. (9)

$$VH = \Sigma VÝNOSY - \Sigma NÁKLADY \quad (17, \text{ str. } 23)$$

Výsledek hospodaření:

- VH provozní,
- VH z finančních operací,
- VH za běžnou činnost,
- VH mimořádný,
- VH za účetní období,
- VH před zdaněním. (22, str. 32)

2.4.3 Výkaz o peněžních tocích (Cash flow)

Výkaz Cash flow doplňuje již zmíněné výkazy, neboť praxe ukazuje, že podnik může být v zisku, ale může čelit platební neschopnosti. Tento výkaz zobrazuje příjmy a výdaje, které podnik v minulém účetní období uskutečnil, jeho smyslem je tak zachycení skutečného pohybu peněžních prostředků. (9) Jeho účelem je eliminovat nedostatky předchozích výkazů – tedy časový a obsahový nesoulad mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmem. (11) Informace o cash flow zde figuruje doplňkově, neboť v této diplomové práci se s výkazem peněžního toku nepracuje. Důvodem je jeho nevypracování analyzovaným podnikem a dostupnost ostatních účetních výkazů pouze ve zjednodušeném rozsahu.

Vymezuji se peněžní toky ze tří klíčových činností:

- Peněžní toky z provozní činnosti,
- Peněžní toky z investiční činnosti,
- Peněžní toky související s financováním podniku. (9)

2.5 Metody finanční analýzy

V rámci hodnocení podniků po finanční stránce se úspěšně využívají metody finanční analýzy coby nástroj finančního managementu nebo jiných uživatelů. Typická finanční analýza zahrnuje dvě navzájem propojené části:

- Fundamentální analýzu (kvalitativní),
- Technickou analýzu (kvantitativní). (23)

Fundamentální analýza vychází z dokonalých znalostí různých souvislostí mezi ekonomickými jevy, ze zkušeností expertů a na jejich subjektivních odhadech i na citu pro situace a jejich trendy. Jádro fundamentální analýzy představuje identifikace prostředí, ve kterém se podnik nachází. Metodou analýzy je komparativní analýza, která bere v potaz zejména verbální hodnocení. Lze zde zařadit např. SWOT analýzu, BCG matici či metodu kritických faktorů úspěšnosti. (23) Fundamentální analýza se zaměřuje na vyhodnocení kvalitativních dat, ta se však nezpracovávají prostřednictvím matematického aparátu. (17)

Technická analýza je založena na použití matematických, matematicko-statistických a dalších postupů pro zpracování dat a hodnocení výsledků z ekonomického hlediska. (22) Podle účelu, pro jaký analýza slouží, a podle údajů, které se při ní používají, se rozlišuje:

- Analýza absolutních ukazatelů,
- Analýza rozdílových ukazatelů,
- Analýza poměrových ukazatelů,
- Analýza soustav ukazatelů. (23)

2.6 Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatelé jsou čerpány přímo z finančních výkazů podniku. Analyzované údaje se porovnávají za daný účetní rok s rokem předchozím a posuzují se jak změny absolutní, tak i relativní (v procentech). Tento typ analýzy tvoří horizontální analýza (analýza trendů) a vertikální analýza (procentní rozbor). (14)

2.6.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza naznačuje, jak se jednotlivé položky z výkazů mění v čase. Představuje tak změnu současného stavu oproti stavu v minulém roce. Změny se vyjadřují pomocí absolutních hodnot (tedy rozdíl částek) nebo jako procentní změna. (63)

$$\text{Absolutní } \Delta = \text{ukazatel}_{t+1} - \text{ukazatel}_t \quad (11, \text{ str. } 66)$$

$$\text{Relativní } \Delta = \left[\frac{(\text{ukazatel}_{t+1} - \text{ukazatel}_t)}{\text{ukazatel}_t} \right] \times 100 \quad (14, \text{ str. } 30)$$

Index ukazatele značí dané období (rok t nebo t+1).

2.6.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza mapuje podíl jednotlivých položek rozvahy na bilanční sumě. Poskytuje možnost porovnat účetní výkazy daného období s výkazy z předešlých let a především pak porovnat několik podniků o různé velikosti. (14)

$$\text{Podíl na celku} = \frac{U_i}{\Sigma U_i} \quad (4, \text{ str. } 74)$$

U_i = hodnota dílčího ukazatele

ΣU_i = hodnota absolutního ukazatele

2.7 Analýza rozdílových ukazatelů

Abychom zjistili, zda podnik disponuje aktivy, jež mají vyšší hodnotu než splatné závazky a tedy svědčí o finanční likviditě podniku, slouží analýza rozdílových ukazatelů. (18) K typickým rozdílovým ukazatelům řadíme zejména fondy finančních prostředků. (27)

2.7.1 Čistý pracovní kapitál

Ukazatel čistého pracovního kapitálu reprezentuje část disponibilních prostředků, která v podniku zůstane po úhradě všech běžných krátkodobých závazků. (89)

Čím větší je čistý pracovní kapitál, tím odolnější je podnik vůči náhlým rizikům a při nepředvídatelných finančních potížích je lépe vybavený zachovat kontinuální provoz. (64) Na druhou stranu o čistém pracovním kapitálu jako takovém platí, že by neměl dosahovat příliš vysoké hodnoty. Jeho kladný výsledek totiž hovoří o tom, že část běžného provozu podniku je ve skutečnosti financována z dlouhodobých pasiv. (120)

$$\check{C}PK = OA - \textit{krátkodobá cizí pasiva} \quad (27, \text{str. } 50)$$

2.7.2 Čisté pohotové prostředky

Tento ukazatel lze chápat jako modifikaci čistého pracovního kapitálu, eliminuje některé jeho nedostatky. Lze třeba zmínit, že oběžný majetek, ze kterého se odvozuje, zahrnuje i některé málo likvidní či dlouhodobě nelikvidní položky. (27) K pohotovým peněžním prostředkům se řadí mimo hotovosti a zůstatků na běžném účtu ještě krátkodobé cenné papíry a krátkodobé termínované vklady. (11)

$$\check{C}PP = \textit{pohotové peněžní prostředky} - \textit{okamžitě splatné závazky} \quad (27, \text{str. } 51)$$

2.7.3 Čistě peněžně pohledávkové fondy

Ukazatel peněžně pohledávkové finanční fondy má charakter určitého kompromisu mezi čistým pracovním kapitálem a čistými pohotovými prostředky. (23) U oběžného majetku nepočítá s nelikvidními oběžnými aktivy (27)

$$\check{C}PM = OA - \textit{zásoby} - \textit{nelikvidní pohledávky} - \textit{krátkodobá pasiva} \quad (103)$$

2.8 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů čerpá z účetních výkazů rozvahy a výkazu zisku a ztrát, za její základ se považuje podíl dvou absolutních ukazatelů. Poměrové ukazatele poskytují pohotový obraz o základních finančních charakteristikách podniku. (92)

2.8.1 Ukazatelé rentability

Ukazatele rentability přinášejí informace o výnosnosti vložených prostředků do podnikání, proto přitahují pozornost investorů. Mapují celkovou efektivitu podniku; čím vyšší hodnotu ukazatel má, tím lépe pro podnikatele. (58)

$$ROA = \frac{EAT}{Aktiva\ celkem} \quad (10, \text{ str. } 30)$$

Rentabilita aktiv (ROA) ukazuje, do jaké míry je podnik schopný z dostupných aktiv generovat zisk, bez ohledu na způsob financování. (123)

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál} \quad (19, \text{ str. } 98)$$

Hodnocením rentability vlastního kapitálu (ROE) se vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku. (22) Zároveň by tento ukazatel měl dosahovat vyšší hodnoty než ROA, neboť zachycuje mezní úrokovou míru, při které je úvěr ještě výhodný. (19)

$$ROI = \frac{EBIT}{(Aktiva\ celkem - krátkodobé\ cizí\ zdroje)} \quad (85)$$

Rentabilita investovaného kapitálu (ROI) je frekventovaně využívaná jako ukazatel, který slouží k měření výnosnosti dlouhodobého kapitálu vloženého do majetku podniku. (11)

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby} \quad (9, \text{ str. } 85)$$

Rentabilitu tržeb lze označit za jádro efektivnosti podniku. Ukazatel stanovuje, kolik Kč čistého zisku připadne na 1 Kč tržeb. (9)

2.8.2 Ukazatelé likvidity

Ukazatele likvidity jsou vyjádřením platební schopnosti podniku, tj. schopnosti dostát svým závazkům prostřednictvím likvidních prostředků. Ukazatele se vzájemně odlišují

tím, co lze jako likvidní prostředky chápat. Krátkodobá aktiva zahrnují položky s různou dobou zpeněžitelnosti. (87)

Běžná likvidita (Likvidita 3. stupně)

Ukazatel běžné likvidity určuje, kolikrát pokrývá oběžný majetek krátkodobé cizí zdroje podniku. Doporučené hodnoty se pohybují v intervalu 1,5 – 2,5. (11) Vypovídací schopnost ukazatele je ale omezena tím, že nezohledňuje strukturu oběžného majetku z hlediska jejich likvidnosti. (22)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{OA}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (1, \text{ str. } 55)$$

Pohotová likvidita (Likvidita 2. stupně)

Ukazatel pohotové likvidity má podobný charakter jako běžná likvidita, nicméně je v rámci oběžného majetku jsou vyloučeny zásoby, jako položka potřebná pro zachování chodu podniku. (105) Lze říci, že má lepší vypovídací hodnotu, pokud jde o platební schopnost podniku. (6) Pásmo doporučených hodnot představuje interval 1-1,5. (11)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(OA - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (22, \text{ str. } 49)$$

Okamžitá likvidita (Likvidita 1. stupně)

Ukazatel okamžité likvidity vyjadřuje okamžitou schopnost podniku dostát všem svým krátkodobým závazkům. Pro jejich úhradu se používá finanční majetek – nejčastěji hotovost v pokladně a na běžných účtech podniku. (122) Okamžitá likvidita by měla nabývat hodnot v intervalu 0,2 – 0,5. (11)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{KFM}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (12, \text{ str. } 32)$$

2.8.3 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity měří vázanost kapitálu v jednotlivých formách aktiv. Jsou vyjádřeny rychlostí obratu (neboli obratovost) nebo dobou obratu. (118) Měří tedy, jak efektivně využívá podnik svých aktiv pro generování tržeb. (20)

Obrat celkových aktiv

Ukazatel stanovuje počet obrátek za konkrétní časový úsek (za rok). (23) Rovněž vyjadřuje, kolik korun tržeb připadá na 1 Kč aktiv podniku. (121) Doporučené hodnoty ukazatele vymezuje interval od 1,6 do 2,9. Pokud je počet obrátek za rok nižší než 1,5; je třeba uvažovat o redukci vloženého majetku. (13)

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}} \quad (26, \text{ str. } 345)$$

Obrat stálých aktiv

Ukazatel obratu stálého majetku má velmi podobnou interpretaci, omezuje se však pouze na hodnocení využití fixních aktiv. (11)

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Stálá aktiva}} \quad (20, \text{ str. } 98)$$

Obrat zásob

Ukazatel obratu zásob říká, kolikrát za rok je podnik schopen přeměnit zásoby na tržby. (121) Pokud je hodnota ukazatele ve srovnání s oborovými průměry lepší, tak podnik nedrží zbytečné nelikvidní zásoby, které by vyžadovaly nadbytečné financování. (9)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (2, \text{ str. } 32)$$

Doba obratu zásob

Ukazatel doby obratu zásob udává počet dnů, po kterých jsou zásoby vázány v podniku, než se spotřebují či prodají. Pakliže je ukazatel nižší než průměrná hodnota v oboru, svědčí to o tom, že podnik hospodaří se zásobami lépe, než je obvyklé. (34)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\frac{\text{Tržby}}{360}} \quad (9, \text{ str. } 94)$$

Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel uvádí, kolik dní poskytuje podnik bezúročný dodavatelský úvěr svým zákazníkům. Poukazuje rovněž ale i to, jak moc silnou vyjednávací pozici má podnik vůči zákazníkům. (121)

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Pohledávky}{\frac{Tržby}{360}} \quad (9, \text{ str. } 94)$$

Doba obratu závazků

V souvislosti s dobou inkasa tržeb je zajímavé mapovat, jaká je platební morálka podniku ve vztahu k dodavatelům. Odpověď je závislá na době obratu závazků, ta udává, jak dlouho podnik odkládá platbu faktur svým dodavatelům. (23)

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Závazky}{\frac{Tržby}{360}} \quad (8, \text{ str. } 143)$$

2.8.4 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vypovídají o tom, do jaké míry je společnost zadlužena a jak společnost hospodaří s cizími zdroji. Platí, že majitelé podniků preferují vyšší zadluženost, neboť cizí kapitál je levnější. Naproti tomu věřitelé přirozeně preferují nižší zadluženost podniku, neboť zde hrozí nižší riziko, že o své peníze přijdou. (107)

Celková zadluženost

Celková zadluženost je klíčovým ukazatelem zadluženosti a vyjadřuje poměr cizích zdrojů k celkovému majetku. Doporučenou hodnotu představuje rozmezí 0,3 – 0,7. (2) Při hodnocení tohoto ukazatele je však třeba zohlednit příslušnost k odvětví a také schopnost splácet úroky vyplývající z dluhů. (11)

$$Celková\ zadluženost = \frac{Celkový\ dluh}{Celková\ aktiva} \quad (26, \text{ str. } 346)$$

Koeficient samofinancování

Ukazatel samofinancování dává přehled o finanční struktuře podniku. Informuje, do jaké míry je majetek financován vlastním kapitálem.

Do jaké míry je podnik schopen pokrýt své závazky z vlastních zdrojů. Je doplňkem k ukazateli celkové zadluženosti. (106)

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{úhrnný vložený kapitál}} \quad (15, \text{ str. } 295)$$

Úrokové krytí

Ukazatel úrokového krytí stanovuje, kolikrát celkový zisk pokryje úrokové platby. Rovněž poukazuje na velikost bezpečnostního polštáře pro věřitele. (106) Obvykle se doporučuje hodnota vyšší než 5. (11)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (1, \text{ str. } 64)$$

2.8.5 Provozní ukazatele

Provozní (výrobní) ukazatele jsou zaměřeny dovnitř podniku a vedení podniku pomáhají sledovat a analyzovat základní aktivity podniku. (23)

$$\text{Produktivita práce} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{pracovníci celkem}} \quad (19, \text{ str. } 116)$$

$$\text{Průměrná mzda na pracovníka} = \frac{\text{Osobní náklady}}{\text{pracovníci celkem}} \quad (24, \text{ str. } 184)$$

Platí, že čím více stoupá produktivita práce a čím více klesá průměrná mzda, tím větší efekt ze zaměstnanců plyne. (24)

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{mzdy}} \quad (23, \text{ str. } 71)$$

Mzdová produktivita určuje, jak velký podíl tržeb připadá na 1 Kč mzdových nákladů. Žádoucí je stoupající trend ukazatele v čase. (23)

2.9 Analýza soustav ukazatelů

Jednotlivé skupiny poměrových ukazatelů hodnotí vždy příslušnou oblast finanční situace, nicméně bez vzájemných vazeb a souvislostí na další oblast. K překonání těchto nedostatků slouží soustavy ukazatelů, jejichž cílem je zmapovat finanční situaci z globálního pohledu a upozornit na eventuelní rizika. (95)

V souvislosti se soustavami ukazatelů se jedná o:

- Bankrotní modely,
- Bonitní modely. (95)

Bankrotní modely mají za úkol předvídat, jestli může být podnik v blízké budoucnosti ohrožen krachem či nikoliv. Berou v potaz skutečnost, že při hrozbě bankrotu vykazují podniky již nějaký čas před samotným krachem podobné příznaky pro bankrot charakteristické, jakou jsou potíže s výší čistého pracovního kapitálu apod. Bankrotní modely reprezentuje např. Altmanův model finančního zdraví, Index IN apod. (22)

Bonitní modely stanovují finanční zdraví firmy a podle toho rozdělují podniky na špatné a dobré. Poskytují možnost srovnání podniků, které působí ve stejné branži. K nejznámějším bonitním modelům se řadí Index bonity, Kralickův Quicktest a další. (22)

Ve své diplomové práci se budu koncentrovat na tyto ukazatele:

- Altmanův index,
- Index IN05,
- Tafflerův model,
- Spider analýzu.

2.9.1 Altmanův model finančního zdraví

Altmanův model finančního zdraví (či Altmanovo Z-skóre) se řadí k nejpoužívanějším bankrotním modelům. Je založen na tzv. diskriminační analýze a vypovídá o finanční situaci podniku. (11) Model je určen jako suma hodnot pěti poměrových ukazatelů, jimž je přiřazena různá váha. (22)

Vzorec pro výpočet Z-skóre pro s.r.o.:

$$Z_i = 0,717 \times A + 0,847 \times B + 3,107 \times C + 0,420 \times D + 0,998 \times E \quad (4, \text{ str. } 97)$$

$$A = \frac{\text{ČPK}}{\text{Aktiva celkem}}$$

$$B = \frac{\text{nerozdělený zisk}}{\text{aktiva celkem}}$$

$$C = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva celkem}}$$

$$D = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{hodnota celkových dluhů}}$$

$$E = \frac{\text{celkové tržby}}{\text{aktiva celkem}}$$

Výsledek Z-skóre lze interpretovat takto:

$Z < 1,18$pásmo bankrotu

$1,18 < Z < 2,99$pásmo tzv. šedé zóny

$Z > 2,99$pásmo prosperity (16, str. 110)

2.9.2 Index IN 05

Index IN05 představuje bonitně-bankrotní model a je dílem manželů Inky a Ivana Neumaierových. Zabývá se tím, zda firma v blízké budoucnosti zbankrotuje či ne, ale i tím, zda tvoří pro své vlastníky nějakou hodnotu. (119)

$$IN05 = 0,13 \times X_1 + 0,04 \times X_2 + 3,97 \times X_3 + 0,21 \times X_4 + 0,09 \times X_5 \quad (24, \text{ str. } 176)$$

$$X_1 = \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}}$$

$$X_2 = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

$$X_3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}}$$

$$X_4 = \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}}$$

$$X_5 = \frac{OA}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Výsledek Indexu IN 05 lze interpretovat takto:

IN 05 < 0,9.....firma spěje k bankrotu, nebude vytvářet hodnotu

0,9 < IN 05 < 1,6....tzv. šedá zóna, poloviční pravděpodobnost bankrotu

IN 05 > 1,6.....firma nezkrachuje a bude vytvářet hodnotu (119)

2.9.3 Tafflerův model

Model byl vyvinut v roce 1977 a je založen na ukazatelích reflektujících zejména znaky platební schopnosti firmy, jako je ziskovost, přiměřenost pracovního kapitálu, finanční riziko a likvidita. (17)

$$Z = 0,53xR_1 + 0,13xR_2 + 0,18xR_3 + 0,16xR_4 \quad (8, \text{ str. 171})$$

$$R_1 = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$R_2 = \frac{OA}{\text{cizí kapitál}}$$

$$R_3 = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{suma aktiv}}$$

$$R_4 = \frac{\text{tržby celkem}}{\text{suma aktiv}}$$

Výsledek Tafflerova modelu lze interpretovat takto:

$Z_t < 0,2$vážné ohrožení firmy

$0,2 < Z_t < 0,3$tzv. šedá zóna

$Z_t > 0,3$ prosperující firma

(96)

2.9.4 Spider analýza

Spider graf poskytuje pohotovému a přehlednému vyhodnocení pozice dané firmy ve skupině ukazatelů s ohledem na odvětvový průměr, využívá se rovněž i porovnání s konkurenčním podnikem. (26) Konstrukce grafu zahrnuje 16 paprsků, z toho 4 paprsky tvoří dohromady jeden kvadrant. Každý kvadrant charakterizuje danou skupinu poměrových ukazatelů. Spider graf tak obsahuje 4 kvadranty – A, B, C a D.

Ty slouží pro porovnávání rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Ve finální fázi spider graf spojuje jednotlivé dílčí ukazatele do grafické podoby, zachycuje různé stránky, které ukazatele finanční analýzy předkládají, a to v komplexním zobrazení. (55)

Základ grafu představují soustředné kružnice, kdy první kružnice od středu reprezentuje odvětvové průměry, tj. 100 % hodnoty ukazatelů. V jednotlivých kvadrantech jsou zastoupeny 4 paprsky vybíhající ze středu grafu, na ně jsou nanášeny hodnoty ukazatelů analyzované firmy. Finální spider graf pak vznikne spojením jednotlivých hodnot sousedních paprsků. V případě, že přesahuje „špice“ kružnici s průměrnými hodnotami, jedná se o nadprůměrný podnik. Blíží-li se hodnoty ke středu, mluvíme o podprůměrném podniku. (26)

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V následujících kapitolách méj diplomové práce se budu věnovat aktuálnímu stavu společnosti ASN HAKR Brno s.r.o. a její analýze.

3.1 Základní údaje o firmě

Na vzniku společnosti ASN HAKR Brno s.r.o. jako společnosti s ručením omezeným se podíleli dva spoluzakladatelé - Jiří Hanák a Petr Král. Spojením prvních dvou písmen z jejich příjmení tak společnost dostala jméno HAKR. Zkratka ASN pak označuje automobilové střešní nosiče. Od roku 1992 se podnik věnuje produkci a odbytu sortimentu autodoplňků, mezi něž patří střešní nosiče, nosiče kol nebo autoboxy (na základě živnostenského oprávnění, od roku 2003 pak jako společnost s ručením omezeným). (109)



Obr. 1: Logo podniku ASN HAKR Brno (116)

Tab. 1: Základní data o podniku ASN HAKR Brno (111)

Název podniku	ASN HAKR Brno s.r.o.
Sídlo	Štefánikova 416, Újezd u Brna, PSČ 664 53
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku obchodní společnosti	22.10.2003
Identifikační číslo	26907291
Webové stránky	www.hakrbrno.cz

3.1.1 Předmět podnikání

Firma ASN HAKR Brno s.r.o. působí v oborech níže uvedených. Tuto informaci mi poskytl portál *justice.cz*, který je oficiálním serverem českého soudnictví, spravovaný Ministerstvem spravedlnosti.

Působnost v oborech:

- velkoobchod,
- specializovaný maloobchod,
- zámečnictví,
- kovoobráběčství,
- výroba plastových výrobků a pryžových výrobků,
- maloobchod motorovými vozidly a jejich příslušenstvím,
- nástrojařství. (109)

3.1.2 Historie podniku

V roce 1992 začal podnik s výrobou nosičů kol, a to ve sklepních prostorách jednoho z majitelů. Následující léta došlo k rozšíření výroby o základní střešní nosiče pro automobily značky ŠKODA a rovněž o příčné nosiče určené pro auta s podélníky.

V polovině 90. let se podnik přestěhoval do pronájmu v Brně Maloměřicích, kde kromě stávajícího zahájil i výrobu nosičů lyží. V roce 1997 si podnik pronajal menší objekt v Kobylnicích a současně bylo nakoupeno první strojní vybavení. Navázal na výrobu nosičů a příčniců a počet zaměstnanců stoupl na 10.

Na přelomu tisíciletí se vedení podniku rozhodlo koupit vlastní výrobní areál, a to v Újezdě u Brna, v dalších letech pak podnik vybavil nářadovny moderními stroji a začala s produkcí střešních boxů. To vše si vyžádalo zaměstnání dalších pracovníků, jejichž počet se dnes pohybuje kolem 40. Roku 2004 byl výrobní program podniku obohacen o nosiče kol na tažná zařízení a v roce 2007 taktéž o střešní nosiče pro zahraniční automobily. (45)

3.1.3 Informace o podniku

Podnik vyrábí autodoplňky ve vlastních prostorách v Újezdě u Brna, výroba je realizována ve 4 výrobních halách. Jelikož podnik vyrábí na sklad, k dispozici jsou rovněž 2 sklady, a to na součástky a na výrobky. 70 % produkce podniku se vyváží do zahraničí, zejména do Ruska, Německa a oblasti Skandinávie, v otázce vývozu figurují 1 – 2 distributoři.

Podnik je tedy velmi proexportně orientovaný. Zbýlých 30 % produkce prodává podnik v kamenných prodejnách v Brně, Ostravě a nově i v Praze. Kromě toho lze výrobky zakoupit i u smluvních partnerů (prodejců). Co se týče dovozu, podnik si nechává dovážet součástky a materiál z Číny a Německa, a to na základě odhadu z minulých let. (51)

Veškerý majetek je oceněn pořizovací cenou. Stálá aktiva jsou odepisována zrychleně. Ke všem položkám aktiv a pasiv v cizí měně jsou kurzové rozdíly k rozvahovému dni vypořádány výsledkově. Zásoby jsou oceňovány způsobem B, metodou váženého průměru. (52)

3.2 Výrobky

Sortiment podniku tvoří nosiče lyží, nosiče kol, nosiče na tažné zařízení, střešní boxy, střešní nosiče a příčnický na podélníky.

Podnik vyrábí *nosiče lyží*, konkrétně pro 2, 4 nebo 6 párů lyží, je možné ale převážet i běžky nebo snowboardy. Nosiče lyží jsou vyráběny z hliníku a železa, v podniku vystupují pod označením UNI a UNI ALU a lze v nich převážet i carvingové lyže. Nicméně podnik vyrábí speciální nosiče pro tento druh lyží - EXTRA CARVE SKI 3 a EXTRA CARVE SKI 5. (71)



Obr. 2: Nosič lyží (72)

Do sortimentu *nosičů kol* spadají 4 skupiny. První skupinu reprezentuje nosič kol FORK, jež upíná kolo za přední vidlici a zadní kolo, k nosiči je rovněž uchycen rám.

Do druhé skupiny patří nosiče SPEED a SPEED ALU. Tento typ nosiče upne veškeré typy rámu, maximální rychlost je stanovena na 130 km/h. Třetí skupinu představují nosiče CYKLO PRO a CYKLO PRO ALU, což jsou nosiče střední třídy. Doporučují se pro střední vzdálenosti, ale neuchytí všechny typy rámu kol. To je případ i poslední skupiny, kam se řadí nosiče UNI „N“ a UNI „Z“, které se hodí na kratší vzdálenosti. (67)



Obr. 3: Nosič kol (68)

Co se týče *nosičů kol na tažné zařízení*, podnik vyrábí dva druhy. Předností tohoto typu nosiče je pohodlnější umístění kol a menší odpor vzduchu. Nosič *Clipper* se používá k přepravě 3 kol a kola jsou u něj upnuta za rám kola. U nosiče *Swift* je rám uchycen k nosiči, kola jsou položena v kolejnicích. Podnik vyrábí nosič na tažné zařízení rovněž pro zvěř nebo motocykl. (69)



Obr. 4: Nosič kol na tažné zařízení (70)

Podnik dále vyrábí *střešní boxy*, některé z nich mívají oboustranné otvírání. Vzájemně se odlišují vzhledem a objemem. Klienti mohou volit mezi šedým, šedým lesklým a černým zbarvením boxu. Boxy je možné třídit na letní a zimní, ovšem toto členění

nemá souvislost s ročním obdobím, ale bere v potaz použitelnost boxu. Zimní box je dostatečně dlouhý a lze v něm přepravovat lyže, což letní box neumožňuje. (98)



Obr. 5: Střešní box (99)

Podnik vyrábí i *střešní nosiče*, jejich součástí je tyč, patky a kit. Tyto konkrétní části a délka tyče jsou zvoleny dle daného modelu auta, roku výroby, počtu dveří a systému na střeše auta. Je možné vybrat si hliníkovou tyč s T-profilem nebo ocelovou pozinkovanou tyč potaženou plastem. Patku představuje viditelná část mezi střešou auta a tyčí. Kit je pak součástí, která má za úkol ukotvit nosič ke střeše auta. (100)



Obr. 6: Střešní nosič (42)

Pro systém hagusů na střeše auta se využívá *příčník pro podélníky*. Ten se volí opět podle daného modelu auta, roku výroby a počtu dveří. Skládá se z tyče a patky pro hagusy. Volba materiálu tyče je ponechána na klientovi, patka je zvolena dle tloušťky lyžiny a integrovanosti. (100)



Obr. 7: Příčníky pro podélníky (83)

3.3 Kritická analýza společnosti

Do své práce jsem zahrнула rovněž celkovou analýzu firmy ASN HAKR Brno s.r.o., včetně SLEPTE analýzy, Porterova modelu pěti sil a SWOT analýzy. Pomocí jednotlivých analýz bude nastíněna aktuální situace firmy.

3.3.1 SLEPTE analýza

Analýza prostředí je nutná pro zmapování externího okolí, v němž firma působí. Dále slouží také k určení změn a trendů, které se v okolí firmy odehrávají a mohou ji ovlivňovat, a ke stanovení toho, jak bude firma na konkrétní vlivy trendů a změn reagovat. Pro analýzu vnějšího prostředí jsem si vybrala analýzu SLEPTE, jejíž součástí jsou sociální, ekonomické, politické, technologické, legislativní a ekologické faktory. (60)

Sociální faktory

Pod sociálními faktory si lze představit např. demografické charakteristiky

(velikost populace, struktura dle věku aj.), makroekonomické atributy pracovního trhu (míra nezaměstnanosti, rozdělení příjmu apod.) nebo sociálně – kulturní aspekty (životní úroveň, populační politika apod.). (5)

Ve společnosti dochází k těmto *demografickým trendům*:

- populace České republiky stárne (41),
- klesá porodnost v České republice (49),
- pracovní trh se bude muset vyrovnat s výrazným poklesem absolventů v budoucnu, a proto bude tak problematické najít adekvátní náhradu za pracovníky před nástupem do penze,
- rozdílné preference v oblasti vzdělání, životního stylu a profesní volby u Generace Y (ročník narození 1980-1995), která neinklinuje ke klasickým průmyslovým odvětvím. (31)

Legislativní faktory

K legislativním faktorům řadíme např. existenci a funkčnost zákonných norem (daňové zákony, deregulační opatření, legislativní omezení apod.) nebo absenci legislativy (vymahatelnost práva apod.). (5)

Každá firma musí dodržovat předpisy dané v obchodním zákoníku, občanském zákoníku, zákoníku práce a dále respektovat daňovou a účetní legislativu. V potaz se ale musí brát samozřejmě i předpisy, které se vztahují ke konkrétní činnosti firmy.

Podnik ASN HAKR Brno s.r.o. se např. vzhledem k oboru, ve kterém působí, musí řídit zákonem č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů (zákon o silničním provozu). (108)

Ekonomické faktory

K ekonomickým faktorům patří základní obraz o makroekonomické situaci (míra inflace, úroková míra, výše HDP, měnová stabilita aj.), přístup k finančním zdrojům (dostupnost úvěrů aj.) nebo daňové faktory (výše daňového zatížení, cla aj.). (5)


Aktuální stav české ekonomiky s sebou nese např. následující trendy, jedná se např. o:

- růst cen energie (88),
- možný pokles inflace (37),
- pokles úrokových sazeb (56),
- růst nezaměstnanosti (65),
- mírný vzrůst průměrné mzdy (91),
- projednávání zvýšení DPH na další období. (46)

Ekonomická krize se promítla i v činnosti podniku ASN HAKR Brno s.r.o., a to snížením odbytu cca o 15%. Myslí se tím zejména pokles tržeb od klasických konečných zákazníků, kteří nakupují v prodejnách. Co se týče distribuce, tak k výraznější změně nedošlo. O propuštění zaměstnanců podnik neuvažoval.

Co se týče záležitosti cizí měny, podnik dováží součástky a materiál z Číny a Německa a vedle bankovního účtu v Kč si vede i účet v Eurech. (51) Euro ve svém vývoji vůči Kč oslabuje, což je pro otázku dovozu výhodné. Na druhou stranu podnik také 70 % produkce vyváží a koruna tak posiluje v neprospěch vývozců.

Tab. 2: Vývoj kurzu Kč vůči Euru (94)

Vývoj kurzu Kč vůči Euru						
Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
CZK/EUR	28,34	27,76	24,94	26,45	25,29	24,59

Politické faktory

Za politickými faktory se skrývají aspekty jako míra politické stability (stabilita vlády, politická strana u moci aj.), politický postoj (vztah k soukromému a státnímu sektoru, postoj vůči investicím aj.) nebo hodnocení vnějších vztahů (zahraniční konflikty aj.).

(5) O *politické situaci v České republice* vypovídají zejména tyto skutečnosti:

- aktuálně jsou u moci (pravicové) politické strany podporující reformy, které mohou být znakem nejasné budoucnosti, (36)
- v parlamentu má majoritní většinu pravice, v senátu pak levice; to může vést ke zpomalování procesu schvalování zákonů, (48)
- spekuluje se o tom, kdo by se na základě přímé volby mohl stát novým prezidentem České republiky, (101)
- Česká republika je součástí Evropské unie, a lze tedy očekávat, že změny v EU brzy postihnou i naši zemi. (35)

Technologické faktory

Do skupiny technologických faktorů lze zařadit např. podporu vlády v otázce výzkumu, nové vynálezy a objevy či obecnou technologickou úroveň. (5)

Technický pokrok jde stále dopředu, firemní sféru nevyjímaje. Současná doba s sebou nese přítomnost stále dokonalejších technologií i neustále se vyvíjejících technologických postupů, které mají za cíl zefektivnit výrobu a ušetřit peníze i čas. Svou roli ale hrají také nároky zákazníků na kvalitu, užitečnost a technickou úroveň výrobků.

Analyzovaný podnik provádí atestaci svých produktů. Jinými slovy, nosiče kol, základní střešní nosiče a nosiče kol na tažné zařízení mají atest, který se používá pro zkoušky automobilů. (45) Zároveň je tato firma držitelem certifikátu systému managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009 ve spojení s ČSN EN ISO 3834-2:2006. (51)

Ekologické faktory

V poslední době se ve společnosti věnuje značná pozornost ekologickým faktorům, které firmy musí brát v potaz. Kladou se totiž stále větší nároky environmentální problematiku, ekologické normy se zpříšňují a tuto skutečnost je třeba respektovat.

Ekologické faktory v sobě zahrnují např. globální environmentální hrozby (úbytek ozónové vrstvy, globální oteplování aj.) nebo legislativu související s touto problematikou. (5)

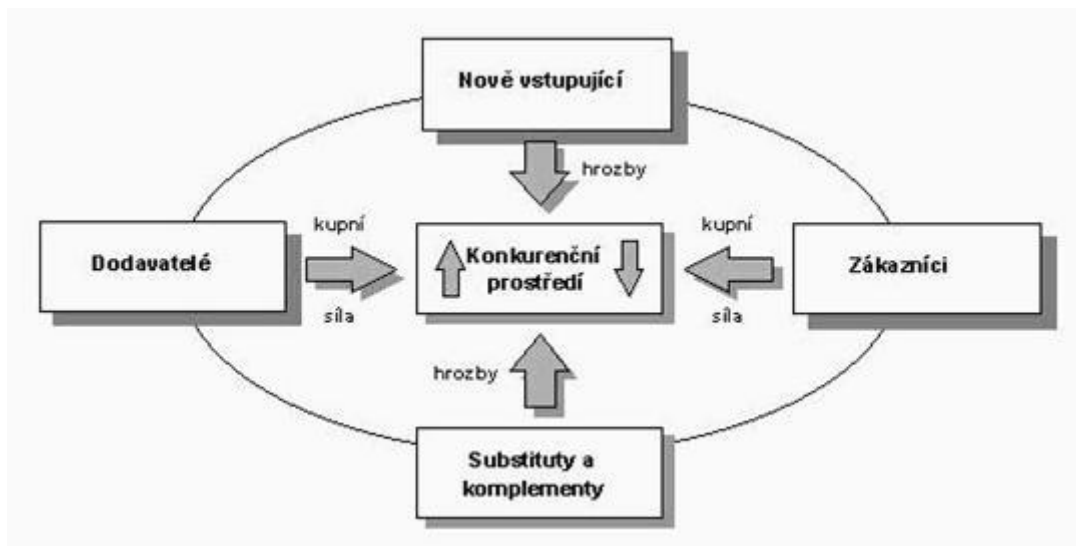
Podnik ASN HAKR Brno s.r.o. je držitelem Osvědčení o úspoře emisí od společnosti EKO-KOM a přispěl ke zlepšení životního prostředí tím, že snížil uhlíkovou stopu. (51)

3.3.2 Analýza oborového okolí

Pro analýzu oborového prostředí firmy lze využít nástroje, kterým je Porterův model pěti konkurenčních sil. Model je založen na předpokladu, že strategickou pozici firmy ovlivňuje zejména pět klíčových činitelů. Rámec pěti faktorů poskytuje podniku možnost proniknout do struktury daného oboru a určit tak faktory, které jsou pro konkurenci v tomto oboru klíčové. Každý obor je totiž unikátní a má svou vlastní strukturu. (5)

Michael Porter definoval *hlavní síly*, které ovlivňuje chování konkurentů:

- konkurenční síla vyplývající z rivality konkurentů v odvětví,
- konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví,
- konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků organizací v jiných odvětvích,
- konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů,
- konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice odběratelů. (3, str. 41)



Obr. 8: Porterův model pěti sil (95)

Vyjednávací síla dodavatelů

Odvětví se považuje za neatraktivní v situaci, kdy dodavatelé mohou zvýšit ceny či snížit kvalitu a počet dodávek. Pozice dodavatelů roste tehdy, když dodávají unikátní výrobky, které tvoří zásadní vstup odběratele (v případě, že je možné dodavatele integrovat). (5)

V případě analyzovaného podniku lze vyhodnotit, že pozice dodavatelů není příliš silná, neboť konkurence v branži dodavatelů je velká a jejich portfolio je rozsáhlé. Podnik si nechává dodávat především součástky či materiál pro výrobu autodoplňků, dováží je z Číny (plasty na boxy, hliník apod.) a Německa (zámky, textilní pásy apod.)

Vyjednávací síla odběratelů

Trh lze označit za neatraktivní, pokud odběratelé (zákazníci) mají stoupající moc při vyjednávání. Mají tendenci snižovat ceny, očekávají kvalitnější výrobky nebo více služeb. Vyjednávací pozice odběratelů stoupá, pokud jsou organizováni a koncentrováni, a produkt má velký podíl na jejich nákladech a není diferencovaný. (5)

Podnik ASN HAKR Brno s.r.o. má za to, že síla vyjednat je ze strany odběratelů značná; lze je rozlišit do dvou skupin.

Jednu skupinu reprezentují koneční spotřebitelé na pomyslném konci celého řetězce, a jejich pozice ve vyjednávání není velká zejména z důvodu nejednotnosti.

Další skupinu představují firmy, pro které je ASN HAKR Brno s.r.o. chápán jako dodavatel. Rovněž nejsou zcela jednotní, nicméně jejich kupní síla je mnohem větší než u předchozí skupiny. Je to dáno hlavně tím, že ASN HAKR Brno s.r.o. nabízí své výrobky napříč celou Evropou.

Hrozba nástupu substitučních produktů

Substituční výrobky bývají zpravidla vždy projevem větší intenzity konkurence v mapované branži. (3) Ta se jeví nepřitažlivě v situaci možné existence hrozby nahraditelnosti produktů. (5)

Zatím nejsou k dispozici informace, které by svědčily o tom, že se v odvětví podniku ASN HAKR Brno s.r.o. objevovaly nové výrobky.

Hrozba nástupu nových konkurentů

Možnost příchodu nových konkurentů je ovlivněna především vstupními bariérami do konkrétního odvětví. (3) Jedná se hlavně o působení těchto faktorů: „úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených firem, legislativa a vládní zásahy, diferenciací výrobků.“

(5, str. 192)

Nástup do branže, kde analyzovaný podnik působí, není jednoduchý. Je to způsobeno zejména náročností výroby. Potencionální konkurenci by mohly představovat podniky z automobilového průmyslu, které by měly v plánu rozšířit si portfolio služeb. Avšak ty zatím inklinují k využívání zboží specializovaných firem pod jejich logem.

V oblasti prodeje výrobků se ozývá větší hrozba příchodu nových konkurentů, ale zde je trh již ze značné části obsazen.

Síla konkurence mezi stávajícími konkurenty

Konkurence uvnitř branže závisí na mnoha aspektech, přičemž klíčový je počet konkurujících si subjektů, typ tržní konkurence (oligopol, monopol, apod.), pestrost sortimentu, možnost odlišení aj. (3) Odvětví nelze považovat za atraktivní, působí-li na něm velké množství konkurentů a jsou-li mezi produkty malé rozdíly. (5)

Podnik ASN HAKR Brno s.r.o. čelí na trhu 5 – 10 konkurentům, a to v oblasti výroby. V oblasti prodeje výrobků se na trhu pohybuje 20 – 30 rivalů.

Konkurenti v oblasti výroby lze rozdělit do 4 skupin.

První skupinu reprezentuje vůdce, zahraniční firma, která má vedoucí pozici na trhu. Jde o nejžádanější firmu u zákazníků, která produkuje výrobky vyšší kvality a je mnohonásobně větší než firma ASN HAKR Brno s.r.o. Za tuto kvalitu zároveň zákazníci zaplatí i ve většině případů draž.

Druhou skupinu představuje konkurent vůdce, kam patří 1 – 2 zahraniční firmy. Ty produkuje výrobky srovnatelné kvality jako vůdce, nicméně poptávka po nich není tolik velká. V otázce cenového porovnání jsou rovněž dražší než u podniku ASN HAKR Brno s.r.o.

Třetí skupinou lze chápat firmy, které jsou na stejné úrovni jako analyzovaná firma. Produkty v této skupině jsou pomyslnou zlatou střední cestou mezi kvalitou a cenou a žádají je zákazníci s tímto přístupem.

Za čtvrtou skupinou se skrývají firmy malé velikosti. Výrobky, které produkuje, jsou méně kvalitní než u třetí skupiny, a vyznačují se tak ještě nižší cenou.

Konkurenti v oblasti prodeje výrobků jsou zejména internetové obchody a malá část obchodů kamenných. Tyto subjekty prodávají jak zboží firmy ASN HAKR Brno s.r.o., tak rovněž i výrobky ostatních konkurentů, ale levněji.

Síla vůdce je značná. V případě, že by zamýšlel zlikvidovat konkurenci, nic by mu v tom u třetí a čtvrté skupiny nebránilo. (Pokud by tak chtěl učinit cenovou redukcí, záleželo by, jak dlouho by pro něj bylo přijatelné tuto činnost uskutečňovat a také jaké rezervy by měla firma ASN HAKR Brno s.r.o.).

Nicméně dosavadní situace svědčí o tom, že vůdce o své pozici na trhu v žádném ohledu nepochybuje a třetí a čtvrtou skupinu ani nevnímá jako konkurenty.

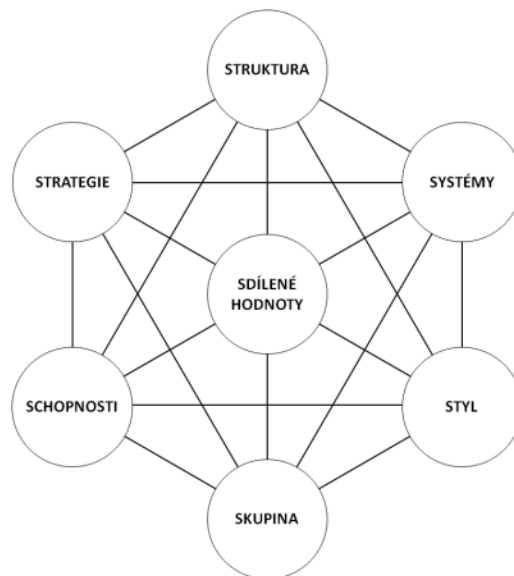
Jako klíčový konkurent druhé skupiny je považován vůdce. Čtvrtá skupina neprojevuje záměr bojovat s ostatními konkurenty, zatímco třetí skupina je pro firmu ASN HAKR Brno s.r.o. nejkritičtější. Přirozeně je to dáno tím, že výrobky jsou více méně zaměnitelné s produkty analyzované firmy. V rámci dlouhodobého horizontu nevykazují firmy z třetí skupiny tendenci vzájemně mezi sebou bojovat, avšak do budoucna to není možné vyloučit. Konkurenti v prodejní oblasti vystupují jako silná

konkurence pro firmu, ale poskytovaným servisem firmou ASN HAKR Brno s.r.o. nabývá firma konkurenční výhody, které je nutno využívat a zviditelnit ji.

Všechny firmy v branži nabízejí zaměnitelné zboží, které se liší úrovní kvality a mírou uživatelské přívětivosti. Nicméně změna vlastností produktů je nákladnou záležitostí pro jakýkoliv podnik a možnosti inovací jsou značně omezené.

3.3.3 Analýza vnitřního prostředí (model 7 S)

Podle výzkumu Toma Peterse a Roberta Watermana se ukázalo, že úspěšnou firmu ovlivňuje 7 interních, navzájem závislých faktorů, které je záhodno rovnoměrně rozvíjet. Nazývají se *kritické faktory úspěchu* a tvoří rámec 7S faktorů firmy McKinsey. (25)



Obr. 9: 7S faktorů firmy McKinsey (62)

Strategie firmy

Podle Michaela Portera spočívá princip každé strategie v konkurenční výhodě, prostřednictvím které firma soutěží s ostatními, a to: diferenciací (odlišení) nebo nízké náklady. Konkurenční výhoda firmy se může projevat napříč celým odvětvím nebo v úzkém segmentu určitého odvětví. (25)

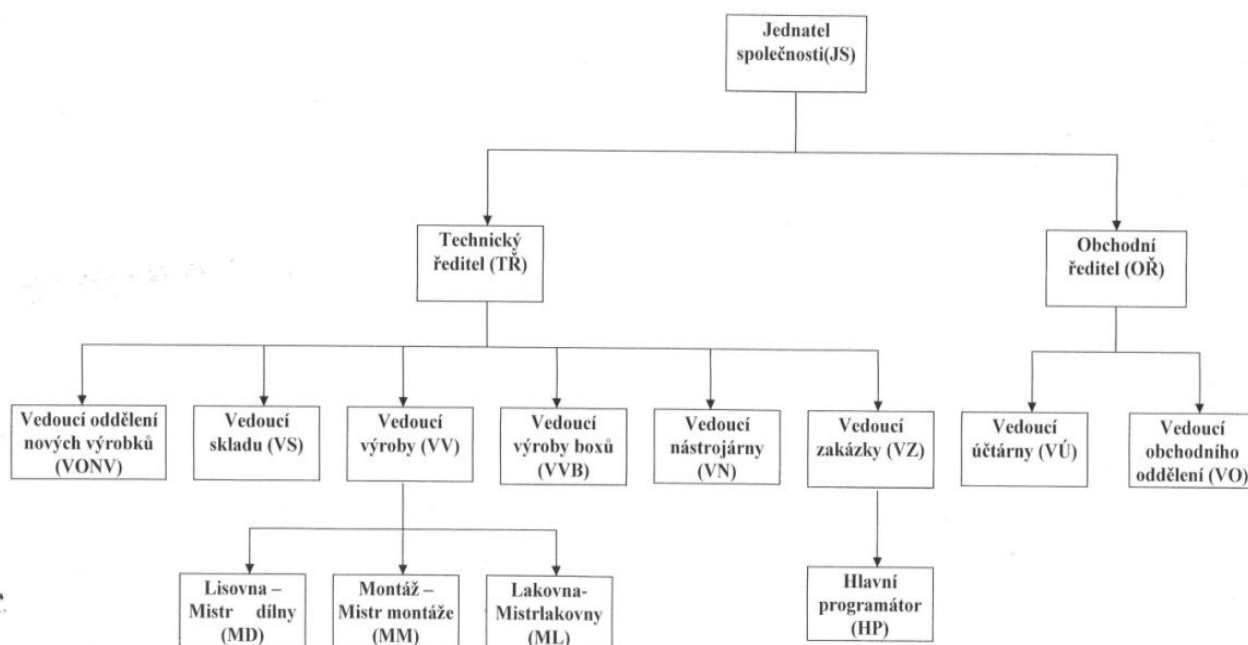
Firma ASN HAKR Brno s.r.o. nemá aktuálně k dispozici prostředky, kterými by mohla realizovat strategii vůdčího postavení v oblasti nízkých nákladů, navíc jde o společnost, která si zakládá na kvalitě. Jelikož pro podnik pracuje pouze několik desítek lidí, jeho

působnost nepřekračuje hranice České republiky a je pouze malou součástí v gigantickém odvětví, lze jej přiřadit k strategii odlišení v úzkém segmentu (differentiation focus).

Struktura

Klíčovým posláním organizační struktury je optimální rozdělení kompetencí a úkolů mezi zaměstnance firmy. V každém případě se doporučuje zachovat střídmost při vytváření organizačních úrovní. (25)

Analyzovaná firma se dělí na dvě části, každá z nich se pak vyznačuje příslušnou organizační strukturou. Úsek výroby používá funkcionální organizační strukturu, úsek obchodu pak naopak pracuje s divizionální územní organizační strukturou.



Obr. 10: Organizační struktura podniku (51)

Systemy

Systemy lze považovat za veškeré informační procedury, ke kterým v podniku dochází. Dnes se lze setkat zejména s kombinací ručních a automatizovaných způsobů zpracování informací. (25)

Podnik používá pro zpracování účetnictví software POHODA, nicméně ten je využíván jen několika zaměstnanci; majoritní část personálu pracuje manuálně. Obchodní úsek firmy operuje rovněž se systémy svých dodavatelů.

Pro účely tvorby výkresů pracují konstruktéři se softwarem Solid Works, který se řadí mezi nejúspěšnější strojírenské 3D CAD systémy na českém trhu. (90) V podniku působí kolem 4 desítek pracovníků a při tomto malém počtu by se implementace celopodnikového informačního systému jevila neefektivně, veškerá komunikace probíhá ústní, telefonickou či e-mailovou formou.

Styl řízení

Klasická typologie stylů vedení bere v potaz zejména styl autokratický, demokratický a liberální. (25)

Podnik byl založen coby společnost s ručením omezeným 22. 10. 2003 Jiřím Hanákem a Petrem Králem s finančním vkladem 200 000 Kč. Oba spoluzakladatelé stojí v čele podniku, mají rovněž funkci jednatelů. Vedení podniku je shodné se statutárním orgánem. (52) Styly řízení jsou rozděleny podle podnikových úseků. Úsek výroby se vyznačuje autokratickým stylem, zatímco obchodní úsek uplatňuje liberální styl řízení.

Komunikace top managementu s pracovníky podniku probíhá prostřednictvím porad, ty mají dvojí charakter. Jednak jde o manažerské porady, které se pořádají jedenkrát za měsíc. Střední management zde předkládá své výsledky, diskutuje se o strategii pro nadcházející období a sdělují se další informace. O druhém typu porad lze říci to, že se uskutečňují jedenkrát za týden a top management zde řeší s mistry plán výroby na určitou dobu.

Spolupracovníci

Lidé jsou považováni za klíčový zdroj zvyšování výkonnosti firmy a každý úspěšný manažer by měl umět se spolupracovníky jednat. Na druhou stranu ale pracovníci (a jejich selhání) představují i hlavní provozní riziko firem. Z tohoto důvodu je důležité sledovat motivaci a preference zaměstnanců, svou roli hraje i pocit sounáležitosti k firemní kultuře. (25)

V letech 2006 – 2011 zaměstnával podnik v průměru 40 pracovníků. Výrobní část firmy pracuje zejména manuálně, přestože počet strojů ve firmě roste. Některé činnosti

ve výrobě však nelze úplně nahradit stroji. Zaměstnanci v této oblasti pracují od 6 hodin do 14 hodin, mají přitom nárok na polední přestávku, která je pro oddělení společná. Pracovníci pocházejí ze zemědělské oblasti a mimopracovní dobu věnují volnočasovým aktivitám a hospodářství.

Ačkoli mzdy zaměstnanců ve výrobním úseku stále rostou, jejich fluktuace rozhodně není zanedbatelná. Obchodní úsek s sebou z pohledu fluktuace nese největší riziko u pracovníků prodeje, protože existuje možnost pracovat v prodeji u konkurence. Firma si uvědomuje tu výhodu, že zaměstnanci mají bydliště v jejím okolí, z toho důvodu by se pro ně jevila nepříznivě změna zaměstnání. Co se týče benefitů, dostávají všichni pracovníci stravenky v hodnotě 50 Kč. Každý z pracovníků má rovněž nárok na penzijní připojištění. Výše tohoto benefitu závisí na výši mzdy jednotlivce v podniku.

Sdílené hodnoty (kultura firmy)

Kulturu firmy lze chápat jako atmosféru uvnitř firmy, jako nehmotný produkt, je kombinací smýšlení pracovníků ve firmě a činností ve firmě provozovaných. (25)

Smyslem výroby firmy ASN HAKR Brno s.r.o. je produkovat jednoduché výrobky přívětivé pro uživatele, ale současně cenově přiměřené. To je jedním z hlavních důvodů, proč má firma propracovaný systém náhradních dílů a servisu. Je velmi proklientsky orientovaná.

Schopnosti

Pokud jde o schopnosti, doporučuje se, aby v podniku byl kladen určitý důraz nejen na rozvoj technické kvalifikace personálu, ale manažeři by také měli vyvíjet takový tlak, který přispěje ke zvýšení ekonomické a informační gramotnosti personálu celého podniku. (25)

Pracovníci z oddělení výroby jsou vybaveni manuální zručností. Pracovníci z obchodního oddělení disponují znalostmi z oblasti účetnictví, ekonomiky a strojírenství. Trénují se ale i v oblasti managementu, marketingu, prodejních metod, vedení lidí a podobných disciplín. Školení jsou organizována přes Hospodářskou komoru, konají se zhruba dvakrát ročně a jsou financována díky dotacím z Evropské unie.

3.3.4 SWOT analýza

SWOT analýza je analýzou, jež rekapituluje všechny předešlé analýzy. Její název tvoří zkratka anglických slov *strengths* (silné stránky), *weaknesses* (slabé stránky), *opportunities* (příležitosti), *threats* (hrozby). (3)

SWOT analýza umožňuje přehledně a stručně nastítnit situaci, ve které se firma nachází.

(7) Jednotlivé body analyzovaného podniku jsou rozebrány v tabulce 3.

Tab. 3: SWOT analýza podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Česká značka a výrobky	Fluktuace zaměstnanců
Atestace výrobků u renomované společnosti	Přetíženost zaměstnanců z důvodu jejich aktivit v zemědělství
Kvalita výrobků	Slabá propagace značky
Poměr cena : kvalita	Absence ekonomického vzdělání u TOP managementu
Vlastní areál	Nedostatky na webových stránkách
Kvalitní materiál, stroje a nářadí	
Rozšiřující se sortiment	
Podpora místních sdružení (sponzoring)	
Příležitosti	Hrozby
Nové technologie	Pokles v počtu manuálně zručných lidí s motivací pracovat manuálně
Zdravý životní styl a stoupající zájem o sportovní aktivity	Možnost vstupu nového konkurenta
Stoupající dostupnost zájezdů a dovolených	Ubývající počet vyučených a manuálně zručných lidí
Rozšíření kapacit	Existence půjčoven sportovního náčiní
	Růst cen pohonných hmot

Silné stránky

Česká značka a výrobky: Značka ASN HAKR Brno s.r.o. jako taková má v České republice tradici již od porevolučních let (od 2003 působí jako s.r.o., dřív jako podnikání na živnost). Jedná se o ryze českou značku splňující větší požadavky na kvalitu a na tuto informaci zákazníci slyší.

Atestace výrobků: Atestaci výrobků, jinými slovy schválení povolení výrobků k jejich bezpečnému použití, si podnik nechává provádět u instituce TÜV SÜD. To může podnik zvýhodňovat, neboť tato původem německá společnost je považována

za světově uznávanou organizaci, působí ve všech odvětvích průmyslu a služeb a poskytuje služby zejména v oblasti nezávislého ověřování a testování. (104)

Kvalita výrobků: Podnik ASN HAKR Brno s.r.o. má velmi dobrou pověst, pokud jde o kvalitu jeho výrobků. Dle pozorování je tak považován z jednoho z nejkvalitnějších výrobců autodoplňků v naší zemi.

Poměr cena versus kvalita: Cílem podniku je produkovat výrobky přívětivé pro uživatele, kvalitní, ale zároveň cenově adekvátní. Za stejnou cenu, jakou podnik naúčtuje zákazníkovi, je ale možné pořídit si u jiných výrobců výrobky nižší kvality či výrobky méně konformní.

Vlastní areál: Výroba dříve probíhala v pronájmu, nyní má podnik k dispozici vlastní areál, který zahrnuje 4 výrobní haly a 2 sklady.

Kvalitní zařízení, stroje a nářadí: Úroveň technologie ve výrobě dosahuje evropské úrovně. Při výrobní činnosti obsluhují zkušení pracovníci CNC stroje a konvenční stroje.

Rozšiřující sortiment: Automobilový průmysl stále přináší nové a nové trendy. Aby podnik coby výrobce autodoplňků držel krok s tímto odvětvím, pozorně tyto novinky sleduje a vytváří stále nové výrobky, které jsou v souladu s nejnovějším trendem. Tuto úlohu zastává v podniku konstruktér.

Podpora místních sdružení: Věcně či finančně podporuje podnik místní sdružení (např. věnování výrobků podniku jako hlavní cena tomboly na místní akci) či projekty spjaté s dopravou a vzděláním (např. finanční podpora pro projekt v oblasti dopravní nauky do škol).

Slabé stránky

Fluktuace zaměstnanců: Fluktuace postihuje zejména výrobní oblast podniku. Jde o pracovníky v produktivním věku, kteří mají smlouvu na dobu neurčitou, a jejich mzda se výrazně neliší od průměru v oboru. Přesto u nich však převládá zájem o jiné profese – buď o profese nemanuálního typu či lépe placené pracovní příležitosti.

Přetíženost zaměstnanců z důvodu jejich aktivit v zemědělství: Většina pracovníků podniku (zejména úsek výroby) bydlí v zemědělské oblasti jižní Moravy. Zpravidla se starají o vlastní hospodářství nebo se zabývají zemědělskými činnostmi v době, kdy

nepracují. Toto jejich fyzické úsilí se v jejich profesní činnosti nicméně projevuje vyšší nemocností či častým výběrem dovolené (doba sklizně apod.).

Slabá propagace značky: Jak již bylo zmíněno, podnik zahrnuje výrobní a obchodní (prodejní) úsek. V otázce reklamy si obchodní úsek vede dobře, neboť prodejny podniku jsou dostatečně propagovány v regionálních médiích (rádio Petrov, rádio Čas, rádio Krokodýl, týdeník 5+2). Bohužel toto platí pouze pro prodejny, kde se výrobky podniku prodávají.

Absence ekonomického vzdělání u TOP managementu: Oba spoluzakladatelé podniku, kteří podnik vedou, mají vzdělání v oblasti strojírenství, disponují tedy technickými znalostmi a postupy. Ekonomické vzdělání by jim mohlo rozšířit obzory a poskytnout lepší rozhled, inspiraci či motiv k inovaci u oblastí s ekonomikou související (marketing, plánování apod.).

Nedostatky na internetových stránkách: Klíčovým problémem je skutečnost, že správa internetových stránek podniku nepodléhá zodpovědnosti konkrétního pracovníka. Navíc (z důvodu nedostatku času/priority jiných záležitostí) k aktualizaci webových stránek nedochází pravidelně a nepochybně existují aplikace, které by mohly návštěvníkovi „pohyb“ na webu zpříjemnit.

Příležitosti

Nové technologie: Automobilový průmysl, zejména v České republice, lze vnímat jako velmi dynamické odvětví. (59) Dle studie společnosti KMPG se v této branži budou stále více prosazovat nové technologie. (57) Přináší to tak příležitost k rozvoji nejen pro samotné automobilové koncerny, ale i pro výrobce autodoplňků apod.

Zdravý životní styl a stoupající zájem o sportovní aktivity: V posledních letech se ve společnosti velmi propaguje zdravý životní styl (61), zejména pak s ohledem na pohyb. (53) Dochází tak k rostoucímu zájmu o sportovní aktivity, ať již letní (jarní) či zimní. Pro výrobce autodoplňků, tedy třeba nosičů kol či nosičů lyží, tento trend představuje výzvu.

Stoupající dostupnost dovolených a zájezdů: V dnešní době je možné vybrat si různé typy zájezdů, s různým stupněm zajištění služeb, ubytování, stravování, dopravy, programu apod. S tím souvisí rovněž trend vlastní (tedy nejčastěji automobilové)

dopravy, zejména v tuzemsku, ale i do relativně blízkých destinací, který stoupá v oblíbenosti. (40) Potvrzuje se i nárůst aktivních dovolených (tedy se sportovní náplní). (110)

Rozšíření kapacit: Česká republika je od roku 2004 součástí Evropské unie, podnikatelské subjekty z toho mohou profitovat např. čerpáním evropských dotací (operační program Podnikání a inovace). (97)

Hrozby

Pokles v počtu manuálně zručných lidí s motivací pracovat manuálně: Tento bod poukazuje na to, že je nedostatek manuálně zručných lidí s motivací pracovat manuálně. Pokud mají možnost, dávají zpravidla přednost kvalifikovanějším profesím. (44)

Možnost vstupu nového konkurenta: V současné době představuje určité nebezpečí čínský trh produkce jeho levných produktů. Toho se obávají automobilové společnosti i výrobci doplňkového sortimentu. (54)

Ubývající počet vyučených a manuálně zručných lidí: Obecně lze říci, že v České republice počet vyučených a zručných lidí uplatnitelných ve výrobě klesá. Souvisí to ale i s aktuální nabídkou oborů na učilištích, kde české školství pokulhává. Častým jevem je nedostatek žádaných oborů. (47)

Půjčovny sportovního náčiní: Půjčovny sportovního náčiní mohou rovněž představovat určité ohrožení pro výrobce autodoplňků. A nemusí jít vždy jen o kamenné obchody. Na internetu figuruje spousta webových stránek, kde i fyzické osoby nabízejí možnost půjčení nosičů lyží či autoboxů na předem vymezenou dobu. Tato služba je často i levnější než samotná koupě autodoplňku.

Růst cen pohonných hmot: Obecně lze konstatovat, že v České republice cena pohonných hmot velmi kolísá. V principu kopíruje ceny ropy a značný vliv na ni má i směnný kurz koruny vůči dolaru, za který se ropa na světových trzích nakupuje. Cenová úroveň pohonných hmot je daná ale i výší jejich zdanění. (28) Vysoký nárůst cen pohonných hmot by mohl omezit automobilovou dopravu, na čemž by prodělali i výrobci autodoplňků.

3.4 Finanční analýza

Další kapitola diplomové práce, která následuje, bude analyzování účetní výkazy společnosti. Vycházela jsem z rozvahy a výkazu zisku a ztrát v letech 2006 – 2011, odkud jsem získala potřebné informace a hodnoty. Vypracování této části je úzce svázáno s teoretickou částí diplomové práce (zejména podkapitoly 2.6 až 2.9), jednotlivé výsledné hodnoty jsou pak doplněny grafy a tabulkami. Finální výpočty byly poté porovnány s oborovým průměrem, určitým standardem v daném odvětví. Pro tento účel jsem čerpala data z webové stránky Ministerstva průmyslu a obchodu. Ve finanční analýze nechybí ani srovnání výsledků s doporučenými hodnotami.

3.4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Horizontální analýza


Níže rozebírané analýzy předkládají rozdíly u jednotlivých položek aktiv a pasiv v průběhu celé mapované doby. Rozdíly jsou vyjádřeny v absolutním i relativním poměru.

Horizontální analýza aktiv

Z horizontální analýzy aktiv lze vidět, že vývoj celkových aktiv společnosti vykazuje až na první meziroční srovnání (2006-2007) rostoucí tendenci o cca 15 % a více, tempo růstu se však v letech 2009-2010 výrazně zpomalilo, o zhruba 12 %. Poslední zkoumané období je opět ve znamení tempa růstu neklesajícího pod 15%.

Pokles v letech 2006-2007 byl způsoben především redukcí dlouhodobých aktiv (-15,57 %); a to jak dlouhodobého nehmotného majetku, tak i dlouhodobého hmotného majetku. Značný vliv na celkovém záporném výsledku mají v rámci oběžných aktiv rovněž zásoby (-35,76 %). Na celkovém poklesu tempa aktiv se ale nicméně z více než poloviny podílelo i časové rozlišení.

Tab. 4: Horizontální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA AKTIV 										
Aktiva	Změna 06/07		Změna 07/08		Změna 08/09		Změna 09/10		Změna 10/11	
	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně
Aktiva celkem	-1,64	-347	15,54	3228	18,73	4513	6,02	1721	16,46	4992
Dlouhodobá aktiva	-15,57	-319	25,26	437	5,26	114	117,14	2672	-12,11	-600
Dlouhodobý nehmotný majetek	-26,57	-110	-53,95	-164	-67,86	-95	100,00	-45	0,00	126
Dlouhodobý hmotný majetek	-12,78	-209	42,15	601	10,31	209	121,51	2717	-14,66	-726
Dlouhodobý finanční majetek	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
Oběžná aktiva	1,91	351	14,99	2814	19,43	4214	-3,57	-924	21,83	5453
Zásoby	-35,76	-3947	79,53	5640	19,53	2487	-3,62	-551	36,24	5316
Dlouh. pohledávky	0,00	28	100,00	-28	0,00	21	-14,29	-3	172,22	31
Krátk. pohledávky	39,67	1934	-13,45	-916	13,41	803	4,92	334	-5,99	-427
Krátkodobý finanční majetek	93,10	2336	-38,84	-1882	30,48	903	-18,21	-704	16,86	533
Časové rozlišení	-58,67	-379	-8,61	-23	75,82	185	-6,29	-27	34,58	139

Redukci **stálých aktiv** má na svědomí zejména úbytek dlouhodobého hmotného majetku, nejvíc v posledním roce zkoumání (o 14,66 %), avšak taktéž svou roli hrál i pokles dlouhodobého nehmotného majetku o 26,57 % v roce 2007.

Dlouhodobý finanční majetek se po celou analyzovanou dobu nevymezil z hranice nuly.

Oběžná aktiva společnosti vykazovala po celé období kontinuálně rostoucí trend jejich vývoje, vyjma roku 2010, ve kterém došlo k mírnému propadu. Jejich největší nárůst (tj. o 21,83 %) je viditelný v posledním roce, oproti tomu v předešlém roce je evidentní jejich nejmenší hodnota, resp. pokles (o 3,57 %). Rozdíl spočíval především ve změnách *zásob* a *dlouhodobých pohledávek*.

Vývoj v tempu růstu *zásob* je prezentován jako období kladných i záporných cifer. Rok 2007 zažil jejich největší, více než třetinový úbytek (o 35,76 %), o rok později se projevilo jejich obrovské navýšení o 79,53 %.

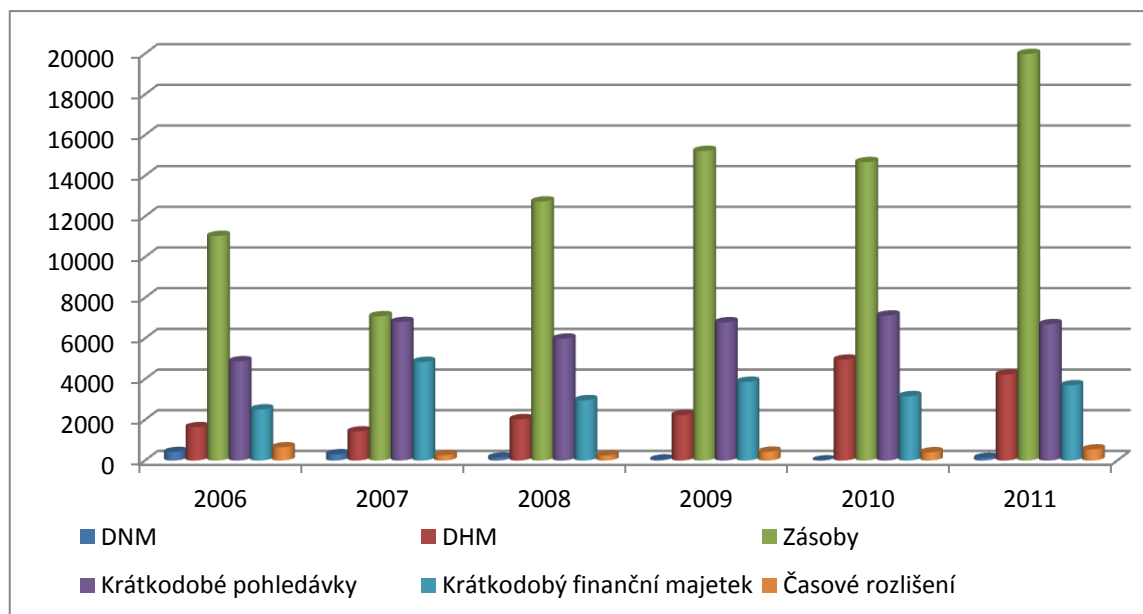
Dlouhodobé pohledávky střídavě stoupaly a klesaly po celou analyzovanou dobu.

Absolutního propadu o 100 % se dočkaly v roce 2008 (kdy byly uhrazeny z roku 2007, kdy došlo k jejich vzniku), návratu na „výsluní“ v podobě růstu o 172,22 % jim nadělil rok 2011.

Krátkodobé pohledávky svědčí o podobně kolísavém tempu růstu jako pohledávky dlouhodobé. Stoupaly v letech 2009 a 2010, jejich největší nárůst lze ale pozorovat v roce 2007, kdy se jejich hodnota ve srovnání s rokem 2006 zvýšila o 39,67 %. Jejich největší redukce pak přišla v roce 2008, kdy se propadly o 13,45 %.

Krátkodobý finanční majetek dosáhl svého kladného vrcholu hned na začátku zkoumaného období, v roce 2007 jeho hodnota vystřelila na 93,10 %. O rok později nicméně následoval největší propad, o 38,84 %.

Vývoj hodnot **časového rozlišení** měl ve zkoumaných letech střídavý charakter. Lze říci, že docházelo spíše k úbytkům, přesto je u nich patrné tempo směrem ke kladným hodnotám. V roce 2007 došlo v rámci mapovaného období podniku k nejhlubšímu propadu ve srovnání s předchozím rokem, a to o 58,67 %. Následující rok se hodnoty ocitly 8,61 % pod hranicí nuly. Rok 2009 přinesl raketový vzrůst ve znamení cifry 75,82 % v plusu, což již další léta nepřekonala. Rok nato přišel pokles o 6,29 %; poslední rok se tempo vývoje vyšplhalo o 34,58 %.




Graf 1: Vývoj jednotlivých aktiv v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Horizontální analýza pasiv

Následující tabulka 5 přináší změny v položkách pasiv v rámci sledované doby, je zde znázorněn rovněž absolutní i relativní poměr. Vývoj celkových aktiv i celkových pasiv je v průběhu let shodný, neboť je zachována bilanční rovnice, kde se obě položky rovnají.

Tab. 5: Horizontální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

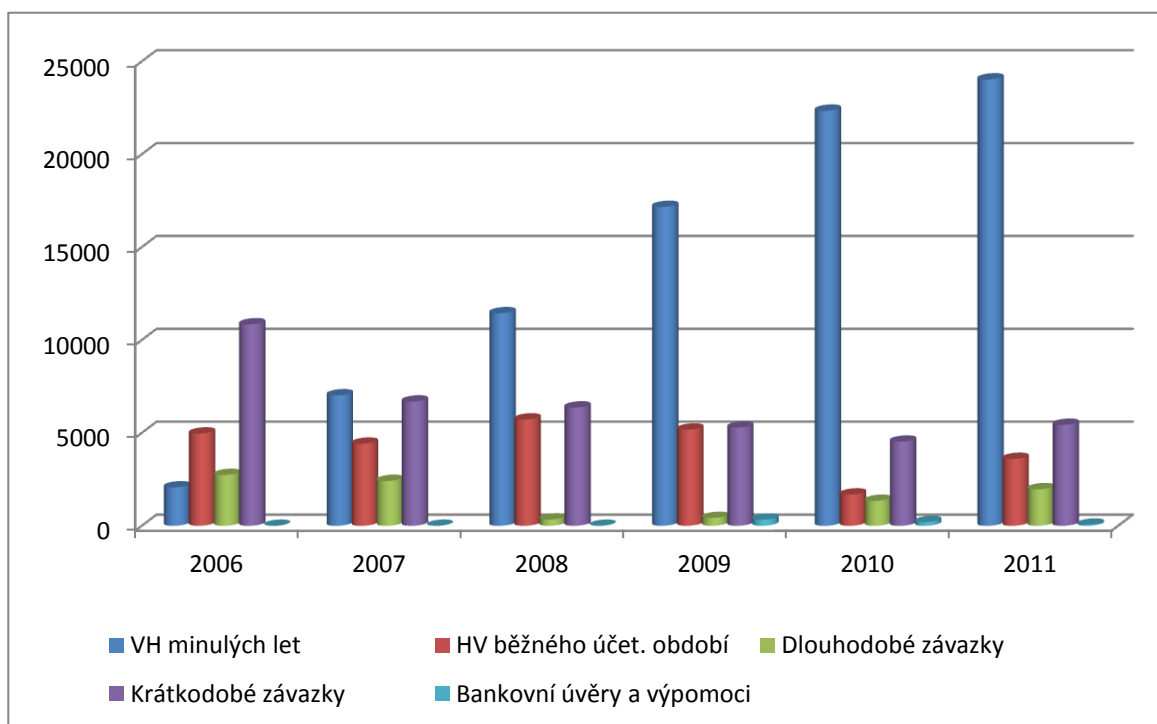
HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA PASIV 										
Pasiva	Změna 06/07		Změna 07/08		Změna 08/09		Změna 09/10		Změna 10/11	
	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně
Pasiva celkem	-1,64	-347	15,54	3228	18,73	4513	6,02	1721	16,46	4992
Vlastní kapitál	61,03	4421	48,51	5659	29,78	5179	7,47	1685	14,86	3603
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	100,00	10	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
VH minulých let	239,65	4956	62,94	4421	50,00	5723	30,17	5179	7,54	1685
VH běžného účetního období	-10,97	-545	28,00	1238	-9,51	-544	-67,46	-3494	113,83	1918
Cizí zdroje	-32,94	-4473	-26,70	-2431	-9,93	-666	0,60	36	22,86	1389
Dlouh. závazky	-11,73	-321	-85,96	-2076	25,37	86	216,00	918	46,46	624
Krátk. závazky	-38,29	-4152	-5,31	-355	-17,01	-1083	-14,27	-754	20,00	906
Bankovní úvěry a výpomoci	0,00	0	0,00	0	0,00	331	-38,67	-128	-69,46	-141
Časové rozlišení	-100,00	-295	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0

Vlastní kapitál za celé sledované období roste, ale stále pomalejším tempem až do roku 2010, v posledním roce 2011 došlo ke zdvojnásobení v porovnání s předešlým rokem (vzrostl o 14,86 %). Klesající tendenci vykazuje rovněž i výsledek hospodaření minulých let. *Výsledek hospodaření běžného účetního období* v rámci mapovaných let střídá kladné cifry s těmi zápornými a potýká se tak s úbytky i přírůstky. Největší pokles postihl rok 2010, kdy hodnota zisku spadla o 67,46 %; může za to výraznější pokles tržeb z prodeje dlouhodobého majetku i pokles výkonů. O rok později přichází vlna vzrůstu, která vyskočila až za 100% hranici, o 113,83 %. Mimo jiné to bylo způsobeno vzrůstem výkonů a ostatních provozních výnosů.

Cizí zdroje dlouho setrvaly v červených číslech, až do roku 2009. Jejich největší úbytek je znát v roce 2007, kde klesly o 32,94 %, za čímž stojí redukce *dlouhodobých*

i *krátkodobých závazků*. Rok nato byl opět ve znamení poklesu cizích zdrojů, tentokrát o 26,70 %. Příčina byla stejná, nutno jen dodat, že společnost se v té době zbavila většiny dlouhodobých závazků. Rok 2009 přinesl, oproti létům minulým, nejmírnější redukci cizích zdrojů, a to o 9,93 %. Došlo k navýšení dlouhodobých závazků, zatímco krátkodobých závazků ubylo. Důležité je zmínit, že od té doby si podnik vzal *krátkodobý bankovní úvěr*. Po roce 2009 ale cizí zdroje již narůstaly. V roce 2010 se narostly pouze o 0,60 %; což je zásluha dlouhodobých závazků, jejichž tempo se oproti roku 2009 znásobilo skoro desetkrát. Poslední rok cizí zdroje vzrůstají o 22,86 %, a to díky přírůstku krátkodobých a dlouhodobých závazků.

Rozdíl v **časovém rozlišení** se objevil pouze v prvním mapovaném roce s poklesem hodnoty 100%, další roky tato položka setrvala na nule.




Graf 2: Vývoj jednotlivých pasiv v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Zajímavé je sledovat i změny v položkách výkazu zisku a ztrát, které jsem rovněž zahrнула do horizontální analýzy. Z důvodu lepší přehlednosti je v přílehlé tabulce 6 znázorněn pouze relativní poměr.

Tab. 6: Horizontální analýza VZZ (Zdroj: Vlastní zpracování)

HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁT 					
VZZ	Změna 06/07	Změna 07/08	Změna 08/09	Změna 09/10	Změna 10/11
	v %	v %	v %	v %	v %
Tržby za prodej zboží	27,54	12,52	7,10	-0,90	-8,09
Náklady vynaložené na prodané zboží	-3,45	27,93	8,88	-12,18	14,12
Obchodní marže	56,20	3,71	5,86	7,19	-21,15
Výkony	-14,94	-18,45	11,33	-11,53	12,52
Výkonová spotřeba	-10,35	-33,04	20,61	1,42	1,21
Přidaná hodnota	-4,09	28,23	-2,61	-23,02	14,25
Osobní náklady	2,10	29,28	1,06	-3,57	1,36
Daně a poplatky	361,54	45,00	-79,31	16,67	0,00
Odpisy DNM a DHM	11,18	-13,56	14,36	16,18	-16,25
Tržby z prodeje DM a materiálu	31,49	-36,05	34,46	-51,62	-19,29
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	-76,27	-100,00	0,00	-89,93	-100,00
Ostatní provozní výnosy	-100,00	0,00	-40,00	1555,56	182,55
Ostatní provozní náklady	196,36	-30,06	-24,78	1,18	566,28
Provozní VH	-10,45	20,70	-6,68	-64,08	84,40
Výnosové úroky	0,00	50,00	-66,67	-100,00	0,00
Nákladové úroky			0,00	25,00	-48,00
Ostatní finanční výnosy	-24,00	626,32	44,20	203,02	-44,94
Ostatní finanční náklady	-12,21	11,23	164,11	78,80	-60,39
Finanční VH	10,75	59,64	-447,06	-9,95	82,40
Daň z příjmu za běžnou činnost	-8,72	7,28	-16,37	-71,84	136,01
VH za běžnou činnost	-10,97	28,00	-9,47	-67,48	113,83
VH za účetní období	-10,97	28,00	-9,51	-67,46	113,83
VH před zdaněním	-10,44	22,98	-10,96	-68,33	117,74

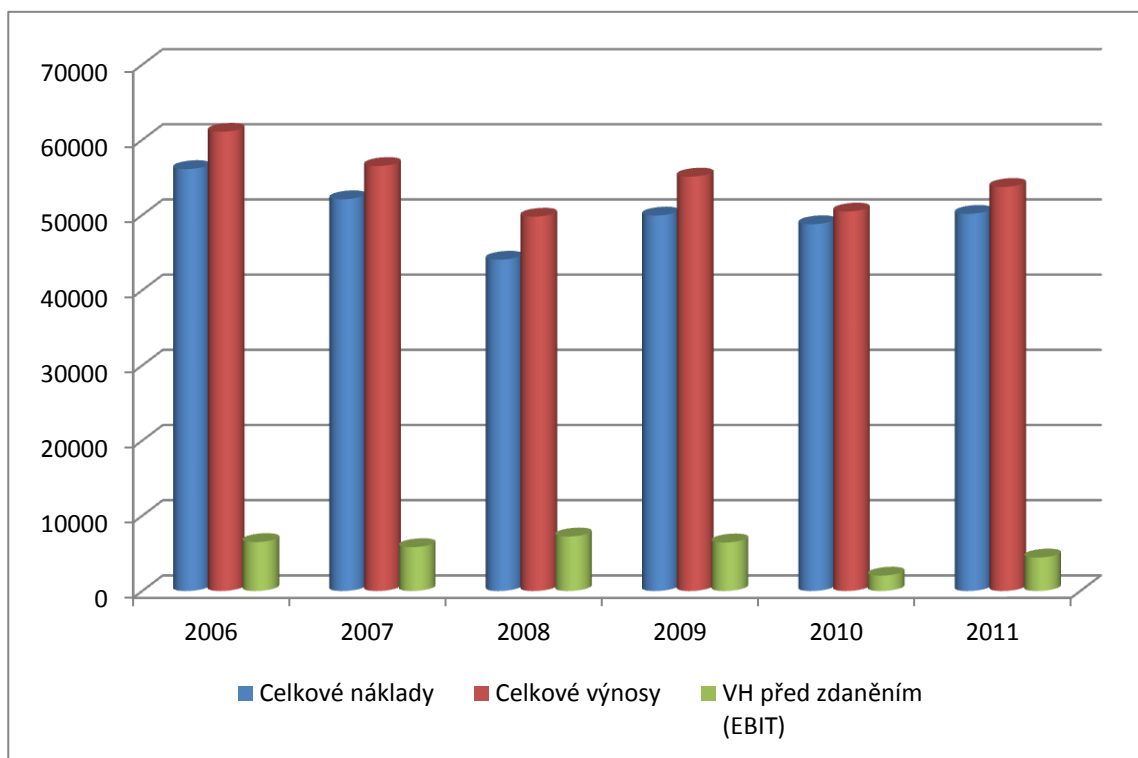
Přidaná hodnota se kolísavě v rámci dané doby potýkala s úbytky i přírůstky. Největší růst, o 28,23 %, přišel v roce 2008 vlivem poklesu výkonové spotřeby – podobný výsledek, ovšem v záporné hodnotě, pak přinesl rok 2010 kvůli poklesu výkonů.

Za celé mapované období se **provozní výsledek hospodaření** vyznačuje kladnými hodnotami, nicméně jeho tempo růstu se několikrát ocitlo v mínusu. Stalo se tak v roce 2007, v roce 2009 a v roce 2010, který doprovázel téměř dvou třetinový propad provozního výsledku hospodaření (o 64,08 %). Je to tím, že růst tržeb z prodeje stálých aktiv se propadl o víc než polovinu.

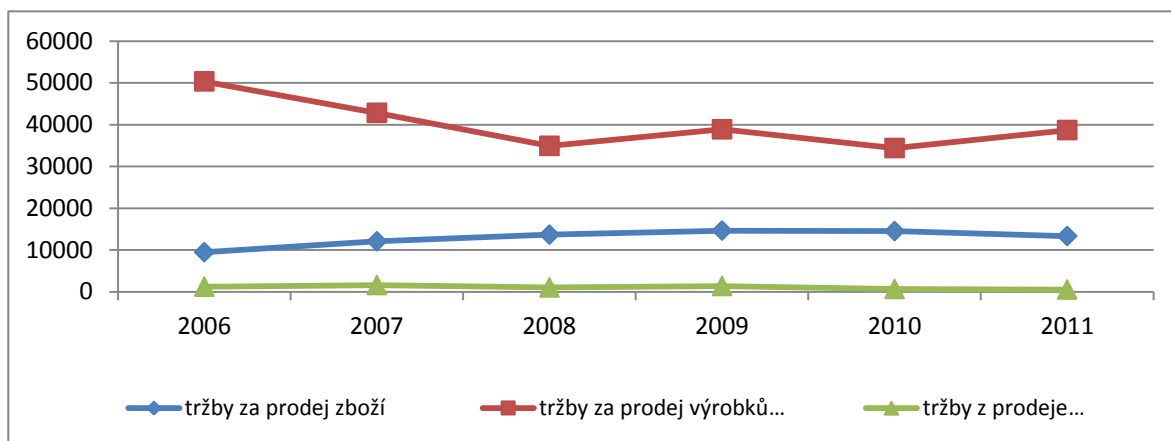
Pád je viditelný taktéž u tempa růstu výkonů (- 11,53%), naopak daňové povinnosti o sobě daly více vědět (16,67 %). Návratu do černých čísel o nejvyšší hodnotu 84,40 % se provozní výsledek hospodaření dočkal až v posledním roce. Stalo se tak díky poklesu odpisů dlouhodobého majetku (o 16,25 %), ale i navýšení výkonů (o 12,52 %) a ostatních provozních výnosů (o 182,55 %).

Finanční výsledek hospodaření předkládá střídavý průběh v rámci tempa svého vývoje. Nejzřetelnější úbytek je znát v roce 2009, kdy klesl o 447,06 %. Podepsal se na tom mimo jiné víc než dvojnásobný vzrůst ostatních finančních nákladů (zřejmě kurzové rozdíly), ale i existence nákladových úroků kvůli bankovnímu úvěru, který si podnik vzal. Naopak největší přírůstek finančního výsledku hospodaření, o 82,39 %, lze pozorovat v roce 2011. V té době se situace nákladů výrazněji obrátila.

Z tabulky je patrné, že **výsledek hospodaření před zdaněním** čelil minusovým hodnotám (úbytkům) zejména v roce 2007, v roce 2009 a v roce 2010 a do jisté míry kopíruje vývoj tempa růstu provozního VH. V posledním zmiňovaném roce byl zaznamenán největší propad o 68,33 %, oproti tomu další rok výsledek hospodaření stoupl o závratných 117,74 %.



Graf 3: Vývoj nákladů a výnosů v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 4: Vývoj tržeb v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)


Vertikální analýza

Vertikální analýza informuje o tom, v jakém poměru se na celkové veličině podepisují jednotlivé veličiny.

Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza aktiv vyjadřuje procentuální rozdíly u dílčích položek aktiv a pasiv vůči celkové veličině, v tomto případě vůči celkovým aktivům. Rozbor tedy mapuje, do jaké míry se jednotlivé položky aktiv prosazují na celkových aktivech.

Tab. 7: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

VERTIKÁLNÍ ANALÝZA AKTIV 						
Aktiva	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Aktiva celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Dlouhodobá aktiva	9,70%	8,33%	8,99%	7,97%	16,33%	12,32%
Dlouhodobý nehmotný majetek	1,96%	1,46%	0,58%	0,16%	0,00%	0,36%
Dlouhodobý hmotný majetek	7,74%	6,87%	8,41%	7,82%	16,33%	11,97%
Dlouhodobý finanční majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Oběžná aktiva	87,24%	90,39%	89,99%	90,53%	82,34%	86,14%
Zásoby	52,27%	34,14%	52,84%	53,20%	48,36%	56,58%
Dlouhodobé pohledávky	0,00%	0,13%	0,00%	0,07%	0,06%	0,14%
Krátkodobé pohledávky	23,08%	32,78%	24,86%	23,74%	23,50%	18,97%
Krátkodobý finanční majetek	11,88%	23,33%	12,30%	13,51%	10,43%	10,46%
Časové rozlišení	3,06%	1,29%	1,01%	1,50%	1,33%	1,53%

Dlouhodobý majetek se až do roku 2009 vyznačuje snižujícím se podílem (na úkor oběžných aktiv), který klesá v rozmezí cca 10 % - 8 %. Následně se podíl zvýšil na zhruba dvojnásobnou hodnotu 16,33 %, může za to především nárůst *dlouhodobého hmotného majetku*. Stálá aktiva pak pokračují ve svém klesajícím trendu.

Dlouhodobý nehmotný majetek inklinuje po celou dobu ke snižování, kdy z cca 2% podílu nakonec vzejde nevýznamná hodnota 0,36 %. Dlouhodobý finanční majetek se v rámci období nevymezil z nulového rozhraní.

Podíl **oběžných aktiv** na celkovém majetku v rámci doby až do roku 2009 více méně stoupá (pouze rok 2008 přinesl malé snížení o cca 0,4 %), ve stejném roce dosahuje svého největšího podílu 90,53 %. Následně nastalo mírné přerušení v růstu v roce 2010 a další rok začal podíl oběžných aktiv opět stoupat. Jejich hodnota nikdy neklesla pod 80 %.

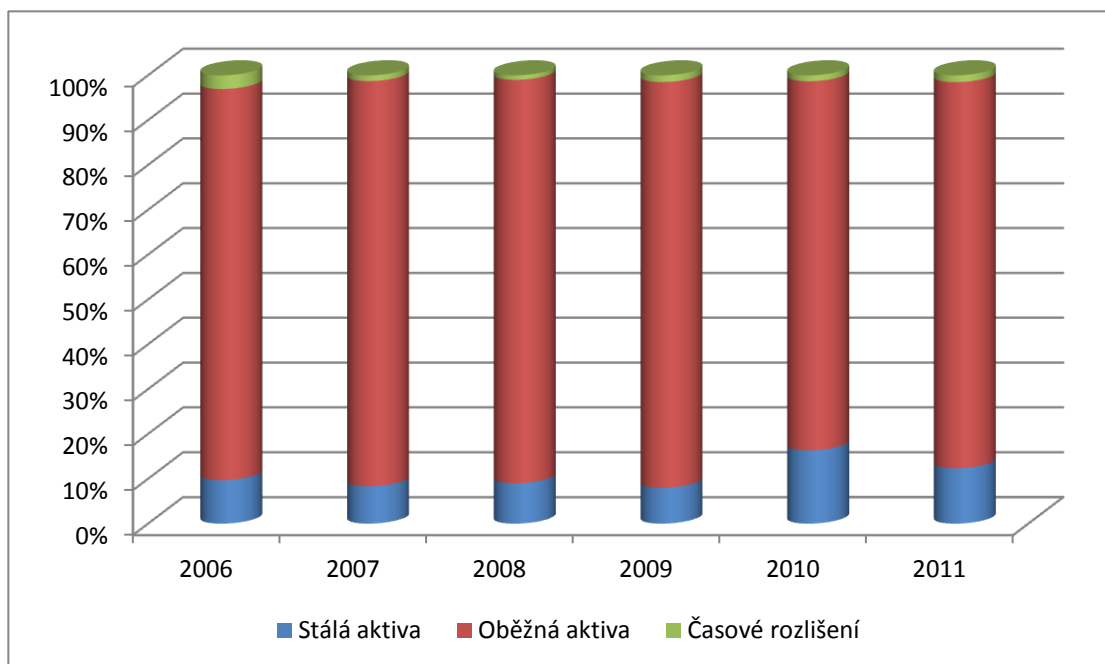
Oběžný majetek byl nejvíce ovlivněn *zásobami a krátkodobými pohledávkami*. Podíl zásob na oběžných aktivech se až na rok 2007 pohyboval vždy zhruba kolem 50 % v rámci mapovaného období, nejvíc v posledním roce s podílem 56,58 %.

Krátkodobé pohledávky rovněž zasahovaly do vývoje oběžných aktiv, která ovlivňovaly v průměru z 20 % (vyjma roku 2007, kdy se podíl se navýšil na 32,78 %).

Pokud jde o *dlouhodobé pohledávky*, lze říci, že v rámci zkoumané doby měly na hodnotu oběžného majetku spíše zanedbatelný vliv.

Krátkodobý finanční majetek měl po celou dobu přibližně desetinový vliv na oběžný majetek, jeho zdvojnásobení lze však zpozorovat v roce 2007. Tehdy jeho podíl stoupl na 23,33 %.

Vliv **časového rozlišení** na celkovém majetku lze charakterizovat jako nevýznamný. V roce 2006 má hodnotu 3,06 % a od tohoto roku klesá. Nepokoří ale hranici 1 %.



Graf 5: Struktura aktiv v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Vertikální analýza pasiv

Vertikální analýza pasiv zde bude pracovat s celkovými pasivy jakožto celkovou veličinou (rozvrhovou základnou). Záměr této analýzy je shodný s vertikální analýzou aktiv, tedy zmapovat, jaký podíl jednotlivé položky pasiv na celkových pasivech zaujímají.

Tab. 8: Vertikální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

VERTIKÁLNÍ ANALÝZA PASIV						
Pasiva	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Pasiva celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	34,30%	56,16%	72,16%	78,88%	79,96%	78,86%
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0,05%	0,10%	0,08%	0,07%	0,07%	0,06%
VH minulých let	9,79%	33,82%	47,50%	60,01%	73,68%	68,04%
VH běžného účetního období	23,52%	21,28%	23,75%	18,10%	5,56%	10,20%
Cizí zdroje	64,30%	43,84%	27,84%	21,12%	20,04%	21,14%
Dlouhodobé závazky	12,96%	11,63%	1,41%	1,49%	4,43%	5,57%
Krátkodobé závazky	51,34%	32,21%	26,43%	18,47%	14,94%	15,39%
Bankovní úvěry a výpomoci	0,00%	0,00%	0,00%	1,16%	0,67%	0,18%
Časové rozlišení	1,40%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Vertikální analýza pasiv přináší informaci o tom, že se po celou dobu analýzy podíl **vlastního kapitálu** na pasivech zvětšuje a zvětšuje, z původně třetinového podílu se vypracoval na více než tři čtvrtiny z celého koláče pasiv. Jeho hodnota kulminuje v roce 2010 na necelých 80 %.

Stoupající tendence je výsledkem růstu *výsledku hospodaření minulých let*, který svého vrcholu dosahuje ve stejném roce s cifrou 73,68 %, začínajícího původně na necelých 10%. Ostatní složky vlastního kapitálu ukazují v daném období na redukci v podílu na pasivech, jde pak o zanedbatelné hodnoty rezervních fondů, ale i o evidentní pád *výsledku hospodaření běžného účetního období* z pozice 23,52 % v roce 2006 až na 5,56 % v roce 2010. O rok později vyskočí na téměř dvojnásobnou hodnotu 10,20 %.

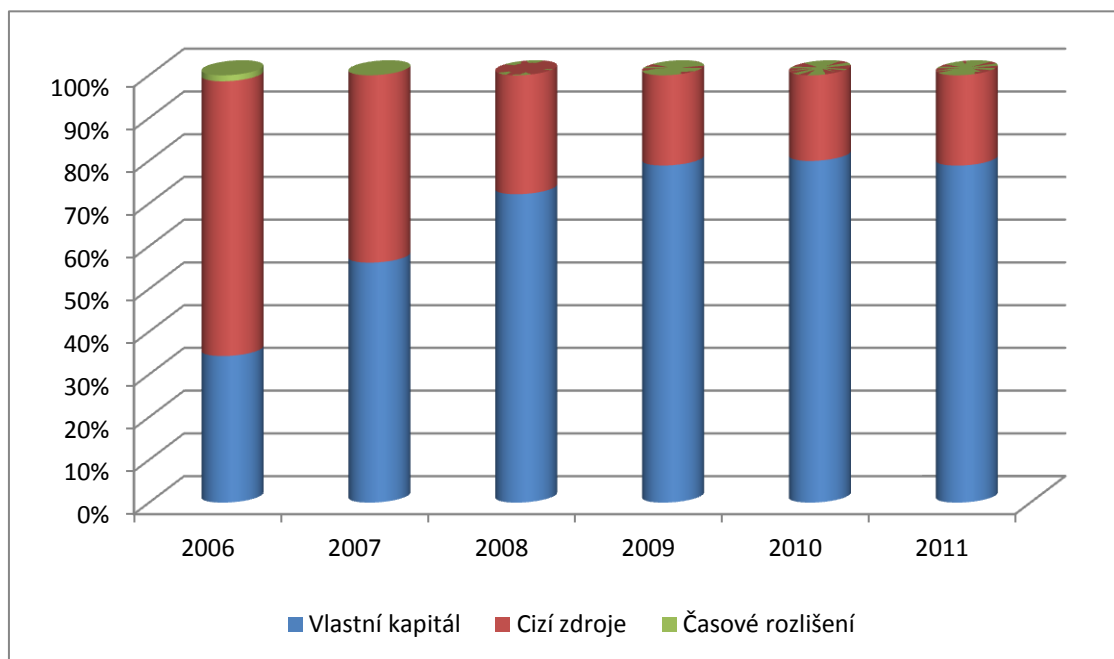
Koláč pasiv tvoří rovněž i **cizí zdroje**, jejich podíl se nicméně zmenšuje, v letech 2006 – 2008 skokově, následné roky 2009 – 2011 jsou charakteristické mírnějším

a pomalejším tempem poklesu. Svou největší převahu nad vlastním kapitálem dávají najevo v roce 2006, kdy mají hodnotu 64,30 %, zatímco jejich nejnižší, zhruba pětinnový podíl na pasivech lze vidět v roce 2010. Propad v hodnotě cizích zdrojů mají na svědomí jak dlouhodobé závazky, tak rovněž i krátkodobé závazky; mnohem menší měrou pak i bankovní úvěr nebo časové rozlišení.

Nejcitelnější je pokles u *krátkodobých závazků*, které v roce 2006 na celkových pasivech tvořily cirka poloviční podíl a poklesly až na 14,94 % v roce 2010. *Dlouhodobé závazky* se v analyzovaných letech propadly z dvouciferných hodnot

(12,96 %) v roce 2006 do jednociferných hodnot, téměř k hranici nuly (1,41 %) v roce 2008. Od té doby je prokazatelná mírným tempem jejich vzrůstající tendence. Podíl *krátkodobého bankovního úvěru* naopak nezadržitelně mívá z hodnoty 1,16 % v roce 2008 téměř k nulovému podílu v dalších letech.

Časové rozlišení a jeho podíl na pasivech je velmi nízký. Kromě roku 2006 s cifrou 1,4 % vykazuje dále nulové hodnoty.



Graf 6: Struktura pasiv v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

Protože je hospodářský výsledek a jeho výše ovlivňována zejména tržbami a náklady, vertikální analýza výkazu zisku a ztrát se zaměřila na tyto tři atributy a jejich rozbor.

Jako první se analyzují tržby, které jsou rozděleny na tržby za prodej zboží, tržby za prodej výrobků a služeb a tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. Tabulka 9 zachycuje jejich vývoj.


Tab. 9: Vertikální analýza tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování)

VERTIKÁLNÍ ANALÝZA TRŽEB						
Položky VZZ	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Celkové tržby	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Tržby za prodej zboží	15,52%	21,38%	27,55%	26,67%	29,27%	25,37%
Tržby za prodej výrobků a služeb	82,46%	75,76%	70,36%	70,79%	69,37%	73,60%
Tržby z prodeje DM a materiálu	2,02%	2,87%	2,09%	2,54%	1,36%	1,03%

Tržby obecně lze označit za položku, která do značné míry ovlivňuje výsledek hospodaření. V průběhu mapovaného období tuto položku tvořily z majoritní části **tržby za prodej výrobků a služeb**, jejichž podíl na celkových tržbách byl v průměru 75 %. Svého vrcholu dosáhly v roce 2006 s podílem 82,46 % a postupně došlo

ke snížení až na 69,37 % v roce 2010. Hodnota **tržeb za prodej zboží** se během let potýkala s mírnými propady i vzrůsty, průměrně šlo o téměř čtvrtinový podíl na celkovém koláči tržeb. Nejmenší podíl ukazuje rok 2006, předposlední rok se oproti tomu zvedl až na téměř 30%. Nejmenší zastoupení představovaly **tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu**. Na celkových tržbách se podílely 1 – 3 %.

Tab. 10: Vertikální analýza výsledku hospodaření (Zdroj: Vlastní zpracování)

VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ						
Položky VZZ	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Provozní VH	10,98%	10,62%	14,76%	12,45%	4,95%	8,61%
Finanční VH	-0,30%	-0,29%	-0,14%	-0,68%	-0,82%	-0,14%
VH za běžnou činnost	8,14%	7,82%	11,53%	9,44%	3,40%	6,85%
Mimořádný VH	0,00%	0,00%	0,00%	-0,004%	0,00%	0,00%
VH za účetní období	8,14%	7,82%	11,53%	9,43%	3,40%	6,85%
VH před zdaněním	10,67%	10,33%	14,62%	11,77%	4,13%	8,47%


Tržby společnosti jsou generovány především díky provozní činnosti společnosti.

V rámci poměru daný druh hospodářského výsledku k celkovým tržbám zcela jasně vítězí **provozní výsledek hospodaření**, který svou hodnotou převyšuje ostatní druhy VH po celou dobu analýzy. Z původní hodnoty necelých 11 % v roce 2006 je redukován až na necelých 5% o 4 roky později. Stojí za tím střídavé navýšení a snižování výkonů a výkonové spotřeby. V posledním roce se provozní výsledek hospodaření vyšplhal na 8,61 %.

Finanční výsledek hospodaření za celou dobu vykazuje záporný poměr vzhledem k tržbám, což je dáno jeho negativními výsledky v rámci všech sledovaných let. Jsou zapříčiněny zejména velkým množstvím ostatních finančních nákladů (vzhledem k ostatním finančním výnosům). Pravděpodobně na tom má svůj podíl mají kurzové rozdíly (podnik je velmi proexportně orientovaný). Mimořádný výsledek hospodaření svědčí o nulových hodnotách, kromě roku 2009, kdy se v poměru čtyř tisícín dostal do mínusu (-0,004 %) a vykazoval tak ztrátu.

O **výsledku hospodaření před zdaněním** lze prohlásit, že více méně kopíruje trend provozního výsledku hospodaření, a to s podobnými čísly. Jeho hodnota (poměr k celkovým tržbám) 10,67 % je dále eliminována, a to až k předposlednímu roku 2010 na hodnotu 4,13 %. Poté následuje skok na dvojnásobnou hodnotu – téměř 8,5 %.

Tab. 11: Vertikální analýza nákladů (Zdroj: Vlastní zpracování)

VERTIKÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADŮ						
Položky VZZ	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Celkové náklady	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Náklady vynaložené na prodané zboží	8,11%	8,43%	12,75%	12,25%	11,01%	12,22%
Výkonová spotřeba	70,93%	68,49%	54,23%	57,71%	59,91%	58,97%
Osobní náklady	15,49%	17,03%	26,04%	23,22%	22,92%	22,60%
Ostatní náklady	5,47%	6,05%	6,98%	6,82%	6,15%	6,21%

Po celé sledované období zaujímá většinový podíl na koláči celkových nákladů **výkonová spotřeba**, přestože v prvních třech letech spadla ze 70,93 % na 54,23 %. Další léta se drží pod hranicí 60 %. **Náklady vynaložené na prodané zboží** se v průběhu let setkávají s mírnými vzrůsty i pády, ale vždy se jejich hodnota osciluje v průměru kolem 10 % z celkových nákladů.

Podíl **osobních nákladů** byl zaznamenán jako nejvyšší v roce 2008, kdy vystoupal k hodnotě 26,04 %. Od tohoto okamžiku jsou viditelné jeho pomalé poklesy, ovšem nikdy nepadl pod 20 %. Veškeré další náklady jsem zahrnula do položky **ostatní náklady** (včetně odpisů) a ty za celou dobu vykazují vůbec nejmenší a zanedbatelný poměr k celkovým nákladům v porovnání s výše uvedenými. Pohybují se v průměru kolem 6 %.

3.4.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Hodnoty rozdílových ukazatelů podniku v letech 2006 - 2011 jsou znázorněny v přílehlé tabulce. Tuto skupinu reprezentuje čistý pracovní kapitál, analýza nicméně poskytuje rovněž výsledky čistých pohotových prostředků a čistých peněžně-pohledávkových fondů.

Čistý pracovní kapitál

Ukazatel čistého pracovního kapitálu nabízí dvě možnosti svého pojetí: jednak manažerským přístupem a jednak investorským přístupem. (6) V této analýze se operuje s manažerským pojetím, kdy je čistý pracovní kapitál vnímán jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými závazky.

Čistý pracovní kapitál po celou sledovanou dobu doprovází pozitivní výsledky, navíc s kontinuálně rostoucím trendem. Pouze v roce 2010 lze spatřit malý pokles ČPK oproti

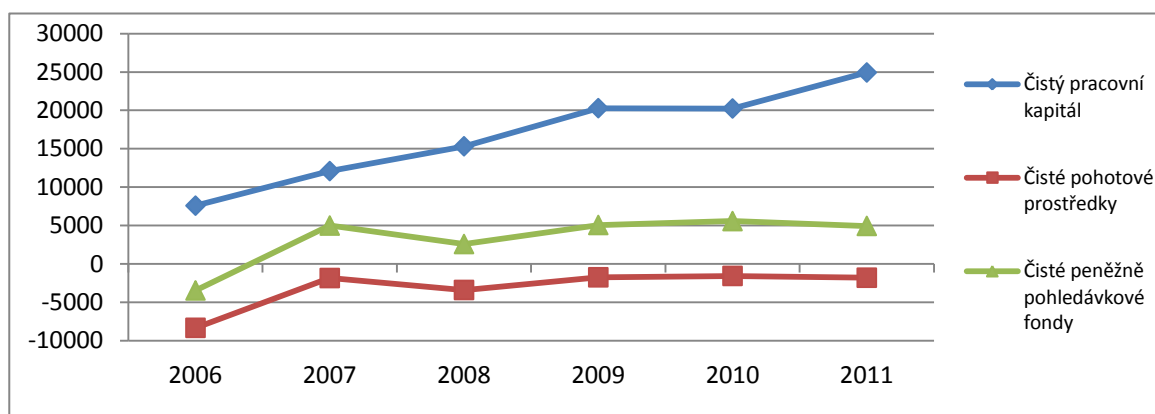
roku předchozímu. Z původních 7 580 tis. v roce 2006 vyrostla jeho hodnota na 24 928 tis. Kč v posledním roce. Důvod je prostý – jsou jím rozevírající se nůžky mezi položkami oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Jejich zvětšující se rozdíl je přirozeným důsledkem nabývání oběžného majetku a současně redukcí krátkodobých závazků.

Čisté pohotové prostředky

Ukazatel čistých pohotových prostředků se však celých 5 let potýká s negativními ciframi. Podnik by sice v případě potřeby nebyl schopen neprodleně splatit úplně všechny své závazky, ale podařilo by se mu to průměrně ze dvou třetin. Objem krátkodobých závazků sice v letech kontinuálně klesá, hodnota krátkodobého finančního majetku mírně stoupá.

Čisté peněžně pohledávkové fondy

Čisté peněžně pohledávkový fond lze chápat jako zůstatek po odečtení krátkodobých závazků, ale i zásob od oběžných aktiv. Po celou dobu analýzy se vyznačuje pozitivně, pouze první rok spadl do záporné hodnoty – 3459 tis. V té době podnik disponoval nejmenším objemem krátkodobých pohledávek i krátkodobého finančního majetku. Další hodnoty v letech se již projeví kladně, přesto tempo růstu rozdílového ukazatele kolísalo. V roce 2010 lze pozorovat dominantní pozitivní hodnotu, která vystoupila k 5772 tis. (dáno nejvyšším objemem krátkodobých pohledávek).



Graf 7: Vývoj rozdílových ukazatelů 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.4.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrová analýza zahrnuje několik druhů ukazatelů, pro které je příznačný podíl dvou absolutních ukazatelů. Předkládají obraz o základních finančních charakteristikách podniku. (16) V této práci se budu věnovat ukazatelům rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity a provozním ukazatelům.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability přinášejí informace o výnosnosti vložených prostředků do podnikání, proto přitahují pozornost investorů. Mapují celkovou efektivitu podniku; čím vyšší hodnotu ukazatel má, tím lépe pro podnikatele. (17) Vývoj jednotlivých ukazatelů je v grafické podobě porovnáván s hodnotami oborového průměru.

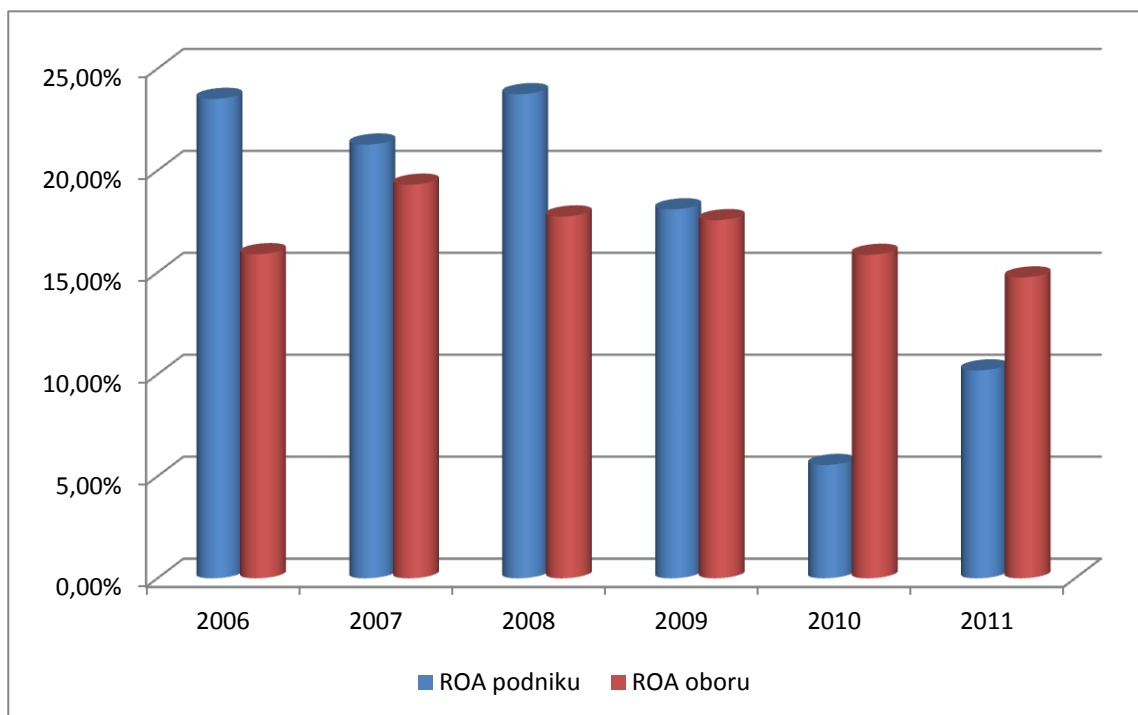
Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv se v letech 2006 – 2009 vyvíjela celkem dobře, přestože toto období mělo kolísavý průběh. Avšak v roce 2010 přišel skok do úrovně jednociferných čísel, na hodnotu 5,56 %, v té době se podnik potýkal s nejnižším hospodářským výsledkem za danou dobu. Naplno se projevíly důsledky hospodářské krize, které v roce 2009 díky velké zakázce podniku o sobě ještě nedaly vědět. Poslední rok se ROA pozvedla nad úroveň 10%.

Rentabilita aktiv a oborový průměr

Rentabilita aktiv podniku přesahovala svými hodnotami v letech 2006 – 2009 oborový průměr. V podstatě lze říci, že v roce 2009 došlo k vyrovnání mezi oběma veličinami, neboť jejich rozdíl (cca 0,5 %) byl nepatrný. Vývoj hodnot oborového průměru se jeví po celou dobu více méně stabilní, v průměru se jedná o hodnotu 16 %.

Poslední dva roky dominovala úroveň oborového průměru nad úrovní ROA podniku, předposlední rok 2010 se odehrál ve znamení vůbec největší difference za celou dobu, přesahující 10 %.



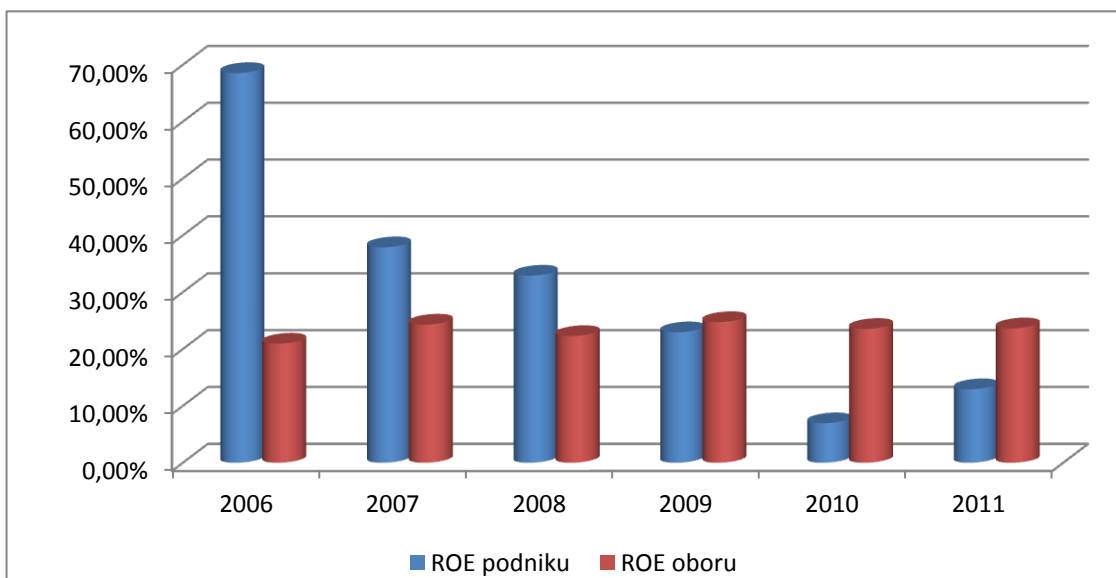
Graf 8: ROA v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu v rámci svého trendu více méně kopíruje průběh rentability aktiv popsané výše. Astronomické hodnoty téměř 70 % dosahuje ROE v roce 2006, kdy je hodnota vlastního kapitálu podniku za celé období nejnižší. Následující 3 roky se úroveň pohybuje v rozmezí 20 – 40 %, a s klesajícím trendem. Ten pokračuje i dále, protože rentabilita vlastního kapitálu zaznamenala v krizovém roce 2010 největší propad až k necelým 7 %. O rok později nabyla skoro dvojnásobné hodnoty 12,93 %.

Rentabilita vlastního kapitálu a oborový průměr

Hodnoty oborového průměru v analyzovaném období setrvaly nad úrovni 20 %. ROE podniku je převyšovala v první trojici let, markantní přesah téměř 50 % je znát v prvním roce. Rovnováhy mezi oběma veličinami bylo dosaženo v roce 2009, kde se lišily pouze o 1,8 %. Poslední dva roky se situace obrátila a převahu získal oborový průměr. V roce 2010 jej ROE podniku dosahovalo cca z 1/3, v roce 2011 pak zhruba z 1/2.



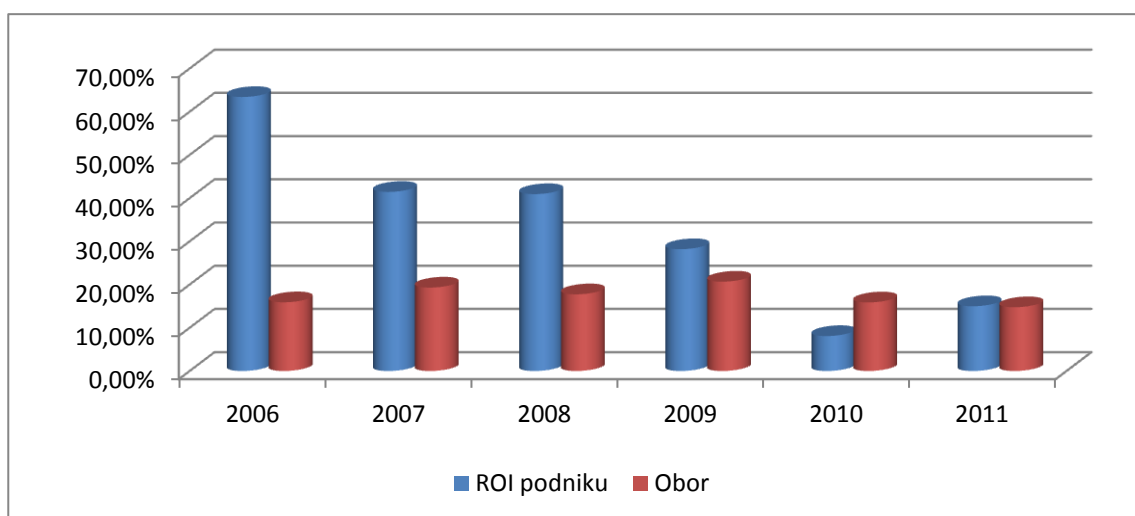
Graf 9: ROE v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rentabilita investovaného kapitálu

Rentabilita investovaného kapitálu se první trojici let drží u hranice 30 %. Dále klesá, ale ještě v roce 2009 dosahuje něco přes 28 %. Krizový rok 2010 ovšem přináší velký propad ROI až k 8 %, další rok je ve znamení takřka dvojnásobného výsledku.

Rentabilita investovaného kapitálu a oborový průměr

Oborový průměr se na rozdíl od ROI podniku vyvíjel poklidněji, bez větších propadů a vzrůstů. Lze říci, že do roku 2009 ukazatel postupně vzrůstal, poté klesl k 15 %. Hodnoty obou ukazatelů si byly nejbližší v roce 2011, kdy je dělily zhruba 2 %.



Graf 10: ROI v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

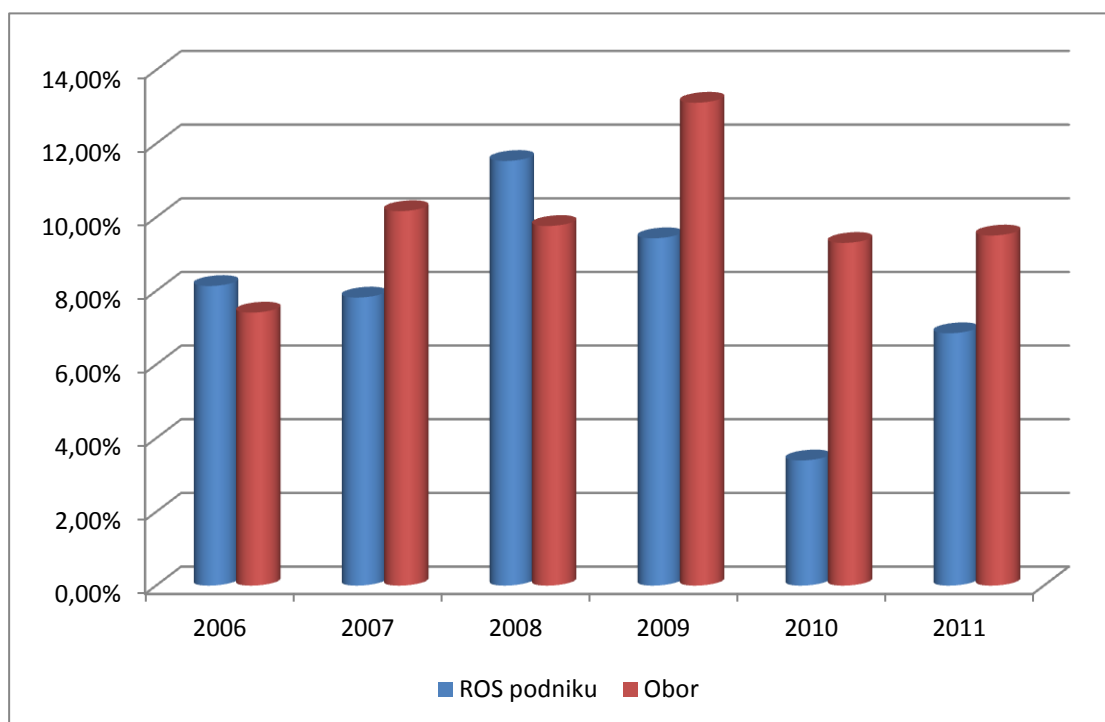
Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb se v období mapovaných let vyvíjela v duchu jednociferných čísel, s výjimkou roku 2008, kdy byla hranice 10 % překonána. Obecně vzato lze říci, že hodnoty ROS kolísaly, i když k vyloženě dramatickým změnám nedocházelo.

Nejmenší hodnotu rentability tržeb 3,40 % lze spatřit v roce 2010, kdy podnik dosáhl nejnižšího výsledku hospodaření za celé analyzované období. Rok 2008 je v tomto ohledu nejvíc rentabilním, neboť jak již bylo zmíněno, ROS nabyla dvouciferné hodnoty 11,53 %.

Rentabilita tržeb a oborový průměr

Data oborového průměru se v rámci mapovaných let vyskytují zhruba kolem hodnoty 10%. ROS podniku překonala oborový průměr pouze v letech 2006 a 2008, nicméně obecně lze říci, že obě veličiny od sebe dělilo v průběhu let pouze několik procent. Nejmenší rozdíl představuje cca 0,73 % v roce 2006, největší diference 5,91 % je znát v roce 2010.



Graf 11: ROS v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

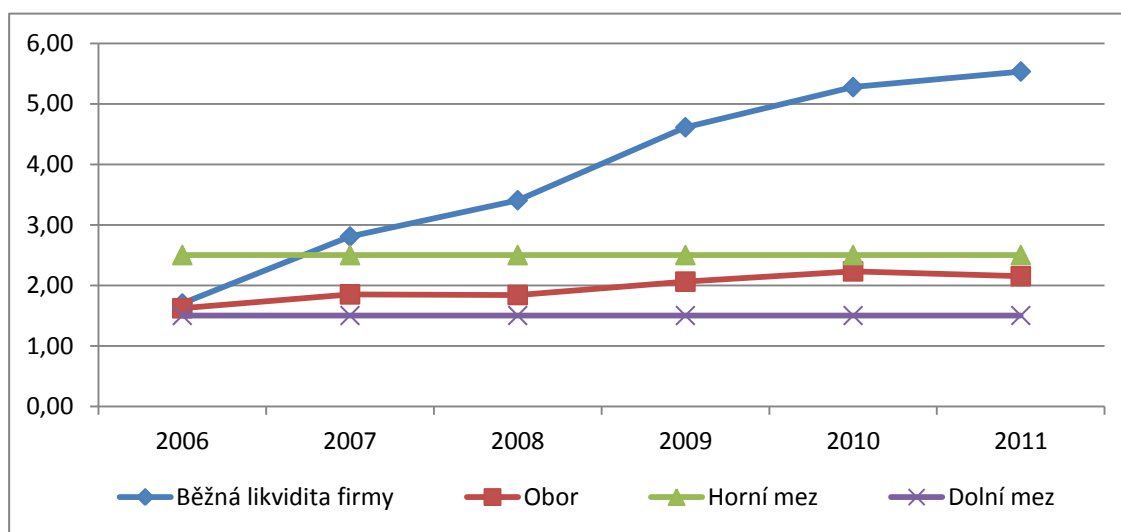
Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity informují o platební schopnosti podniku v různých stupních, a proto je možné rozdělit je na 3 části, a to na běžnou likviditu (likvidita 3. stupně), pohotovou likviditu (likvidita 2. stupně) a na okamžitou likviditu (likvidita 1. stupně). Výpočty jednotlivých ukazatelů dokládá tabulka níže. Jejich vývoj v čase je zachycen v grafech, kde jsou výsledné hodnoty konfrontovány s těmi doporučenými.

Běžná likvidita

Běžná likvidita, resp. likvidita 3. stupně, vyjadřuje poměr oběžných aktiv ke krátkodobým závazkům a její hodnoty by měly setrvávat v doporučeném intervalu od 1,5 do 2,5. Až na první zkoumaný rok ale podnik tuto hranici překročil.

Z grafického znázornění je patrné, že hodnota tohoto ukazatele kontinuálně rok od roku stoupá. Důvodem je nejen pokles krátkodobých závazků v analyzovaných letech, ale i stále rostoucí hodnota oběžných aktiv. Po celou dobu byl podnik schopen splnit své závazky. Vymezení z doporučeného intervalu směrem k vyšším hodnotám nicméně znamená, že podnik neefektivně kumuluje velkou část oběžných aktiv.

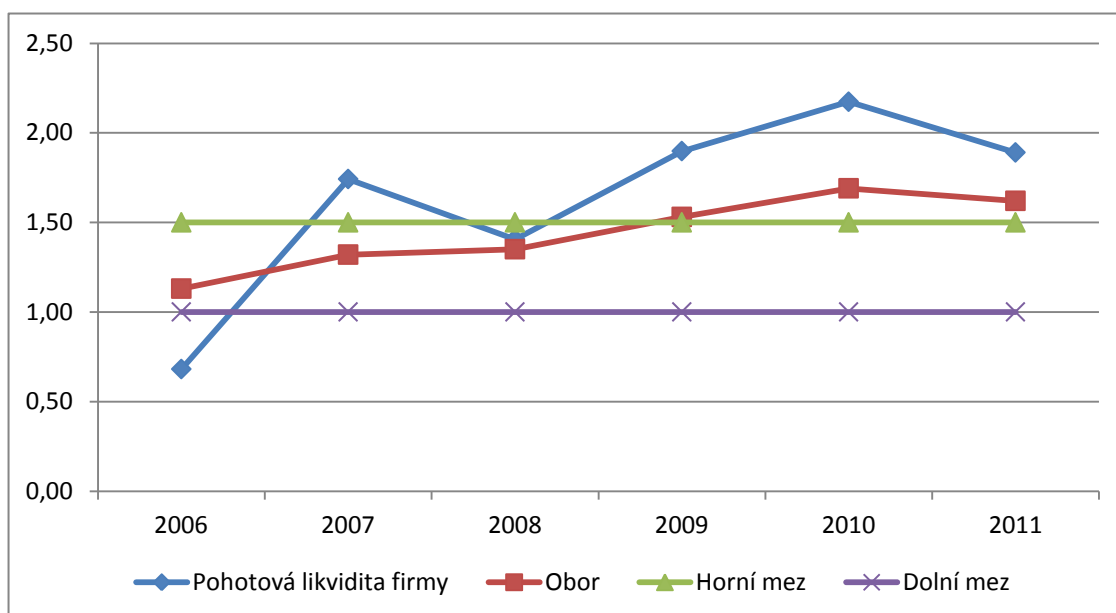


Graf 12: Běžná likvidita v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Oproti podniku, který se doporučených hodnot držel pouze první rok, se hodnoty oborového průměru z intervalu za celou dobu nevymanily. Podniky v oboru tak, stejně jako analyzovaný podnik, eliminovaly riziko platební neschopnosti na minimum, ale mnohem efektivněji pracovaly s aktivy pro svou činnost.

Pohotová likvidita

Pohotovou likviditu neboli likviditu 2. stupně lze chápat jako hodnotu oběžných aktiv s vyloučením zásob, a to v poměru ke krátkodobým závazkům. Doporučené hodnoty reprezentuje rozmezí od 1 do 1,5. Po celé mapované období se v něm podnik ocitl pouze jednou, v roce 2008. První zkoumaný rok se dokonce setkal s velmi nízkou hodnotou pohotové likvidity. Ostatní léta se vyznačují nadprůměrnými výsledky, které do jisté míry kopírují výsledek vývoje běžné likvidity. Podnik se potýkal s nárůstem oběžných aktiv, v tomto případě také krátkodobých pohledávek. Krátkodobé závazky se za celou dobu zmenšily na poloviční množství. I zde je riziko platební neschopnosti minimální.



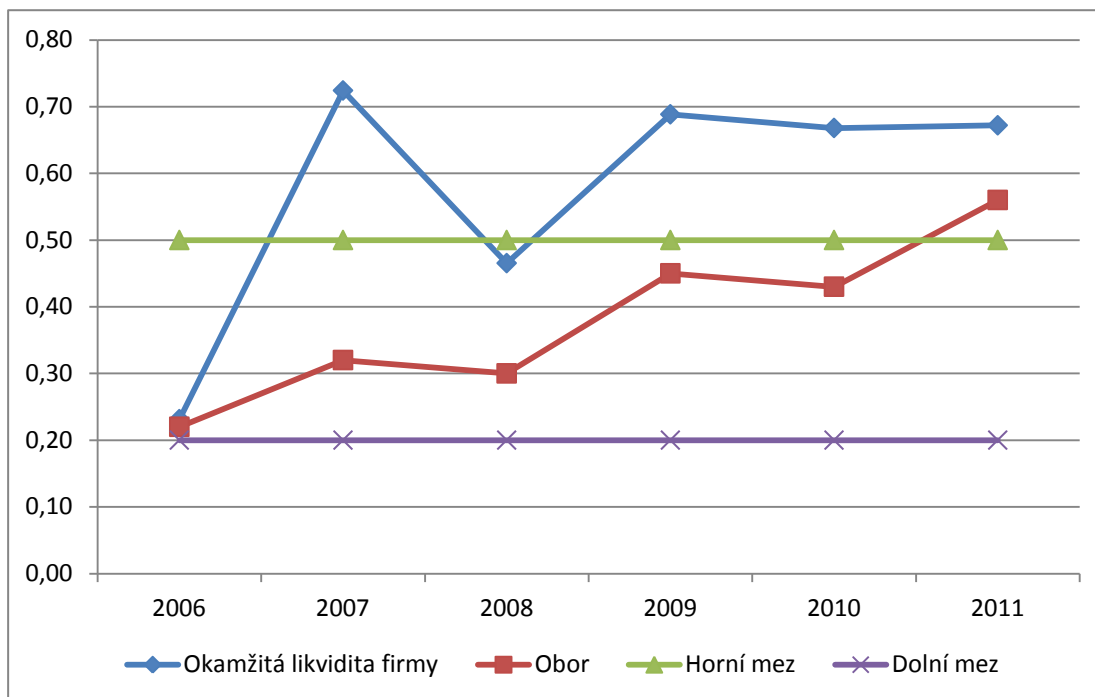
Graf 13: Pohotová likvidita v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Vývoj hodnot oborového průměru doprovází stoupající průběh v čase, nad hranice doporučené zóny se přehoupne v letech 2009 až 2011. Při pohledu na obě křivky je zřejmé, že vývoj pohotové likvidity podniku má dramatičtější charakter než je tomu u podniků v oboru. Jejich největší rozdíl v hodnotě lze spatřit v roce 2010.

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita je likviditou 1. stupně a ukazuje poměr krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků. Graf níže předkládá skutečnost, že většinu mapovaného období se podnik vyznačoval vyššími hodnotami okamžité likvidity, které

přesáhly doporučené pásmo od 0,2 do 0,5. V této zóně hodnoty setrvaly pouze v letech 2006 a 2008. Nadprůměrná výše hodnot svědčí zejména o faktu, že krátkodobý finanční majetek (tvořený penězi na účtech a hotovostí) převyšoval množství krátkodobých závazků, jeho přesah byl zbytečně velký.



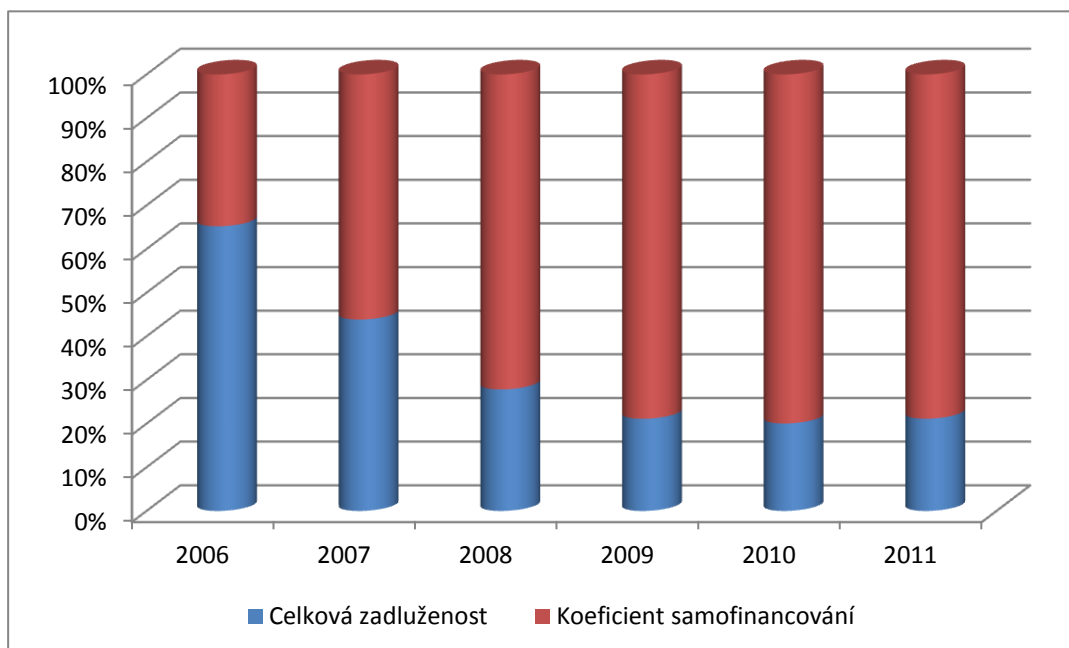
Graf 14: Okamžitá likvidita v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Oborový průměr si v porovnání s mapovaným podnikem vedl lépe. Jeho vývoj doprovází přirozený růst a zónu doporučených hodnot překročil až v posledním roce.

Ani zkoumaný podnik, ani podniky v oboru se nepotýkaly s rizikem platební neschopnosti. Analyzovaný podnik avšak disponoval větším množstvím krátkodobého finančního majetku.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží k posouzení finanční struktury podniku a vyjadřují tak poměr mezi vlastními a cizími zdroji financování. Zvolené ukazatele a jejich výsledky přináší graf 15, 16 a 17.

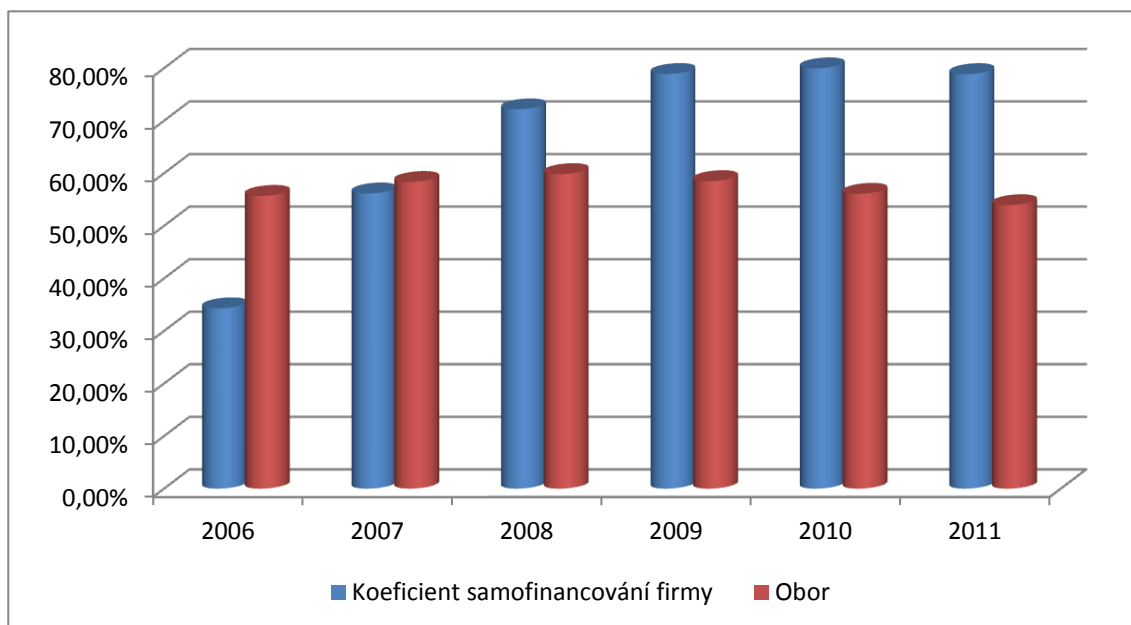


Graf 15: Vývoj zadluženosti v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

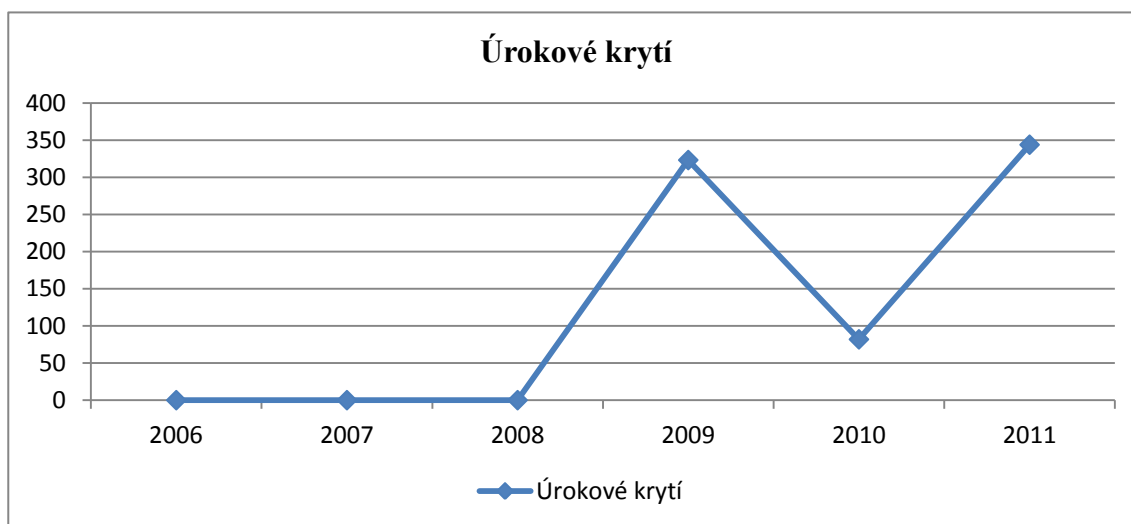
Shlédneme-li graf výše, je patrné, že **celková zadluženost** se vyznačuje klesající tendencí, od roku 2009 je její výše konstatní okolo 20 %. Výše cizích zdrojů dominovala nad těmi vlastními pouze v roce 2006, a to s podílem téměř dvou třetin. Následující léta už získaly převahu vlastní zdroje, což je dáno poklesem závazků a kontinuálním navyšováním výsledku hospodaření z minulých let. Podnik postupně snížil svou zadluženost na zhruba pětinový podíl, což se může jevit jako krok do jistoty. Každopádně to vypovídá o opatrné a spíše konzervativní strategii podniku.

Pravdou ovšem zůstává, že i když nízká zadluženost je obecně brána jako příznivý stav, vyvolává to v tomto případě určitý nesoulad v souvislosti s aktivy. Stálá aktiva tvoří maximálně zhruba 16 % aktiv, ideální hodnota vlastních zdrojů by tak představovala taktéž 16 % v rámci pasiv. V rámci pasiv však vlastní kapitál dosahuje během zkoumaných let až tři čtvrtěční převahy nad cizími zdroji. Tím pádem podnik ztrácí, protože vlastní kapitál samotný je dražší ve srovnání s cizím kapitálem.

Vývoj **koeficientu samofinancování** doplňuje tuto problematiku zadluženosti z opačného úhlu pohledu. Dochází tedy k jeho růstu, až dosáhne více než tři čtvrtěční převahy.



Graf 16: Koeficient samofinancování, roky 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 17: Úrokové krytí v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Úrokové krytí podniku vykazuje určité hodnoty až od roku 2009. V předešlých letech si totiž podnik nevzal žádný bankovní úvěr, a proto je otázka úrokového krytí v první trojici let bezpředmětná. U druhé trojice let lze sledovat velmi vysoké hodnoty, zejména v roce 2009 a 2011. V posledním roce byla úroveň úrokového krytí nejvyšší – na hodnotě 343,69. Znamená to, že výsledek hospodaření před zdaněním a úroky (EBIT) převýšil (a tedy i pokryl) nákladové úroky 343,69 krát.

Rok 2009 přinesl podobný výsledek, ale následující rok 2010 přišel s propadem na hodnotu 81,84. V té době podnik dosáhl nejnižšího výsledku hospodaření za celou dobu.

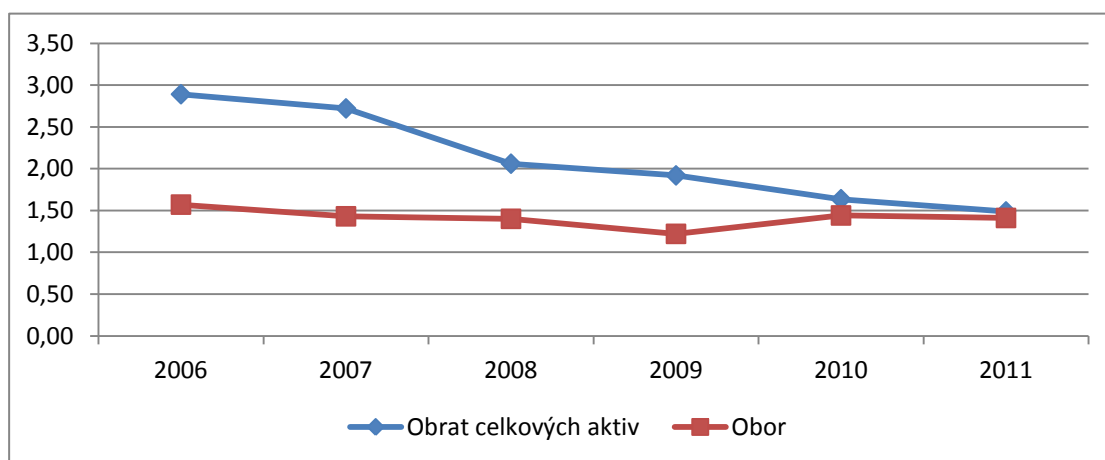
Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity mají za úkol informovat, jakým způsobem se nakládá s aktivy. Tyto ukazatele lze porovnat podle frekvence obrátek majetku v tržbách či podle doby obratu.

Vezmeme-li v úvahu, že doporučené pásmo hodnot pro **obrat celkových aktiv** je 1,6 – 3 (31), je jasné, že podnik tuto skutečnost dodržuje, s výjimkou roku 2011. Jak lze vidět, hodnota tohoto ukazatele aktivity rok od roku kontinuálně klesá, což je dáno neustálým navyšováním aktiv (zejména oběžných aktiv).

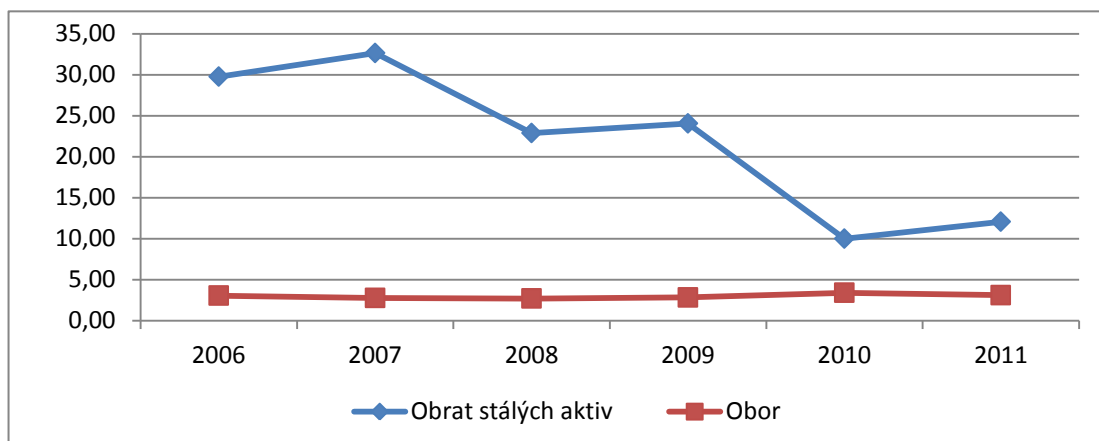
Obrátkovost u stálých aktiv doprovází dvouciferné hodnoty. Nutno zmínit, že je to způsobeno tím, že stálá aktiva podniku tvoří maximálně necelou pětinu celkových aktiv podniku. Fixní majetek se tak v tržby obrátí i skoro 33 krát, a to v roce 2007.

Frekvence **obrátek zásob** se vyznačuje klesajícím tempem s výjimkou prvních dvou let. Poté jejich hodnota klesá a další 4 roky setrvává v intervalu 3 – 4.



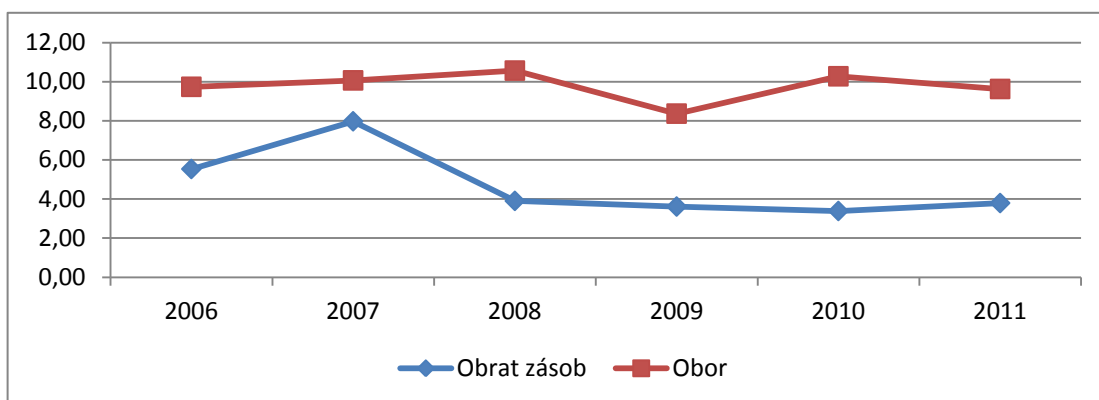
Graf 18: Obrát celkových aktiv v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Obecně lze konstatovat, že obrát aktiv podniku postupně klesá, největší „seskok“ lze pozorovat v letech 2007 – 2008. Data oborového průměru jsou spíše konstantní s větším výkyvem v roce 2009. Podnik ve srovnání s odvětvím dosahoval nadprůměrných hodnot, vlivem kontinuálního poklesu se stále přibližoval hodnotám oborového průměru.



Graf 19: Obrat stálých aktiv v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Obrat stálých aktiv podniku zažívá ve svém vývoji dramatické poklesy ve srovnání s oborovým průměrem vyvíjejícím se konstantním trendem. Mezi oběma veličinami je na začátku mapované doby značný rozdíl, který se postupně snižuje.

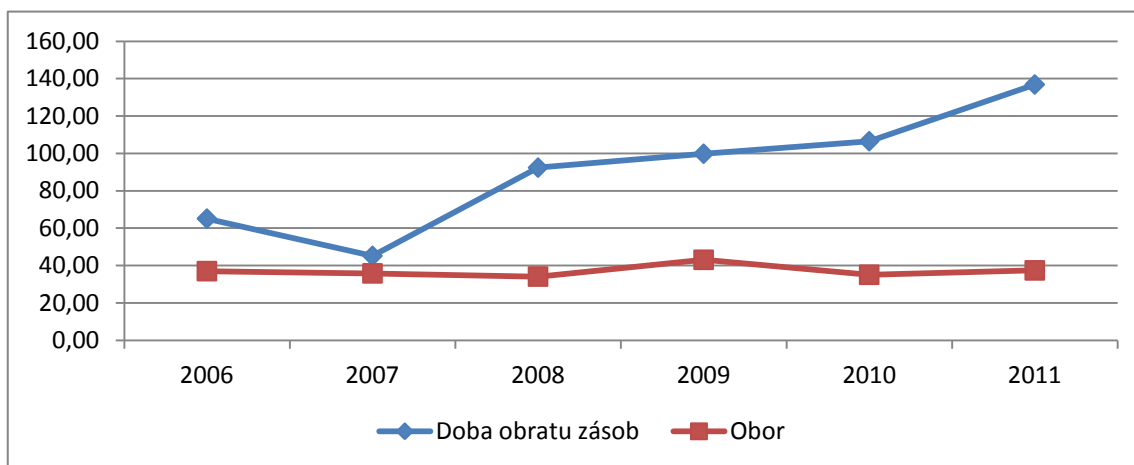


Graf 20: Obrat zásob v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Obrat zásob podniku se celou dobu pozorování vyznačuje podprůměrnými hodnotami v porovnání s odvětvovým průměrem. Svědčí to o skutečnosti, že podnik disponuje velkým množstvím nelikvidních zásob.

Doba obratu zásob má s výjimkou roku 2007 stoupající tendenci. V letech 2006 – 2007 došlo k jejímu zkrácení o cca 20 dní, kdy tento ukazatel čítal pouhých cca 45 dní. Následující léta se však hodnota neustále navyšovala, nejdelší interval lze spatřit v roce 2011. Tehdy doba od nakoupení zboží až do jeho prodeje a následovného inkasa trvala podniku skoro 137 dní. Oborový průměr na rozdíl od podniku přináší hodnoty, které nepřesahují 45 dní (cca 1,5 měsíce). Vývoj ukazatele se projevuje spíše konstantním trendem s jistým kolísáním. Oba ukazatele dělí pouhých cca 10 dní v roce 2007, skoro

desetinásobek, tedy 100 dní čítá jejich difference v roce 2011. Výsledek tedy zní: Podnik udržuje neefektivně určité množství zásob, které zbytečně váže kapitál.



Graf 21: Doba obratu zásob v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Podnik udržuje značné množství zásob především z důvodu zachování flexibility při plnění požadavků a přání zákazníků. V tom také vidí svou konkurenční výhodu, neboť v rámci dodacích lhůt patří k nejlepším podnikům z oboru. Jelikož většina materiálu je dovážena z Číny, nelze v podniku uplatňovat systém Just in Time či podobné systémy. Podnik tak vyrábí na sklad, výměra skladových prostor se pohybuje okolo 2000 m².

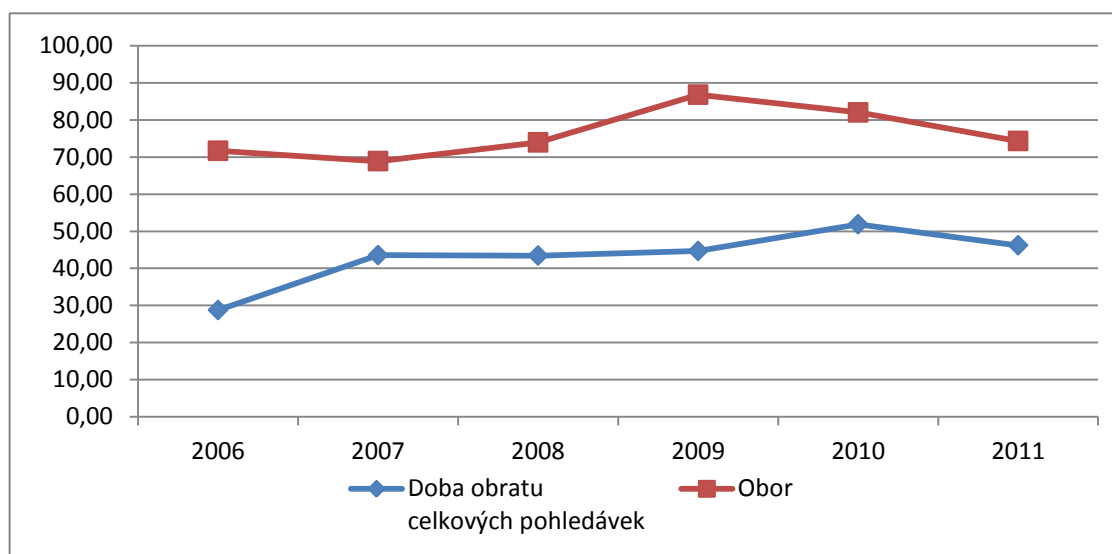
Stav zásob je monitorován pomocí modulu skladové hospodářství, jež je zakomponovaný do účetního systému POHODA, který podnik používá.

Je zde rozdíl oproti jiným podnikům, které nejprve přijmou objednávku a až na jejím základě začínají nakupovat a vyrábět výrobky. V podniku ASN HAKR Brno s.r.o. nejdříve nakupují materiál a poté se plánuje výroba. Objednávky jsou uspokojovány ze skladu nebo výrobou daného množství v okamžiku potřeby. Tento přístup je především dán dlouhými dodacími termíny materiálů ze zahraničí a sezóností vyráběného sortimentu. V podniku se plánuje předpokládaný objem výroby na základě prodejů z minulých let a podle těchto hodnot se objednává materiál a vyrábí se. Pokud se nepodaří všechny výrobky prodat, zůstávají na skladě na další zimní sezónu a slouží ke krytí požadavků zákazníka. Z výše uvedeného důvodu jsem toho názoru, že by podnik neměl přistupovat k výrazné redukci zásob či část skladu pronajímat jinému subjektu.

Naopak by se měl více zaměřit na *prognózu poptávky*, neboť podnik příliš spoléhá na odhady z minulých let. V tomto ohledu je důležité:

- důsledně sledovat aktuální trendy v souvislosti s automobilovým průmyslem či odvětvím sportu (cyklistika, lyžování),
- věnovat větší pozornost dotazům zákazníků k sortimentu,
- výrobky, které se v dané sezóně neprodají, nabídnout např. v mimosezóně za zvýhodněné ceny.

Doba obratu pohledávek u podniku nabývala pouze dvouciferných hodnot, v průměru se jednalo o interval 1,5 měsíce. Nejdelší období, téměř 52 dní, bylo znát v roce 2010. Nejkratší dobu pak ukazuje první rok 2006, kdy se na inkaso plateb čekalo cca 29 dní. Od té doby hodnota ukazatele jen rostla až do roku 2010 (výjimku tvoří rok 2008 s rozdílem 0,1 % oproti roku předešlému). Poslední rok 2011 došlo ke zkrácení doby obratu pohledávek o cca 6 dní na téměř 46 dní. U podniků v oboru se průměrná doba obratu pohledávek pohybuje okolo 76 dní, je tedy zhruba dvakrát delší než u mapovaného podniku. Vývoj hodnot oborového průměru má rovněž kolísavý průběh.

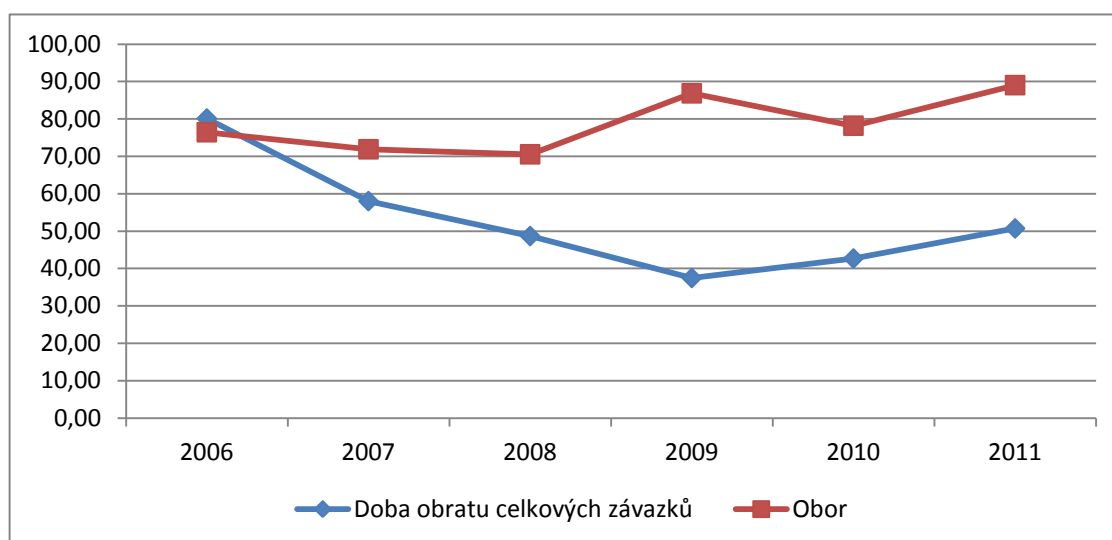


Graf 22: Doba obratu pohledávek v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Obecně platí, že doba obratu závazků má být delší než doba obratu pohledávek, pakliže si podnik chce vzít levný obchodní úvěr. S výjimkou let 2009 – 2010 analyzovaný podnik tohoto stavu dosáhl. Nejzřetelnější rozdíl mezi oběma ukazateli lze pozorovat, kde se jedná o hodnotu cca 51 dní a podnik nejdéle odkládal platbu svých závazků. Od tohoto období se interval snižoval až na cca 5 dní v roce 2008. O rok později

ukazatele dělil od sebe asi týden, ale doba obratu pohledávek převýšila dobu obratu závazků. Podobná situace nastala i v roce 2010, kdy rozdíl činil asi 10 dní, a doba pro platbu závazků začala nabírat rostoucí trend.

Hodnoty oborového průměru se ve vývoji opět projevují kolísavě, průměrně jde o dobu 79 dní. Jak ukazuje grafické znázornění, vývoj oborového průměru a doby obratu závazků podniku charakterizují rozevírající se nůžky.




Graf 23: Doba obratu závazků v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Provozní ukazatele

Provozní ukazatele reprezentuje především produktivita práce z přidané hodnoty. Tabulka ukazuje, že v prvních letech zkoumání spíše kolísá, roku 2008 dosahuje svého maxima, kdy na pracovníka připadala hodnota 488 949 Kč. Do roku 2010 pak dochází ke kontinuálnímu poklesu. Poslední rok hodnota ukazatele opět roste.

Tab. 12: Provozní ukazatele (Zdroj: Vlastní zpracování)

PROVOZNÍ UKAZATELE						
Ukazatele	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Produktivita práce z přidané hodnoty	417,30	389,68	488,95	464,30	348,71	388,90
Obor	1056,00	1373,00	1276,00	1276,00	1305,00	1383,00
Mzdová produktivita	1,78	1,67	1,66	1,60	1,28	1,44
Průměrná mzda na pracovníka na rok	234,97	233,61	294,26	289,95	272,78	269,90

Ve srovnání s hodnotami oborového průměru lze říci, že analyzovaný podnik si nevedl úplně nejlépe. Podniky v odvětví totiž dosahovaly i třikrát větších hodnot přesahujících milión korun, které jeden pracovník přinesl.

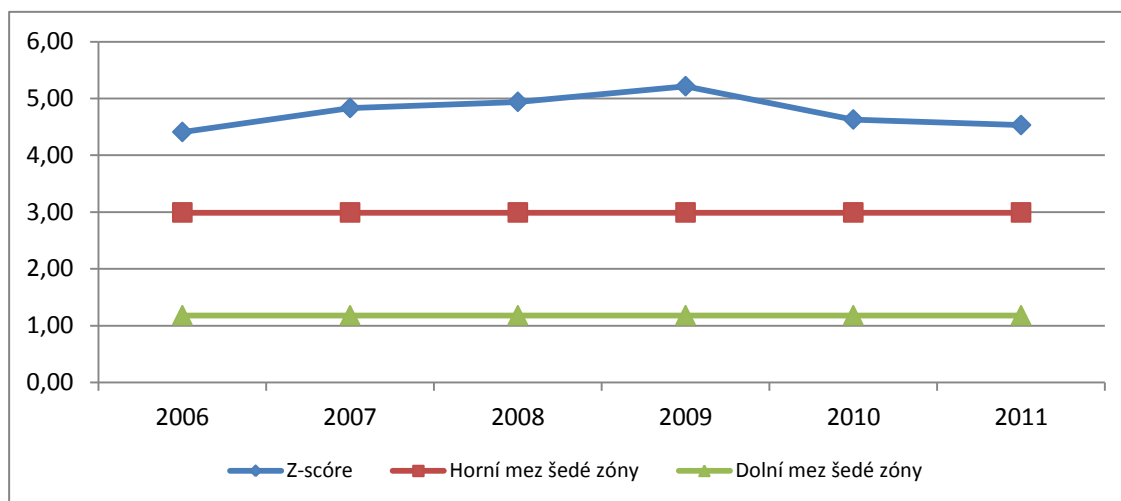
Na druhou stranu avšak produktivita pracovníků vždy dosahovala vyšších hodnot v porovnání s náklady vynaloženými na jejich zaměstnání. Mzdová produktivita v čase klesá, takže podíl tržeb na 1 Kč mzdových nákladů se snižuje.

3.4.4 Analýza soustav ukazatelů

Pro ohodnocení celkového finančního zdraví podniku jsem zvolila tyto modely: Altmannovo Z-scóre a Index bonity. Výpočty jsou doplněny i o grafickou podobu, pokud jde o vývoj modelů v čase.

Altmanův index finančního zdraví

Altmanův index se za celé sledované období vyznačuje nadprůměrnými hodnotami, což dokazuje i grafické znázornění. V letech 2006 – 2009 je tempo jeho růstu rostoucí, poté je patrný mírný pokles. Lze tedy konstatovat, že podnik se v rámci analyzované doby nikdy neocitl v situaci, která by se blížila bankrotu. Naopak „zakotvil“ v pásmu prosperity, přestože se od roku 2009 setkává s klesajícím trendem.



Graf 24: Altmannovo Z-scóre v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Index IN05

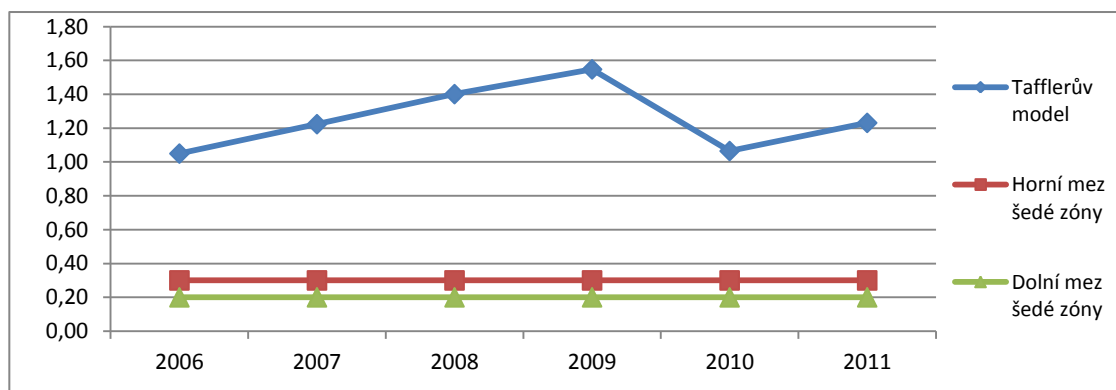
Tab. 13: Index IN05 (Zdroj: Vlastní zpracování)

INDEX IN05							HAKR
Ukazatele	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Váha
X ₁ : A/cizí zdroje	0,20	0,30	0,47	0,62	0,65	0,62	0,13
X ₂ : EBIT/nákladové úroky	0,00	0,00	0,00	12,96	3,31	13,75	0,04
X ₃ : EBIT/CA	1,22	1,12	1,20	0,90	0,27	0,50	3,97
X ₄ : výnosy/CA	0,61	0,57	0,43	0,40	0,35	0,32	0,21
X ₅ : OA/krátkodobé dluhy	0,15	0,25	0,31	0,44	0,50	0,50	0,09
IN 05	2,19	2,24	2,40	15,32	5,08	15,69	

V rámci Indexu IN05 se podnik za celé mapované období může pyšnit nadprůměrnými hodnotami. Svědčí o tom první trojice let, kdy podnik neměl žádný bankovní úvěr a hodnota indexu IN05 se pohybovala v rozmezí cca 2,2 – 2,4. Hodnota indexu zaznamenala značné navýšení v další trojici let. Může to být zavádějící, neboť za to může zejména poměr EBIT/nákladové úroky. Podnik si v těchto 3 letech vzal krátkodobé úvěry v řádech několika stovek tisíc, nákladové úroky nepřesáhly 3 desítky tisíc. Ve srovnání s EBIT se tedy jednalo o velmi malé částky. Tato skutečnost pak přivedla Index IN05 do větších hodnot, v letech 2009 a 2011 do dvouciferných hodnot.

Tafflerův model

Hodnoty Tafflerova modelu se po celou dobu analýzy nevymanily z pásma prosperity. Lze přitom říci, že žádná z hodnot se po dobu mapování nepřiblížila ani hranici mezi šedou zónou a prosperitním pásmem. V letech 2006 – 2009 je patrný vzestup, poté výsledek Tafflerova modelu osciloval kolem hodnoty jedna. Vysoké hodnoty modelu lze přiřknout především kontinuálnímu úbytku krátkodobých závazků a neustálému navýšování oběžných aktiv podniku.



Graf 25: Tafflerův model v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.4.5 Mezipodnikové srovnání

Aby měla finanční analýza lepší vypovídací hodnotu, je doporučením hodné měřit výsledky analyzovaného podniku nejen s oborovými průměry, ale rovněž s klíčovými konkurenčními podniky v oboru. Z tohoto důvodu je do této práce zařazeno i mezipodnikové srovnání. Hlavní konkurenty zkoumaného podniku ASN HAKR Brno s.r.o. představují podniky NEUMANN, spol. s r.o., Thule s.r.o., ELSA GROUP s.r.o. a Omnipuls, spol. s.r.o.

Základní informace o konkurenčních podnicích

NEUMANN, spol. s r.o.

NEUMANN, spol. s r.o. je česká, rodinná firma, která se zaměřuje na produkci střešních boxů a střešních nosičů. Společnost začala na český trh dodávat tyto výrobky jako jediná, a k prvním produktům patřily střešní nosiče pro automobily značky Škoda.

Tab. 14: Základní data o podniku NEUMANN (Zdroj: Upraveno dle 113)

Název podniku	NEUMANN, spol. s r.o.
Sídlo	Dolní nám. 383, Odolena Voda, PSČ 250 70
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku obchodní společnosti	19.5.1992
Identifikační číslo	451 49 208
Webové stránky	www.neumax.cz

Firma NEUMANN, spol. s r.o. je rovněž výhradním zástupcem značek Atera, Sheriff či Uebler pro Českou republiku. Výrobní část firmy je situována od roku 1993 do obce Tuchlovice, nedaleko města Kladna. Její skladovací a výrobní kapacity se postupem času navyšovaly, přibyla nová výrobní a společnost se začala velice dynamicky rozvíjet. Současná výroba zahrnuje širokou škálu autoboxů, střešních nosičů, podélníků a jiných potřebných autodoplňků.

Firma NEUMANN patří k největším výrobcům i prodejcům uvedeného druhu produktů v České republice, ale ve stále větší míře se do obratu společnosti promítají i její exportní aktivity. Firma má 2 prodejny v Praze a provozuje i internetový obchod. (73)



Obr. 11: Logo podniku NEUMANN (81)

Thule s.r.o.

Společnost Thule s.r.o. má své kořeny ve Švédsku, kde vznikla již v roce 1942. Dnes má však zastoupení téměř po celém světě.

Tab. 15: Základní data o podniku Thule (Zdroj: Upraveno dle 115)

Název podniku	Thule s.r.o.
Sídlo	Kodaňská 1441/46, Praha 10, PSČ 101 00
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku obchodní společnosti	30.11.1999
Identifikační číslo	261 32 800
Webové stránky	www.thule.com/cs-CZ/CZ

Česká republika není výjimkou, firma zde působí od roku 1999 s pobočkou v Praze. Thule je považována za špičkovou značku pro celou řadu výrobků, specializuje se na řešení přepravy vybavení při jízdě osobním automobilem (nosiče kol, střešní nosiče, střešní boxy). Produktové řady obsahují rovněž příslušenství pro obytná vozidla či přívěsy pro aktivní sporty. (50)



Obr. 12: Logo podniku Thule (82)

ELSA GROUP s.r.o.

Společnost ELSA GROUP s.r.o. je specialistou na tažná zařízení a stojí v čele prodejců tohoto sortimentu v České republice.

Tab. 16: Základní data o podniku ELSA GROUP (Zdroj: Upraveno dle 112)

Název podniku	ELSA GROUP s.r.o.
Sídlo	Vrážská 1496, Praha 5 - Radotín, PSČ 153 00
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku obchodní společnosti	21.1.2005
Identifikační číslo	272 12 483
Webové stránky	www.tazne.cz

Jedná se taktéž o přímé importéry tažných zařízení značky WESTFALIA a střešních nosičů CRUZ do České republiky. Firma působí na českém trhu od roku 2005, provozuje internetový obchod, poskytuje expresní dodání zboží do 24 hodin a technické

poradenství. Nabízí také kvalitní poprodejní servis a náhradní díly. Firma má prodejnu v Praze, kde je situován i centrální sklad. (76)



Obr. 13: Logo podniku ELSA GROUP (102)

Omnipuls, spol. s r.o.

Společnost Omnipuls, spol. s.r.o. funguje na trhu České republiky od roku 1992 a koncentruje se na prodej střešních nosičů, střešních boxů a nosičů kol.

Tab. 17: Základní data o podniku Omnipuls (Zdroj: Upraveno dle 114)

Název podniku	Omnipuls, spol. s.r.o.
Sídlo	Koutníkova 227/56, Hradec Králové - Plotiště nad Labem, PSČ 503 01
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku obchodní společnosti	12. března 1992
Identifikační číslo	455 37 321
Webové stránky	www.omnipuls.cz

Ve své nabídce má ale i nosiče lyží, příčníky, autoboxy, trampolíny s ochrannou sítí, robotické vysavače či kompletní vybavení koupelen. Firma je výhradním importérem firmy MAD vyrábějící přídavné zátěžové pružiny a sportovní pružiny. Prodejny má v Praze a Vysokém Mýtě (pouze vybavení koupelen) a provozuje i internetový obchod.

(74)



Obr. 14: Logo podniku Omnipuls (75)

Spider analýza

Pro tvorbu Spider analýzy byly zvoleny výše uvedené konkurenční podniky. Jako základ v podobě 100%, na základě kterého se provádí srovnání, se uvažuje hodnota původního podniku – tedy podnik ASN HAKR Brno s.r.o. Pomocí této metody bylo rozebráno 11 ukazatelů spadajících do oblasti rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Výsledky jsou prezentovány jak v absolutních hodnotách, tak i v relativních hodnotách.

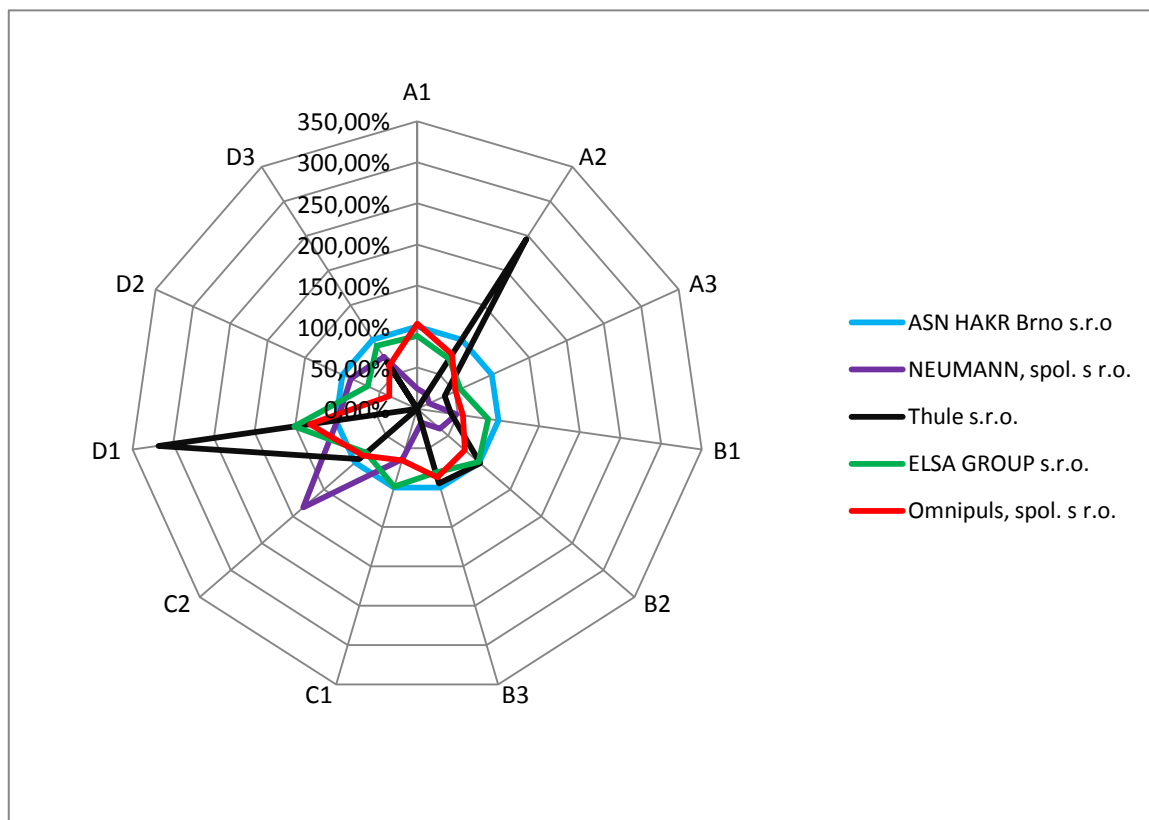
Tab. 18: Absolutní hodnoty Spider analýzy 2009-2010 (Zdroj: Vlastní zpracování)

SPIDER ANALÝZA V LETECH 2009 - 2010											
		ASN HAKR Brno s.r.o.		NEUMANN, spol. s r.o.		Thule s.r.o.		ELSA GROUP s.r.o.		Omnipuls, spol. s.r.o.	
		2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010
	RENTABILITA										
A1	ROE	22,95%	6,95%	5,59%	8,50%	0,00%	0,00%	20,36%	33,83%	23,80%	23,69%
A2	ROI	28,19%	8,09%	5,91%	7,39%	69,22%	7,85%	20,36%	41,82%	22,09%	24,02%
A3	ROS	9,43%	3,40%	1,50%	3,01%	3,48%	0,00%	5,47%	9,71%	4,85%	6,25%
	LIKVIDITA										
B1	Běžná likvidita	4,61	5,28	2,23	2,05	1,93	1,47	4,03	4,26	2,59	2,34
B2	Pohotovlá likvidita	1,90	2,17	0,70	0,71	1,93	1,47	1,88	1,45	1,46	1,52
B3	Okamžitá likvidita	0,69	0,67	0,12	0,09	0,65	1,02	0,56	1,15	0,60	0,76
	ZADLUŽENOST										
C1	Koeficient financování	78,88%	79,96%	50,38%	54,69%	0,00%	0,00%	78,07%	78,82%	51,66%	53,46%
C2	Doba obratu závazků	37,44	42,65	68,65	73,60	35,00	55,39	30,69	23,40	32,64	51,84
	AKTIVITA										
D1	Obrat celkových aktiv	1,92	1,63	1,88	1,55	6,11	3,70	2,90	2,75	2,53	2,03
D2	Doba obratu zásob	99,78	106,51	88,63	85,18	0,00	0,00	65,93	65,85	37,18	42,55
D3	Doba inkasa pohledávek	44,67	51,88	33,55	39,32	29,93	25,21	40,63	7,06	27,97	39,48

Tab. 19: Relativní hodnoty Spider analýzy 2009-2010 (Zdroj: Vlastní zpracování)

SPIDER ANALÝZA V LETECH 2009 - 2010											
		ASN HAKR Brno s.r.o.		NEUMANN, spol. s r.o.		Thule s.r.o.		ELSA GROUP s.r.o.		Omnipuls, spol. s r.o.	
		2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010
	RENTABILITA										
A1	ROE	100,00%	100,00%	24,37%	122,32%	0,00%	0,00%	88,70%	486,96%	103,70%	340,97%
A2	ROI	100,00%	100,00%	20,98%	91,32%	245,55%	96,99%	72,21%	516,88%	78,38%	296,88%
A3	ROS	100,00%	100,00%	15,86%	88,50%	36,85%	0,00%	58,02%	285,59%	51,45%	183,90%
	LIKVIDITA										
B1	Běžná likvidita	100,00%	100,00%	48,46%	38,92%	41,84%	27,93%	87,38%	80,78%	56,27%	44,40%
B2	Pohotovlá likvidita	100,00%	100,00%	36,91%	32,57%	101,67%	67,79%	99,14%	66,60%	76,71%	70,00%
B3	Okamžitá likvidita	100,00%	100,00%	17,42%	13,01%	94,70%	152,44%	81,03%	171,49%	87,01%	113,74%
	ZADLUŽENOST										
C1	Koeficient financování	100,00%	100,00%	63,86%	68,40%	0,00%	0,00%	98,97%	98,57%	65,48%	66,86%
C2	Doba obratu závazků	100,00%	100,00%	183,37%	172,54%	93,49%	129,87%	81,98%	54,86%	87,19%	121,54%
	AKTIVITA										
D1	Obrat celkových aktiv	100,00%	100,00%	98,14%	94,54%	318,17%	226,62%	151,31%	168,07%	132,00%	123,96%
D2	Doba obratu zásob	100,00%	100,00%	88,83%	79,98%	0,00%	0,00%	66,07%	61,82%	37,26%	39,95%
D3	Doba inkasa pohledávek	100,00%	100,00%	75,10%	75,79%	67,00%	48,59%	90,95%	13,61%	62,61%	76,11%

Spider analýza v roce 2009



Graf 26: Spider graf v roce 2009 (Zdroj: Vlastní zpracování)

A – oblast rentability

Spider graf i výše umístěná tabulka s daty ukazuje, že analyzovaný podnik ASN HAKR Brno s.r.o. dosahoval v roce 2009 největší rentability tržeb (ROS) v porovnání se svými konkurenty. Ti totiž v tomto roce dosahovali mnohem nižšího hospodářského výsledku. V tomto roce se totiž naplno projevil důsledek hospodářské krize z roku 2008.

Podnik ASN HAKR Brno s.r.o. v té době pracoval na již dříve domluvené velké zakázce (pro Skandinávii), proto se jej dopady krize dotkly až o rok později. V otázce rentability vlastního kapitálu (ROE) se podniku v roce 2009 vedlo také velmi dobře, o pár procent jej však předběhl podnik Omnipuls, spol. s r.o.

U posledního ukazatele ze skupiny, rentability investovaného kapitálu (ROI), lze konstatovat, že zkoumaný podnik vykazoval ve srovnání s oborovým průměrem výbornou hodnotu, ovšem nestačil v tomto ohledu na podnik Thule s.r.o., který jej přesáhl téměř 2,5 krát.

Jeho výsledek hospodaření byl cca 18 krát nižší, investovaného kapitálu však bylo skoro 46 krát méně; proto hodnota ROI astronomicky vyrostla.

B – oblast likvidity

Běžná likvidita s nejvyšší hodnotou byla naměřena u mapovaného podniku ASN HAKR Brno s.r.o. Bohužel to ovšem nelze považovat za nejlepší výsledek, svědčí to o tom, že podnik kumuluje nezdravě příliš oběžných aktiv. Všechny ostatní podniky v daném porovnávání mají nižší hodnoty oběžných aktiv, což jim zaručuje lepší výsledek. Mimo doporučené pásmo hodnot (vyšší hodnota) stojí i podnik ELSA GROUP s.r.o., jehož interpretace je podobná, i když dosahuje trochu nižší hodnoty než mapovaný podnik.

Ve srovnání s ním má poloviční zásoby a o třetinu méně krátkodobých závazků. Ostatní konkurenti se takřka nevymezují z doporučené zóny hodnot.

U ukazatele pohotové likvidity kraluje podnik Thule s.r.o., následuje analyzovaný podnik ASN HAKR Brno s.r.o. a ELSA GROUP s.r.o. Tuto trojici od sebe však dělí maximálně 2% a stejně jako u běžné likvidity i zde vybočují z řad doporučených hodnot. Totéž lze říci o podniku NEUMANN, spol. s r.o., který ovšem v opačném smyslu – dosahuje velmi nízké hodnoty. Ve zdravém pásmu tedy najdeme pouze podnik Omnipuls, spol. s.r.o. Podnik Thule s.r.o. má z celé pětice nejnižší stav krátkodobých cizích pasiv, proto se ocitl v čele. U podniku NEUMANN, spol. s r.o. pak značnou část oběžných aktiv tvoří zásoby, na kterých je podnik závislý, neboť jejich vyloučení by přivedlo podnik do větších finančních potíží.

Okamžitá likvidita je ukazatel, u něhož si mapovaný podnik ASN HAKR Brno s.r.o. opět získal prvenství. Poukazuje to na zbytečně velkou část krátkodobého finančního majetku v porovnání s klesajícím množstvím krátkodobých závazků. Ostatní konkurenti mají o něco menší hodnoty, podnik NEUMANN, spol. s r.o. se propadl do velmi nízké hodnoty, která by jej mohla přivést k platební neschopnosti (krátkodobého finančního majetku je málo). Lze říci, že doporučené pásmo splňuje pouze podnik ELSA GROUP s.r.o., u které je stav krátkodobého finančního majetku poloviční než u analyzovaného podniku.

C – oblast zadluženosti

Tuto oblast reprezentuje ukazatel koeficient samofinancování a doba obratu závazků. Koeficient samofinancování s nejvyšší hodnotou byl zaznamenán rovněž u našeho podniku ASN HAKR Brno s.r.o., který tak odsunul podnik ELSA GROUP s.r.o., s rozdílem cca 1%, na druhé místo.

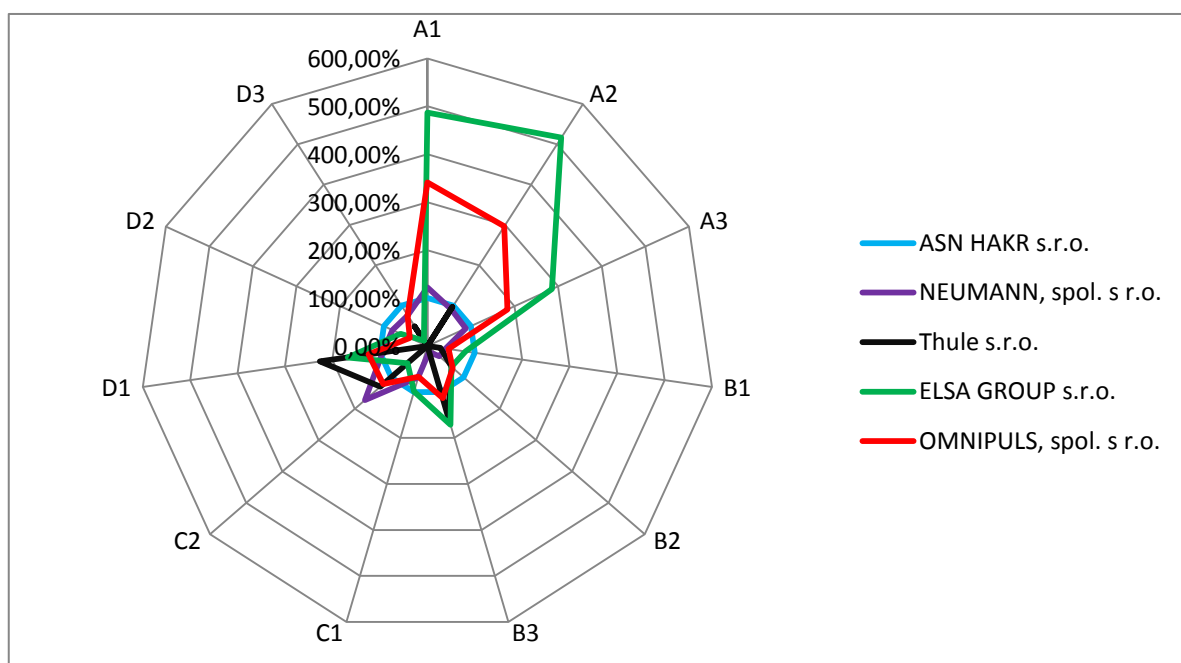
Oba podniky kumulují výsledek hospodaření minulých let, proto je jejich podíl na aktivech (pasivech) vysoký. Přesto oba podniky překračují doporučenou zónu a balancují tak na hranici, za kterou již značná převaha vlastních zdrojů může brzdit rozvoj podniku. Ostatní podniky působí v tomto ohledu vyrovnaněji, což je dáno i tím, že jsou více zatíženy bankovními úvěry.

Doba obratu závazků se prokázala jako nejdelší u podniku NEUMANN, spol. s r.o., analyzovaný podnik ASN HAKR Brno s.r.o. se vyznačoval téměř poloviční hodnotou a zařadil se tak na pomyslnou stříbrnou příčku. Je to způsobeno tím, že NEUMANN, spol. s r.o. má dvakrát vyšší stav závazků, takže doba k jejich uhrazení je delší. V porovnání s dobou obratu pohledávek bylo zjištěno, že podniky NEUMANN, spol. s r.o., Thule s.r.o. a Omnipuls, spol. s.r.o. čerpají levný obchodní úvěr, ostatní podniky jej poskytují.

D- oblast aktivity

Ukazatel obratu celkových aktiv podniku ASN HAKR Brno s.r.o. dosahuje lepšího výsledku pouze ve srovnání s podnikem NEUMANN, spol. s r.o., přičemž rozdíl činí necelá 2 %. Ostatní společnosti obrátí svůj majetek v tržby rychleji, neboť disponují menším množstvím majetku. Souvisí to i s dalším ukazatelem, dobou obratu zásob, která je u analyzovaného podniku ASN HAKR Brno s.r.o. nejdelší ve srovnání s konkurenčními podniky. Stejný výsledek lze potvrdit i u doby obratu pohledávek, kdy analyzovaný podnik čeká na úhradu svých pohledávek nejdelší dobu z celé pětky, protože jich má nejvíce.

Spider analýza v roce 2010



Graf 27: Spider graf v roce 2010 (Zdroj: Vlastní zpracování)

A – oblast rentability

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) dosahuje závratné hodnoty u podniku ELSA GROUP s.r.o., zatímco analyzovaný podnik ASN HAKR Brno s.r.o. skončil na předposledním místě, dolehla na něj vlna hospodářské krize. Předběhli jej tak všichni konkurenti kromě Thule s.r.o., měli totiž vyšší hospodářský výsledek (pomalu se vzpamatovávali z vlivů krize) a nepochybně i menší stav vlastních prostředků.

V oblasti rentability investovaného kapitálu (ROI) se mapovaný podnik ASN HAKR Brno s.r.o. nachází zhruba uprostřed, s malým rozdílem za sebou nechává podniky NEUMANN, spol. s r.o. a Thule s.r.o. Nestačí však na 3 krát větší hodnotu podniku OMNIPULS, spol. s r.o. nebo 5 krát větší hodnotu podniku ELSA GROUP s.r.o. Ti se řadili k nejziskovější špičce tento rok a nižším stavem investovaného kapitálu si zajistili příznivý výsledek.

Podnik ELSA GROUP s.r.o. rovněž vítězí, co se týče rentability tržeb (ROS). Jeho hodnota tržeb se totiž drží v čele daleko před ostatními. Náš podnik ASN HAKR Brno s.r.o. obsazuje pomyslnou bronzovou pozici.

B – oblast likvidity

Ukazatel běžné likvidity s nejvyšší hodnotou je patrný u mapovaného podniku ASN HAKR Brno s.r.o., o něco nižší hodnoty dosahuje podnik ELSA GROUP s.r.o. Ostatní konkurenti však setrvávají ve zdravém pásmu doporučených hodnot. Vysoké hodnoty běžné likvidity způsobují menší ziskovost a nízkou efektivitu. Příčina pořadí je velmi podobná jako v předchozím roce 2009, podnik ASN HAKR Brno s.r.o. vede co se týče množství oběžných aktiv.

Pohotové likviditě dominuje opět podnik ASN HAKR Brno s.r.o., jeho hodnota převyšuje doporučené hodnoty. Ostatní podniky vykazují hodnoty o jednu až dvě třetiny nižší ve srovnání s tímto podnikem. Hodnota podniku NEUMANN, spol. s r.o. naopak na zdravou zónu nestačí. Ostatní konkurenty lze v tomto pásmu najít.

Vítězem u ukazatele okamžité likvidity je podnik ELSA GROUP s.r.o. Analyzovaný podnik ASN HAKR Brno s.r.o. obsadil předposlední pozici a nechal za sebou pouze podnik NEUMANN, spol. s r.o., jehož hodnota u tohoto ukazatele byla 10 krát menší než u zkoumaného podniku. Ani jeden z podniků nesetřval v doporučené zóně. Až na poslední zmiňovaný podnik je u ostatních patrné, že disponují značnou částí krátkodobého finančního majetku, přestože krátkodobých cizích pasiv mají méně než ASN HAKR Brno s.r.o.

C – oblast zadluženosti

Koeficient samofinancování prokazuje tu nejvyšší hodnotu u našeho podniku ASN HAKR Brno s.r.o., s rozdílem necelých 2 % za ním stojí podnik ELSA GROUP s.r.o. Opět lze říci, že doporučená hodnota vlastních zdrojů je překročena. Důvod toho, že oba stojí v čele, je prakticky stejný jako v minulém roce 2009.

Doba obratu závazků je tentokrát nejdelší u podniku NEUMANN, spol. s r.o. Ten má skoro nejvyšší stav závazků ze všech. Analyzovaný podnik ASN HAKR Brno s.r.o. se umístil na předposlední pozici a jeho doba obratu závazků je tak druhá nejkratší ze všech srovnávaných podniků, má totiž jednu z nejvyšších hodnot denních tržeb. Hradí tak závazky za skoro nejkratší dobu ze všech.

Ve vztahu k ukazateli doba obratu pohledávek lze prohlásit, že podnik ASN HAKR Brno s.r.o. je jediný (v rámci srovnání), který levný obchodní úvěr nečerpá, ale poskytuje. Naopak je tomu u jeho konkurentů.

D- oblast aktivity

Obrat celkových aktiv je ukazatel, který je silnou stránkou podniku Thule s.r.o., kde dosáhl nejvyšší hodnoty, aktiv má nejméně z celé pětky podniků. Mapovaný podnik ASN HAKR Brno s.r.o. skončil na předposledním místě, opět za to může nadměrné množství aktiv, zejména těch oběžných. Nutno dodat, že i když za sebou nechal podnik NEUMANN, spol. s r.o., dělí je od sebe jen necelých 6%. V otázce doby obratu zásob získal zkoumaný podnik ASN HAKR Brno s.r.o. nelichotivé prvenství, a pouze to potvrzuje skutečnost zmíněnou výše. Zbylé podniky mají dobu obratu zásob o jednu až dvě třetiny kratší. Podobně situace vypadá i u ukazatele doby obratu pohledávek.

3.4.6 Souhrnné hodnocení finanční situace

Podnik ASN HAKR Brno s.r.o. působí na trhu autodoplňků již mnoho let. Finanční analýza z let 2006 – 2011 ukázala oblasti, ve kterých si podnik vede dobře, stejně tak ale odhalila určité problémy, které mohou mít nepříznivý vliv na jeho vývoj.

Horizontální i vertikální analýza přinesla závěry, ze kterých je patrné, že celková aktiva po celou dobu sledování neustále rostla, pouze s výjimkou roku 2007, kde došlo k mírnému poklesu. Při porovnání prvního a posledního roku lze vypočítat, že aktiva se navýšila cca 1,7 krát. Na jejich vývoji se podepsal jak stálý majetek (nejvíce dlouhodobý hmotný majetek), tak rovněž i oběžný majetek (zejména zásoby). V počátcích tvořil dlouhodobý hmotný majetek 7,74 % veškerého majetku, v předposledním roce analýzy už to byl ale zhruba dvojnásobek. Klíčovým pilířem aktiv se však staly zásoby, jejich podíl na celém majetku je vyjma roku 2007 zhruba poloviční.

Celková pasiva se vyvíjela identickým způsobem jako celková aktiva, neboť bilanční rovnice musí být zachována. Majoritní podíl na celkových pasivech patří vlastnímu kapitálu vyjma roku 2006 (první rok sledování). Tehdy začínal zhruba s třetinovým podílem 34,30 %, který narostl až na 78,86 % v posledním roce. Příčina je připisována

výsledku hospodaření z minulých let, jenž se kromě posledního roku neustále navyšoval.

Cizí zdroje tedy dosáhly svého vrcholu v roce 2006. Další roky spoléhal podnik zejména na vlastní zdroje, neboť došlo k jejich převaze v rámci celkových pasiv.

Oba typy analýz u výkazu zisku a ztrát prokázaly skutečnost, že celkovými tržbami hýbaly zejména tržby za prodej výrobků a služeb (v průměru tři čtvrtiny), přestože se vyznačují spíše klesajícím trendem. Zhruba čtvrtinový podíl měly tržby za prodej zboží, zanedbatelné procento pak patří tržbám z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. Obecně se tržby vyvíjely střídavým tempem, s mírnými poklesy i vzrůsty.

Podnik ASN HAKR Brno s.r.o. vykazoval ve sledovaném období kladný provozní výsledek hospodaření, jehož hodnota opět střídavě rostla a klesala, poslední dva roky ovšem dosahoval výrazněji nižších hodnot než předtím, stojí za tím střídavé navýšení a snižování výkonů a výkonové spotřeby. Promítlo se to samozřejmě i do výsledku hospodaření za účetní období, který tak kopíroval tento vývoj.

Analýza rozdílových ukazatelů předkládá sice kladné hodnoty čistého pracovního kapitálu, to ale způsobuje především velké množství zásob. Ukazatel čistých pohotových prostředků naopak zdůrazňuje záporné hodnoty ve všech letech, takže podnik není schopen uhradit všechny své okamžitě splatné dluhy krátkodobým finančním majetkem. Dobrou zprávou ale je, že ukazatel v čase spíše stoupá (vlivem klesání krátkodobých závazků). U ukazatele čistě pohledávkových peněžních fondů převažují pozitivní hodnoty, neboť nyní bereme v potaz kromě krátkodobého finančního majetku i krátkodobé pohledávky, přestože zde v čase klesají.

Oblast zadluženosti

Analýza nám ukázala, že zadluženost podniku ASN HAKR Brno s.r.o. se postupně zmenšuje. Pouze v roce 2006 převažovaly cizí zdroje nad vlastním kapitálem, poté se situace obrátila a podnik se spoléhal převážně na vlastní zdroje. Důkazem je skutečnost, že cizí zdroje podniku už několik let tvoří zhruba pouhou pětinu pasiv. Srovnatelná zadluženost je vlastní i podniku ELSA GROUP s.r.o. Ostatní podniky se vyznačují větší mírou využití cizího kapitálu. Rovněž v otázce porovnání s oborovým průměrem se ukázalo, že v odvětví vede vyšší míra zadluženosti.

Oblast likvidity

Obecně lze zhodnotit, že podnik ASN HAKR Brno s.r.o. má problémy s likviditou. Značná a dlouhodobá kumulace oběžných aktiv a klesající množství krátkodobých závazků přináší ve výsledku vysoké hodnoty ukazatele. U běžné likvidity je na tom podnik v letech 2009 a 2010 nejhůře ze všech výše uvedených podniků, sahá vysoko nad doporučené hodnoty a i nad hodnotu oborového průměru. S ukazatelem pohotové likvidity to vypadá obdobně. Okamžitá likvidita je rovněž zatížena vyššími hodnotami než udává doporučená zóna i oborový průměr. Nicméně se podnik v roce 2010 vylepšil oproti předchozímu roku v porovnání s konkurencí, kdy jeho ukazatel okamžité likvidity prokázal 2. nejlepší výsledek.

Oblast rentability

Rozborem v této oblasti se přišlo na to, že rentabilita vlastního kapitálu (ROE) se již nějakou dobu pohybuje pod hodnotou oborového průměru. Ve vztahu ke konkurentům se hodnota v roce 2009 jeví ještě přijatelně, ovšem o rok později je téměř nejhorší ze všech. Ukazuje to tak na velmi nízkou výnosnost vlastního kapitálu, což je dáno tím, že tvoří až tři čtvrtiny pasiv. Rentabilita investovaného kapitálu (ROI) je na tom o něco lépe, protože kromě roku 2010 je jeho hodnota v rámci oborového průměru nadprůměrná.

Co se týče konkurence, pokulhává podnik v roce 2009, kdy jej prezentuje dvouciferná hodnota, o rok později se mu daří o trochu lépe, což ale může být zavádějící, neboť ROI spadla do jednociferné hladiny. Rentabilita tržeb (ROS) vykazuje podprůměrné hodnoty v souvislosti s hodnotami v oboru. Ve srovnání se svými konkurenty podnik ještě v roce 2009 kraloval, později však jeho pozice oslabovala a dokázal se ubránit pouze podniku NEUMANN, spol. s r.o.

Oblast aktivity

Analýza v souvislosti s ukazateli aktivity ukázala, že obrat veškerých aktiv v podniku ASN HAKR Brno s.r.o. sice přináší vyšší hodnoty než oborový průměr a dokonce lze hovořit i o „zakotvení“ v pásmu doporučených hodnot, ve vztahu s konkurenčními podniky si ale vede nepříznivě – má druhou nejhorší pozici.

Opět je to důsledek nadbytečného množství oběžných aktiv, jež podniku nedovolí rychlejší obrátkovost. Navíc je nutno podotknout, že trend tohoto ukazatele je klesající, což je nepříznivá situace. S tím souvisí i doba obratu zásob, která je má naopak stoupající tendenci a sahá vysoko nad oborový průměr. Její postavení vůči konkurentům je nelichotivé, neboť všichni ostatní výše uvedení konkurenti si v tomto ohledu vedou lépe. Doba obratu pohledávek vykazuje vůči oboru menší, tedy lepší hodnoty, na žádného z konkurentů to však nestačí, pořád se jedná o nejdelší dobu obratu pohledávek. Doba obratu závazků a její hodnoty se u podniku jeví podprůměrně ve vztahu k oborovému průměru, v porovnání s konkurencí se nachází pomyslně ve středu. Podnik měl možnost čerpat levný obchodní úvěr do roku 2008, pak se situace obrátila a podnik jej naopak poskytoval. V roce 2011 se situace přehoupla do původního stavu, přičemž obě veličiny od sebe dělily pouze 4 dny, takže odhadnout možný trend je problematické.

Provozní oblast

Produktivita práce z přidané hodnoty podniku ASN HAKR Brno s.r.o. v letech 2006 – 2011 kolísala, vývoj doprovázely poklesy i vzrůsty. Ve srovnání s oborovým průměrem jsou ale hodnoty tohoto ukazatele podprůměrné. Srovnání produktivity a průměrné mzdy však přineslo příznivou informaci, a to, že pracovník přináší podniku ASN HAKR Brno s.r.o. vyšší hodnoty než jaké jsou náklady na jeho zaměstnání. Ukazatel mzdové produktivity pak říká, že podíl tržeb připadající na 1 Kč mzdových nákladů se v čase spíše snižuje.

Z analýz soustav ukazatelů vyplývá, že lze finanční zdraví podniku ASN HAKR Brno s.r.o. lze označit za velmi dobré. Výsledné hodnoty totiž setrvaly vždy v pásmu prosperity.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOSY NÁVRHŮ

V následující kapitole doporučím podniku ASN HAKR Brno s.r.o. určité kroky či opatření, které by mohly jeho finanční situaci do budoucna příznivě ovlivnit. Pro tvorbu návrhů jsem vycházela jak z výsledků samotné finanční analýzy, tak i z provedené SWOT analýzy.

4.1 Řízení pohledávek

Provedená analýza ukázala na jednu podstatnou skutečnost – a to, že od začátku analyzovaného období dochází u podniku ASN HAKR Brno s.r.o. k navyšování doby inkasa pohledávek. V roce 2006 šlo o téměř 29 dní, v roce 2010 to bylo už takřka 52 dní. Spider analýza navíc ukázala, že v této oblasti si podnik ASN HAKR Brno s.r.o. vede (v porovnání s konkurenty) nejhůře. Dobu obratu pohledávek ovlivňuje výše pohledávek a výše tržeb, pro pokles tohoto ukazatele aktivity musí dojít buď ke snížení pohledávek, nebo ke zvýšení tržeb.

4.1.1 Skonto

Jedním z nástrojů, jak zkrátit dobu inkasa pohledávek, je poskytnutí skonta. Uplatněním tohoto nástroje dojde k určitému poklesu výše pohledávek. Jde vlastně o možnost čerpání slevy z prodejní ceny, v případě, že odběratel neodkládá svou platbu, nýbrž ji uhradí ihned či do určené doby splatnosti. Tento krok by mohl mít motivační účel a napomohl by i vylepšení platební morálky. Využití skonta může být pro odběratele výhodné, ale i nevýhodné. Pokud odběratel svou platbu odkládá, čerpá tak vlastně úvěr ode dne koupě do skutečné úhrady zboží, skonto reprezentuje úrok za tento úvěr. Pokud by chtěl uhradit platbu ihned a neměl by k dispozici prostředky, musel by si je vypůjčit. Výhodnost či nevýhodnost této varianty tak závisí na porovnání výše skonta s výší úroku. (21)

Hodnota skonta je zpravidla určena v procentuálním vyjádření z prodejní ceny. Absolutní výši skonta pak lze získat součinem sazby v procentech a prodejní cenou. (21)

Vzorec pro výpočet skonta:

$$Sk = \frac{(r_{sk} \times PC)}{100} \quad (21, \text{ str. } 162)$$

$PC = \text{prodejní cena}$

$r_{sk} = \text{skonto vyjádřené v \% z prodejní ceny}$

Aby skonto znamenalo pro odběratele **výhodu**, musí platit:

$$Sk > \frac{[(PC - Sk) \times t \times p]}{(100 \times 360)}$$

$Sk = \text{absolutní výše skonta}$

$PC = \text{prodejní cena}$

$t = \text{doba od } T_0 \text{ do } T_1 \text{ ve dnech}$

$p = \text{úroková sazba v \% p.a.}$

Uvažujme skonto v rozmezí 2% - 8% z celkové ceny v závislosti na době platby od vystavení faktury. Průměrná roční výše pohledávek je 6 381 700 Kč, a uvažujme pouze tuzemské odběratele (kterých je asi 155), neboť zahraniční odběratelé platí předem a pohledávka u nich vlastně nevzniká. Na tuzemského odběratele pak připadá ročně 41 172 Kč.


Tab. 20: Základní údaje k výpočtu skonta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Platba od vystavení faktury	Výše skonta
platba do 10 dní	8%
platba do 15 dní	5%
platba do 20 dní	2%
Průměrná výše pohledávek ročně	6 381 700 Kč
Průměrná výše pohledávky na prodejce ročně	6381700/155 = 41 172 Kč

Modelový příklad:

Pro účely modelového příkladu předpokládejme, že polovina odběratelů možnost skonta využije, pro ostatní se jeví výhodnější platbu odkládat. Splatnost faktury je 30 dní. Kalkulace pak bude vypadat následovně dle tabulky 21.

Tab. 21: Kalkulace skonta – varianty (Zdroj: Vlastní zpracování)

Kalkulace skonta 	platba do 10 dní od vystavení faktury	platba do 15 dní od vystavení faktury	platba do 20 dní od vystavení faktury	platba do 30 dní od vystavení faktury
Výpočet skonta	0,08 x 78 x 41 172	0,05 x 78 x 41 172	0,02 x 78 x 41 172	
Absolutní výše skonta	256 700 Kč	160 600 Kč	64 300 Kč	
Prodejci se slevou (78) ročně platí	2 936 000 Kč	3 031 000 Kč	3 127 000 Kč	
Ostatní prodejci (77) ročně platí				3 170 300 Kč
Celková výše pohledávek ročně	6 106 300 Kč	6 201 300 Kč	6 297 300 Kč	
Snížení pohledávek o částku	275 400 Kč	180 400 Kč	84 400 Kč	
v %	4,51%	2,91%	1,34%	
Zkrácení doby obratu pohledávek o (dny)	2,40	1,80	1,08	

Tab. 22: Vliv skonta na marži (Zdroj: Vlastní zpracování)

Marže 30%	617 580 Kč	
Vliv skonta na marži	Změna výše marže vlivem skonta	Výše marže po uplatnění skonta
Marže - vliv skonta 8%	-275 400 Kč	342 180 Kč
Marže - vliv skonta 5%	-180 400 Kč	437 180 Kč
Marže - vliv skonta 2%	-84 400 Kč	533 180 Kč

4.1.2 Vymáhání pohledávek

Návrh skonta zmíněný výše má spíše preventivní charakter a do budoucna je vhodné o něm uvažovat. Avšak v případě, že podnik již stojí před daným problémem – tedy, že část odběratelů hradí faktury až po jejich splatnosti a délka prodlevy se protahuje, a domluva ani upomínky nepomáhají, je nutné co nejdříve zakročit. Jednou z variant je vymáhání pohledávek, kterým se zabývají specializované firmy.

Těm se hradí odměna/provize ze skutečně vymožené částky, závisí především na stáří a výši pohledávky, roli mohou hrát ale i jiné faktory. Na výběr je v tomto ohledu mnoho firem jako A06 Omega Servis, s.r.o., G&P Guard s. r.o., CREOL Invest s.r.o. a další.

Při realizaci tohoto kroku vstupuje do dodavatelsko – odběratelského vztahu třetí subjekt (agentura, jež má vymáhání pohledávek na starosti), a to může pro dlužníka znamenat důležitý psychologický moment tak, že začne hradit svůj závazek.

Pro modelový příklad jsem si vybrala společnost CORRECT Finance s.r.o., ceník je uveden v tabulce 21.

Tab. 23: Systém provizí u společnosti CORRECT Finance s.r.o. (109)

Počet dnů po splatnosti	Provizní odměna
do 45	4%
do 90	8%
do 180	12%
do 365	15%
nad 365	19%

Modelový příklad:

Podnik ASN HAKR Brno s.r.o. eviduje pohledávky po splatnosti v průměrné hodnotě 250 000 Kč, jejich průměrná doba po splatnosti je cca 310 dní. Pro účely modelového příkladu porovnejme, zda se varianta vymáhání vyplatí ve srovnání s marží.

Tab. 24: Porovnání marže s provizí (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výpočet marže podniku	
Výše pohledávky	250 000 Kč
250 000/1,2 (bez DPH)	209 000 Kč
209/1,3 (bez marže)	161 000 Kč
209 000 - 161 000	48 000 Kč
Výpočet provize společnosti	
250 000 x 0,15	37 500 Kč

Výsledek modelového příkladu ukazuje, že pokud by se podnik rozhodl využít služeb vymáhací společnosti, vyplatilo by se mu to, neboť marže v tomto případě převyšuje hodnotu provize.

4.2 Možnost zvýšení tržeb a propagace značky

Podnik by si mohl polepšit, co se týče ukazatelů rentability, jejich vzrůst nedovolí vysoké hodnoty celkových aktiv nebo vlastního kapitálu. Tyto skutečnosti ovšem nechce vedení měnit, protože podnik je takto nastaven – na soběstačném financování (tedy nevyužívá příliš cizích prostředků) a na značném množství aktiv související se schopností flexibilně reagovat na požadavky zákazníka. Pro navýšení rentability, tedy

výnosnosti, lze ale uvažovat i výsledek hospodaření, který je vlastně spojovacím prvkem mezi všemi ukazateli rentability.

V souvislosti s navýšením hospodářského výsledku se často skloňuje potřeba minimalizovat náklady a maximalizovat výnosy (tržby). U podniku ASN HAKR Brno s.r.o. však nebyly shledány žádné nadbytečné náklady, o jejichž snížení by se dalo uvažovat, proto doporučuji zaměřit se na problematiku tržeb. Konec konců jejich vzrůst by se pozitivně promítl nejen v oblasti rentability, ale i aktivity (např. výše zmíněná doba inkasa pohledávek).

Tržby lze ovlivnit výší ceny či objemem prodeje. Přikláním se k druhé variantě, neboť ve zvyšování ceny nevidím řešení z důvodu narůstající konkurence čínských výrobců. Změna objemu prodeje se v tomto ohledu proto jeví jako mnohem příznivější alternativa. Tuto problematiku bych ráda spojila s jednou ze slabých stránek podniku, a to slabou propagací značky (dle SWOT analýzy).

Jak již bylo zmíněno ve SWOT analýze, v otázce propagace značky podnik pokulhává. Zatímco o prodejnách (tedy o prodejním úseku) lze říci, že se zviditelňují prostřednictvím (zejména) regionálních médií dostatečně (propaguje se v sezóně), o samotné značce to nelze tvrdit. Přestože lze do jisté míry konstatovat, že propagací prodejny se tedy propaguje i značka. Značka podniku je zviditelňována v celostátních médiích (rádio Frekvence 1, kanál Nova Sport aj.), tedy masověji. Ve srovnání s propagací prodejen je však roční investice do samotné značky zhruba poloviční, proto doba trvání reklamy je i mnohem kratší (rozpočet se rychleji vyčerpá s ohledem na relativně drahou reklamu v celoplošných masových médiích). Je proto vhodné uvažovat i nad alternativními druhy propagace nebo se více zamyslet nad cílovou skupinou.

Zákazníci, kteří se na trhu autodoplňků pohybují již delší dobu, zpravidla vnímají značku HAKR Brno (jak se jí říká mezi autodoplňky znalými lidmi) jako značku velmi dobré kvality a rozumné ceny, silný dozvuk má i servis. Značku je třeba nicméně propagovat pro ty zákazníky, kteří se s tímto typem sortimentu teprve seznamují a zatím nemají jasnější představu, či oslovovat potenciální zákazníky. Nepochybně je tak třeba obecně posílit povědomí o značce.

4.2.1 PPC reklama

Představme si člověka, který má v plánu si poprvé pořídit střešní nosič/střešní box/nosič kol/nosič lyží nebo nosič kol na tažné zařízení. Do té doby se o tuto problematiku nezajímal, nemá známého či kamaráda, který by mu dal nějaký tip a reklamy výrobců/prodejců tohoto sortimentu moc neregistroval, takže mu ani „neuvízli v paměti“.

Takový člověk si pravděpodobně vezme na pomoc internet a zvolí vyhledávání. Uvažujme tedy zadání slovních spojení „střešní nosiče“, „nosiče kol“, „nosiče lyží“, „střešní boxy“ či „nosiče kol na tažné zařízení“. V potaz se berou pouze odkazy zobrazené na 1. stránce, neboť člověk obecně nechce moc ztrácet čas vyhledáváním, a často mu stačí prvních pár odkazů, o kterých bude uvažovat. Podívejme, jak si v této oblasti podnik ASN HAKR Brno s.r.o. vede:

- **Seznam.cz:** Odkaz na analyzovaný podnik se objeví na 1. stránce pouze při zadání spojení „střešní nosiče“, jinak ne. Nutno dodat, že figuruje až na posledním místě (1. stránka zahrnuje 14 odkazů včetně sponzorovaných).
- **Centrum.cz:** Odkaz na mapovaný podnik se objeví na 1. stránce při zadání všech výše uvedených slovních spojení, a to vždy v první polovině odkazů (1. stránka zahrnuje 20 odkazů, nefigurují zde sponzorované odkazy).
- **Atlas.cz:** výsledek je totožný jako u *Centrum.cz*, liší se pouze v počtu odkazů uveřejněných na 1. stránku (na Atlas.cz je umístěno 17 odkazů, nefigurují zde sponzorované odkazy).
- **Google.cz:** Skutečnost je taková, že webový odkaz na podnik ASN HAKR Brno s.r.o. se neobjeví při zadání žádných z výše zmíněných slovních spojení na stránce (1. stránka zahrnuje 13 odkazů včetně sponzorovaných odkazů).


Tento provedený průzkum s sebou přinesl bohužel nepříjemnou skutečnost. Ta souvisí s tím, že již několik posledních let se číslem jedna v internetovém vyhledávání stal Google.cz, za kterým ostatní vyhledávače výrazně pokulhávají.

Samotný výraz „vygooglit“, jakožto synonymum slovesa vyhledat, již mezi uživateli internetu zlidověl. Ovšem právě na Google.cz jméno podniku na 1. zobrazované stránce nenajdeme, a to je třeba změnit. Situaci je třeba vylepšit i na Seznam.cz.

Navrhuji umístění tzv. PPC reklamy (z anglického výrazu Pay Per Click), která je považována za jednu z nejefektivnějších forem internetové propagace.(43) Její princip spočívá v tom, že při zadání klíčových slov se ve vyhledávacích objeví reklama, inzerent ale neplatí každé zobrazení reklamy. Platí se až tehdy, kdy na reklamu někdo klikl – jedná se pak o počet kliků, které automaticky vedou na web podniku, tj. cílovou stránku. (79)

PPC reklama na Googlu funguje pod názvem *Google AdWords*, na Seznam.cz pak pod názvem *Sklik*. Tvorbou PPC kampaně a její správou se zabývá mnoho firem jako BlueGhost.cz, s.r.o., B2B GROUP, HIS WORK s.r.o. nebo Optimal Marketing s.r.o. Orientační ceník přináší brněnská společnost COGNITO.CZ, s.r.o.

Tab. 25: Ceník PPC kampaně u firmy Cognito.cz (93)

Ceník			
Počet PPC systémů	do 2	do 5	do 8
Měsíční rozpočet pro kampaně	do 10 000 Kč	do 25 000 Kč	do 60 000 Kč
Cena vytvoření kampaně	5 000 Kč	10 000 Kč	15 000 Kč
Cena za měsíční správu	5 000 Kč	7 000 Kč	10 000 Kč

Cena za tvorbu a správu kampaně udává společnost, naopak rozpočet kampaně a počet PPC systémů, ve kterých bude použita, si rozhodne podnik, který si kampaň objednal. (92) Nevyžaduje se žádný minimální vklad, maximální částku na den stanovuje sám inzerent. Využití PPC kampaně je tak flexibilní a poskytuje kontrolu nad reklamními náklady. (66)

Tvorba kampaně obsahuje založení účtů v PPC systémech, tvorbu a nastavení sledování kampaně a její úspěšnosti ve webové statistice *Google Analytics*. Veškeré účty do PPC systémů jsou založené na jméno klienta, který je i jejich vlastníkem. Správa kampaně obsahuje pravidelnou kontrolu a úpravu kampaně včetně měsíčních reportů o vývoji a výsledcích kampaně. (92)

Co se týče pořadí umístění reklamy na Googlu, to se zařídí automaticky na základě tzv. hodnocení reklamy – tento vzorec využívá kombinaci nabídky (kolik peněz je inzerent ochotný utratit) a skóre kvality (relevance klíčových slov a ostatní faktory). Cena PPC se řídí aktuální poptávkou - čím větší je zájem o dané slovo, tím vyšší je cena.

Za příchod jednoho návštěvníka (proklik) obvykle zaplatíte mezi 0,20 Kč a 20 Kč. (80)

Tab. 26: Výhody a nevýhody PPC reklamy (Zdroj: Upraveno dle 78)

PPC reklama	
Výhody	Nevýhody
platí se pouze za uskutečněný proklik na reklamu	neumožňují umístění reklamy na konkrétním místě (tj. nelze zakoupit pevnou pozici reklamy)
velmi dobré cílení díky výběru klíčových slov, na která se může reklama zobrazovat	u složitých kampaní je tu téměř každodenní starost o reklamní sestavy pro docílení maximálního výsledku
okamžité spuštění / zastavení reklamy	nutná znalost problematiky jednotlivých PPC systémů
online kontrola nákladů	relativní obtížnost správného nastavení reklam
nastavení maximální ceny prokliku, maximální ceny za den	
optimální sledování účinnosti reklamy	

Modelový příklad:

Průměrný nákup přes e-shop podniku se cenově pohybuje kolem 3000 Kč (včetně DPH). V sezóně (letní či zimní) navštíví webové stránky kolem 500 návštěvníků denně. Pracovníci podniku denně registrují 7-15 nákupů přes e-shop. V průměru jde tedy o 11 nákupů. Jinými slovy to znamená, že podnik dokáže přes web prodat zhruba každému 45. návštěvníkovi (500/11). Průměrné denní tržby jsou rovny $3000 \times 11 = 33\,000$ Kč.

Jak to bude vypadat po uplatnění PPC reklamy si lze následně ukázat pomocí kalkulace pesimistické, reálné a optimistické varianty.

Pesimistická varianta

Cena prokliku bude cca 20 Kč, denní rozpočet bude 2000 Kč, tedy návštěvnost může růst až o 100 lidí denně na 600 lidí. Ze 100 lidí, kteří se na web dostali přes vyhledávač (tedy PPC reklamu), jich na e-shopu nakoupí 30%, tedy 30. Prodejnost tak poroste na 21 nákupů denně. (11 nákupů od klasických návštěvníků, 30 nákupů realizováno díky PPC, tedy $41/2 \approx 21$). Podnik tak bude schopen prodat každému 29. návštěvníkovi webu ($600/21$). Průměrné denní tržby pak budou $3000 \times 21 = 63\,000$ Kč.

Jeden prodej nás vyjde v průměru na 600 Kč (30 návštěvníků po 20 Kč), výnosy jsou 3000 Kč.

Návratnost investic do této formy reklamy pak počítáme jako:

$$ROI = \left(\frac{\text{výnosy}}{\text{investice}} \right) * 100 \quad (86)$$

ROI < 100% znamená, že tato forma reklamy je pro podnik ztrátová.

ROI > 100% značí, že podniku z tohoto profituje - vrátí se mu investované prostředky, a generují se nové prostředky. (86)

$$ROI = (3000/600) * 100 = 500\%$$

Denní limit je 2000 Kč, na 2 sezóny (6 měsíců), pak $2000 \times 30 \times 6 = 360\,000$ Kč (roční náklady). Výnosy z PPC reklamy převyšují investice 5 krát, jsou tedy $5 \times 360\,000 = 1\,800\,000$ Kč. Roční zisk z PPC reklamy bude $1\,800\,000 - 360\,000 - 75\,000$ (náklady na tvorbu a správu PPC) = 1 365 000 Kč.

Reálná varianta

Cena prokliku bude 16 Kč, denní rozpočet bude 2000 Kč, tedy návštěvnost může růst až o 125 lidí denně na 625 lidí. Ze 125 lidí, kteří přišli na web z vyhledávačů, jich na e-shopu nakoupí 40%, tedy 50. Prodejnost poroste na 31 nákupů denně (11 nákupů od klasických návštěvníků, 50 nákupů realizováno díky PPC, tedy $61/2 \approx 31$).

Podnik tak bude schopen prodat každému cca 20. návštěvníkovi webu ($625/31$). Průměrné denní tržby pak budou $3000 \times 31 = 93\,000$ Kč.

Jeden prodej nás vyjde v průměru na 320 Kč (20 návštěvníků po 16 Kč), výnosy jsou 3000 Kč.

$$ROI = \left(\frac{\text{výnosy}}{\text{investice}} \right) * 100 \quad (86)$$

$$ROI = (3000/320) * 100 = 938\%$$

Denní limit je 2000 Kč, na 2 sezóny (6 měsíců), pak $2000 \times 30 \times 6 = 360\,000$ Kč (roční náklady). Výnosy z PPC reklamy převyšují investice cca 9,4 krát, jsou tedy

$9,4 \times 360\,000 = 3\,384\,000$ Kč. Roční zisk z PPC reklamy bude $3\,384\,000 - 360\,000 - 75\,000$ (náklady na tvorbu a správu PPC) = 2 949 000 Kč.

Optimistická varianta

Cena prokliku bude cca 12 Kč, denní rozpočet bude 2000 Kč, tedy návštěvnost může růst až o 166 lidí denně na 666 lidí. Ze 166 lidí, kteří se na web dostali přes vyhledávač, jich na e-shopu nakoupí 50%, tedy 83. Prodejnost tak poroste na 47 nákupů denně (11 nákupů od klasických návštěvníků, 83 nákupů realizováno díky PPC reklamě, tedy $94/2 = 47$). Podnik tak bude schopen prodat každému cca 14. návštěvníkovi webu ($666/47$). Průměrné denní tržby pak budou $3000 \times 47 = 141\,000$ Kč

Jeden prodej nás vyjde v průměru na 168 Kč (14 návštěvníků po 12 Kč), výnosy jsou 3000 Kč.

$$ROI = \left(\frac{\text{výnosy}}{\text{investice}} \right) * 100 \quad (86)$$

$$ROI = (3000/168) * 100 = 1786\%$$

Denní limit je 2000 Kč, na 2 sezóny (6 měsíců), pak $2000 \times 30 \times 6 = 360\,000$ Kč (roční náklady). Výnosy z PPC reklamy převyšují investice cca 17,9 krát, jsou tedy $17,9 \times 360\,000 = 6\,444\,000$ Kč. Roční zisk z PPC reklamy bude $6\,444\,000 - 360\,000 - 75\,000$ (náklady na tvorbu a správu PPC) = 6 009 000 Kč.

4.2.2 Bannerová reklama

Podnik ASN HAKR Brno s.r.o. je výrobcem (a prodejcem) autodoplňků jako jsou střešní nosiče, nosiče kol, nosiče lyží, střešní boxy či nosiče kol na tažné zařízení. Toto je nezpochybnitelné tvrzení. Podnik se proto často propaguje přirozeně v souvislosti s auty. Nový rozměr by propagaci jistě dala i asociace se sportem či obecně volným časem (dovolená), neboť podnik má ve svém portfoliu i nosiče kol a nosiče lyží. Mohli by tak být osloveni i sportovně založení lidé, nejen nadšenci do aut. Pro tento účel jsem si dovolila navrhnout možný způsob internetové propagace pomocí bannerů – např. na webu cykloturistika.cz a na webu snow.cz

Cykloturistika.cz je časopis pro cesty na kole určený všem příznivcům cyklistiky. Firmám nabízí možnost zviditelnění (prezentace) pomocí bannerů, lze si vybrat i z více druhů bannerů (různý rozměr). Prezentace má charakter animace (flash banner) nebo obrázku (gif banner) s prolinkem na webové stránky daného podniku. Statistika portálu

říká, že průměrná návštěvnost je kolem 8000 návštěv denně, v rámci struktury návštěvníků – 57% čtenářů webu se vrací, 43% je nových. (32)


Tab. 27: Ceník bannerové reklamy na webu cykloturistika.cz (32)

Formát reklamy		Rozměry (px)	Cena/týden
Samostatná reklama na stránce před homepage		800×600	18 900 Kč
Leader banner (dává se nahoru, před samotný obsah stránky)		960×100	18 900 Kč
Square banner (tvar čtverce)		300×300	14 900 Kč
Half Skyscraper – Scroll (přes půlku stránky, dokud jej čtenář "neodroluje")		120×300	14 900 Kč
Full banner (základní obdélníkový formát)		468×60	9900 Kč
Stripe banner (jako proužek v článku)		300×100	7200 Kč

V závislosti na zvoleném formátu reklamy by se cena za bannerovou reklamu měsíčně pohybovala v rozmezí cca **29 000 Kč až 76 000 Kč**.

Snow.cz je portál pro sjezdové lyžování, na kterém lze najít sněhové zpravodajství, předpověď počasí, testy lyží, bazar lyží a také lyžařské zájezdy a mnoho dalšího. Návštěvnost je kolem 7 000 návštěv denně, v zimní sezóně je 2 krát až 3 krát vyšší. (33)

Tab. 28: Ceník bannerové reklamy na webu snow.cz (38)

Formát reklamy		Rozměry (px)	Cena/týden
Leader board		950 x 100	27 500 Kč
Skyscraper		120 x 600	20 000 Kč
Big square		300 x 300	25 000 Kč

Při úvaze o této variantě propagace by podnik musel počítat s měsíčním cenovým rozpětím cca **80 000 Kč až 110 000 Kč**. Zpětná vazba, tedy statistika návštěvnosti, je inzerentům poskytována na požádání a v elektronické podobě.

Tab. 29: Výhody a nevýhody banner. reklamy (Zdroj: Upraveno dle 84)

Bannerová reklama	
Výhody	Nevýhody
velký potenciál zaujmout široký okruh uživatelů internetu	mnoho uživatelů internetu bannery blokuje nebo je nevnímá (tzv. bannerová slepota)
skvělé pro propagaci značky (branding)	množství prokliků je vzhledem k nákladům ve srovnání s jinými typy internetové reklamy nízké
okamžitý efekt	agresivní bannery mohou mít negativní efekt
řada formátů banneru umožňuje vymýšlet nové a neotřelé formy	
za danou cenu dostanete daný počet zobrazení, o který nesoutěžíte s konkurencí	

Má formu obrázku či prezentace, působí na lidi zejména vizuálním způsobem, takže je zde opět šance na to, že značka podniku by se mohla (více) zapsat do paměti daných návštěvníků internetu. Vyloučena není samozřejmě ani možnost zvýšení návštěvnosti webových stránek a následného prodeje, což dokazuje modelový příklad níže.

Modelový příklad:

Na výše uvedených sportovních webových stránkách se průměrná návštěvnost pohybuje kolem 7500 návštěv za den, v sezóně počítejme minimálně dvojnásobek, tedy 15 000.

Cenu na inzerci budeme uvažovat jako průměr cenového rozpětí pro bannerovou reklamu na webu snow.cz a cykloturistika.cz.

Tab. 30: Kalkulace návratnosti u banner. reklamy (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Výpočet	Výsledek
Průměrné měsíční náklady na banner (snow.cz)	$(29\ 000+76\ 000)/2$	52 500 Kč
Průměrné měsíční náklady na banner (cykloturistika.cz)	$(80\ 000+110\ 000)/2$	95 000 Kč
Celkový průměr nákladů na banner na měsíc	$(52\ 500+95\ 000)/2$	74 000
Průměrná výše nákupu přes e-shop	interní informace	3 000 Kč
Nutný počet nákupů přes e-shop za měsíc pro návrat investice	$74\ 000/3000$	25

Návštěvnost daného webu je v průměru 15 000 návštěv denně (v sezóně), měsíčně tedy až 450 000 (15 000 x 30) návštěv za měsíc (bez ohledu na to, zda je o nové návštěvníky webu nebo ty, kteří se na web vrací). Řekněme, že náš banner zaujme odhadem 10% těchto návštěvníků (tedy 45000), kteří se pak kliknutím ocitnou na webu analyzovaného podniku.

Pesimistická varianta

V případě 25 nákupů v měsíci, musí v e-shopu nakoupit každý 1800. návštěvník (45000/25) přicházející ze sportovně orientovaného webu.

Reálná varianta

V případě např. 30 nákupů za měsíc to bude vypadat následovně: V e-shopu podniku nakoupí každý 1500. návštěvník (45000/30) přicházející ze sportovního webu.

Optimistická varianta

V případě např. 35 nákupů za měsíc to bude vypadat následovně: V e-shopu podniku nakoupí každý 1286. návštěvník (45000/35) přicházející ze sportovního webu.

Tab. 31: Srovnání variant při uplatnění ban. reklamy (Zdroj: Vlastní zpracování)

	optimistická varianta	reálná varianta	pesimistická varianta
Počet nákupů za měsíc	35	30	25
Měsíční tržby z banner. reklamy	105 000 Kč	90 000 Kč	74 000 Kč
Měsíční náklady na banner. reklamu	74 000 Kč		
Zisk	31 000 Kč	16 000 Kč	0 Kč
Roční tržby z banner. reklamy			
	630 000 Kč	540 000 Kč	444 000 Kč
Roční náklady na banner. reklamu	444 000 Kč		
Zisk	186 000 Kč	96 000 Kč	0 Kč
ROI (návrstnost investice)	142%	121%	100%

V rámci ročního horizontu je vhodné uvažovat nasazení bannerové reklamy v sezóně, tedy 3 měsíce v zimě a 3 měsíce v létě.

Vyčíslitelné přínosy bannerové reklamy budou nepochybně nižší než u PPC reklamy, neboť bannerová reklama má za úkol v první řadě posílit povědomí o značce podniku, nicméně je i zde možnost navýšení tržeb pomocí tohoto nástroje, což dokazuje kalkulace výše.

4.2.3 Vylepšení webových stránek

Jak již bylo uvedeno dříve, jednou ze slabých stránek podniku jsou i nedostatky na jeho webových stránkách, neboť jejich péče nepodléhá zodpovědnosti či náplni práce žádného konkrétního pracovníka. V návrzích výše byly uvedeny formy propagace, které mají za úkol v podstatě dovést nového zákazníka na webové stránky podniku ASN HAKR Brno s.r.o. Když už se tedy nový člověk ocitne na webu, je vhodné jej přizpůsobit tak, aby působil přehledně a aby poskytoval jednoduchou orientaci.

Stejně tak by měl umožňovat pohodlný nákup přes e-shop. Anglosaské země pro to mají výstižné pojmenování „reader - friendly“, tedy volně přeloženo „snadný ke čtení,

srozumitelný“. Nečitelný web, nedostatek informací a další faktory mohou návštěvníka znechutit nebo jej odradit v tom, aby na webu dále setrval.

V souvislosti s touto problematikou bych podniku ASN HAKR Brno s.r.o. doporučila zvážit následující kroky:

- **vytvořit možnost nákupního košíku:** Podnik provozuje internetový obchod na adrese www.autocentrumhkr.cz , lze se na něj dostat i z webových stránek podniku www.hakrbrno.cz kliknutím na ikonu e-shopu. Problémem e-shopu je ovšem fakt, že zde nefiguruje nákupní košík, který by umožňoval nakoupit více výrobků (položek) najednou a navíc by informoval o celkové ceně. Pokud si zákazník chce nechat zboží zaslat (tedy nevyzvedávat jej na prodejně), musí vždy v případě nákupu více výrobků vyplňovat jednotlivě dotazník s kontaktními údaji, což stojí další čas a úsilí



Obr. 15: Ikona e-shopu (117)

- **vytvořit možnost zadání a hledání určitého dotazu:** Ve srovnání s dříve uvedenými konkurenty je podnik ASN HAKR Brno s.r.o. jediný, který na svém webu (web podniku ani e-shopu) nenabízí možnost zadání klíčového slova a následného vyhledání na svém webu. Nejde o závažný nedostatek, ale přestože webové stránky lze považovat za přehledné, je tato možnost krokem k rychlejší orientaci.
- **zřídit sekci FAQ na webových stránkách:** Na internetové stránky podniku by rovněž bylo vhodné přidat sekci Nejčastějších dotazů, obecně nazývána taktéž zkratkou FAQ (z anglického výrazu „Frequently Asked Questions“). Zveřejnění odpovědí na dané dotazy by zcela jistě napomohlo nejen samotným zákazníkům, ale poklesl by i počet telefonátů na technickou podporu. Prodejci by se tak mohli věnovat více např. zákazníkům přímo v prodejně.

- ***zveřejnit recenze podniku:*** Podíváme-li se na webové stránky některých konkurenčních podniků, figuruje zde i lišta „Ověřeno zákazníky“, po jejímž kliknutí dojde k otevření nového okna, kde se načte web www.heureka.cz – ten funguje jako nákupní rádce, srovnávač cen, ale ovšem zahrnuje i hodnocení a doporučení (takových webů existuje samozřejmě více). Dojde tak automaticky k zobrazení této sekce, kde je tento obchod/podnik hodnocen – procentuální úspěšnost, systém hodnocení hvězdiček (podobné jako hodnocení kategorie hotelů) i diskuse, kde se zákazníci vyjadřují k servisu či kvalitě nebo jsou hodnoceny jednotlivé výrobky. Sdílení osobních zkušeností v diskusních fórech, přestože je rovněž dobrovolné, má nezanedbatelnou váhu. Návštěvník webové stránky má tak pohodlnou cestu dostat se k cenným informacím ještě než bude uvažovat o samotné koupi výrobků.

Finanční náklady na přidání výše zmíněných aplikací na web byly odhadnuty specializovanou společností AW-dev, v.o.s na rozmezí **5000 Kč – 10000 Kč**. Jednalo by se o jednorázovou investici, údržba či podpora webu se neuvažuje.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení finančního zdraví podniku ASN HAKR Brno s.r.o. Pro posouzení finanční situace v letech 2006 – 2011 byly zvoleny dané metody a postupy finanční analýzy. Dále následovala klíčová část práce - předložení návrhů, které by mohly vést k eliminaci zjištěných nedostatků.

Diplomová práce se skládá ze tří částí. První z nich představuje teoretická východiska práce, základní údaje o finanční analýze, její význam, uživatele, nutné zdroje pro její zpracování a dále konkrétní metody a postupy. V pořadí druhá část práce se zabývá podnikem ASN HAKR Brno s.r.o. z pohledu strategické analýzy. Jejím vyústěním byla SWOT analýza, jež definovala silné a slabé stránky podniku, ale také příležitosti a hrozby.

Praktická část diplomové práce již obsahovala konkrétní kroky finanční analýzy, kde bylo použito absolutních, rozdílových, poměrových ukazatelů a soustav ukazatelů. Výsledné hodnoty, které analýza přinesla, byly konfrontovány s pásmem doporučených hodnot uvedených v odborné literatuře a s hodnotami oborového průměru, jež poskytlo Ministerstvo průmyslu a obchodu.

Z důvodu lepší (větší) vypovídací schopnosti provedených analýz se přistoupilo rovněž ke zpracování Spider analýzy, která porovnává ukazatele podniku ASN HAKR Brno s.r.o. se zvolenými konkurenčními podniky.

Výsledné hodnoty zjištěné finanční analýzou odhalují určité slabiny v hospodaření podniku, jiné zase svými hodnotami převyšují oborový průměr nebo konkurenční podniky.

Za slabé stránky lze považovat stoupající dobu obratu pohledávek a oproti tomu klesající dobu obratu závazků, což vedlo k tomu, že podnik v letech 2009 – 2010 neměl možnost využít obchodní úvěr. Poslední rok tomu bylo naopak, ale malý rozdíl mezi oběma veličinami nedovoluje předpovídat jasný trend do budoucna.

Negativní skutečností lze označit i vysoké množství oběžných aktiv, což nepříznivým způsobem ovlivňuje oblast likvidity a aktivity.

V rámci prodlužování doby inkasa pohledávek jsem podniku ASN HAKR Brno s.r.o. doporučila stimulační krok, a to možnost poskytnutí skonta odběratelům, přestože nemusí být výhodné pro každého odběratele (nutné je srovnání s úrokem alternativního zdroje financování). Podnik ASN HAKR Brno s.r.o. by tak mohl být upřednostněn u úhrady faktur ve srovnání s ostatními dodavateli, kteří nevyužívají žádné zvýhodnění. Jako krok související s řešením již vzniklých pohledávek jsem navrhla pohledávky vymáhat externí společnostmi, což má i svůj psychologický význam. K tomuto kroku by se mělo přistoupit až v případě, kdy nepomůžou upomínky či domluva a zejména poté neotálet, neboť šance na uhrazení celé částky se časem snižuje.

Dále jsem se zaměřila na možnosti zvýšení tržeb, což by vedlo i k vylepšení ukazatelů aktivity, ale i rentability. Tento krok jsem spojila s propagací značky podniku, která figuruje na seznamu slabých stránek podniku (dle SWOT analýzy).

Prodejny podniku jsou propagovány dostatečně (v rámci regionálních médií), bohužel samotná propagace/zviditelnění značky je v tomto směru slabší. Z tohoto důvodu jsem si dovolila doporučit podniku umístění PPC reklamy (ve formě inzerátu) na nejfrekventovaněji navštěvované vyhledávače na internetu. Zde se neplatí počet zobrazení, nýbrž počet kliknutí (prokliků), po kterých následuje zobrazení cílové stránky, tj. webové stránky podniku. Tvorbu a správu PPC kampaně je možné přenechat externí firmě, návrh doprovází i příslušná kalkulace na jeden rok a bere v potaz optimistickou, reálnou a pesimistickou variantu.

Značku by bylo dobré zviditelnit i na poli sportu, nespojovat ji pouze s automobilovým průmyslem, určitý potenciál tak získávají např. sportovně orientované weby, kde je vhodné umístit na určitý časový úsek bannerovou reklamu (příslušná kalkulace počítá s měsíčním a ročním horizontem). Tyto weby navštěvují sportovně založení lidé (rekreační cyklisté, lyžaři...), kteří nepochybně představují cílovou skupinu pro část sortimentu, jež podnik ASN HAKR Brno s.r.o. nabízí. Návrh je opět doprovází optimistická, reálná a pesimistická varianta.

Poslední návrh prakticky navazuje na uplatnění daných forem reklam zmíněných výše. Jde o vylepšení webových stránek podniku, neboť ocitne-li se návštěvník na cílových webových stránkách, není ještě zcela „vyhráno“. Zde jej můžou některé věci odradit

nebo některé aplikace postrádá. Z toho důvodu je nutné mu orientaci na webu zpříjemnit a přizpůsobit e-shop pro pohodlnější nákup.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěné zdroje

- 1) BLAHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145-3.
- 2) BONDAREVA, I., ZATROCHOVÁ, M., OLEJNÍK, P. *Podnikové finance: zbirka príkladov*. 1. vydání. Bratislava: Slovenská technická univerzita, 2010. 117 s. ISBN 978-80-227-3281-9.
- 3) CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení: Proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. 119 s. ISBN 978-80-244-2963-2.
- 4) DLUHOŠOVÁ, D. et al. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. rozšířené vydání. Praha: EKOPRESS s.r.o., 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- 5) GRASSEOVÁ, M., DUBEC R., ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vydání. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- 6) GUSERL, R., PERNSTEINER, H. *Handbuch: Finanzmanagement in der Praxis*. 1. Auflage. Wiesbaden: Verlag Gabler, 2004. 1210 s. ISBN 3-409-12426-8.
- 7) JONES, G. R., HILL, CH. W. L. *Theory of strategic management with cases*. 9th ed. S.l.: South-Western Cengage Learning, 2010. 454 s. ISBN 978-0-538-75250-3.
- 8) KALOUDA, F. *Finanční řízení podniku*. 1. vydání. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009. 279 s. ISBN 978-80-7380-174-8.
- 9) KISLINGEROVÁ, E. et al. *Manažerské finance*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
- 10) KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza - krok za krokem*. 2. vydání. Praha: C.H.Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.

- 11) KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- 12) KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vydání. Praha: LINDE, 2012. 333 s. ISBN 978-807201-872-7.
- 13) KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 9. vydání. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2004. 102 s. ISBN 80-214-2564-4.
- 14) MÁČE M. *Finanční analýza obchodních a státních organizací*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 156 s. ISBN 80-247-1558-9.
- 15) MAREK, P., et al. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Ekopress, s.r.o., 2009. 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.
- 16) MARINIČ, P. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2009. 191 s. ISBN 978-80-245-1397-3.
- 17) MRKVIČKA, J., KOLÁŘ, P. *Finanční analýza*. 2. přepracované vydání. Praha: ASPI, a.s., 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.
- 18) NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- 19) OTRUSINOVÁ, M., KUBÍČKOVÁ, D. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2011. 178 s. ISBN 978-80-7400-342-4.
- 20) PARRINO, R., KIDWELL, D. *Fundamentals of Corporate Finance*. 1sted. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2009. 767 s. ISBN 978-0-471-27056-0.
- 21) RADOVÁ, J., DVOŘÁK, P., MÁLEK, J. *Finanční matematika pro každého*. 7. aktualizované vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2009. 293 s. ISBN 978-80-247-3291-6.
- 22) RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
- 23) SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualizované vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

- 24) SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4004-1.
- 25) SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 300 s. ISBN 80-247-1667-4.
- 26) SYNEK, M., et al. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- 27) SŮVOVÁ, H., et al. *Finanční analýza I*. 1. vydání. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a.s., 2008. 181 s. ISBN 978-80-7265-133-7.

Elektronické zdroje

- 28) BUMBA, J., ŠÍDLO, J., SVOBODOVÁ, T. *Rekordně vysoké ceny pohonných hmot ohrožují menší dopravce*. [online]. 2012 [cit. 2012-10-21]. Dostupné z: http://m.rozhlas.cz/zpravy/domaciekonomika/_zprava/rekordne-vysoke-ceny-pohonných-hmot-ohrožují-mensi-dopravce--1101659
- 29) *Ceník služeb*. [online]. 2009 [cit. 2012-11-25]. Dostupné z: <http://www.safin-invest.cz/cenik-sluzeb/>
- 30) *Ceník reklamních bannerů*. [online]. 2010 [cit. 2012-11-30]. Dostupné z: <http://www.finko.cz/cs/cenik-reklamnich-banneru/>
- 31) *Co ovlivňuje trh práce?* [online]. 2012 [cit. 2012-08-12]. Dostupné z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/chybejici-profese/co-ovlivnuje-trh-prace-.html>
- 32) *Cykloturistika*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-25]. Dostupné z: <http://www.cykloturistika.cz/inzerce-www/>
- 33) *Články*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-25]. Dostupné z: <http://snow.cz/clanky>
- 34) *Doba obratu zásob*. [online]. 2004 [cit. 2012-10-18]. Dostupné z: <http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=375>
- 35) DLOUHÁ, P. *Pomazánkové máslo: příliš hluku kvůli tuku. Co si o tom myslíte?* [online]. 2012 [cit. 2012-10-27]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/nakupy/244333-pomazankove-maslo-prilis-hluku-kvuli-tuku-co-si-o-tom-myslite>

- 36) DRAHORÁD, J. *Nčas: Výsledky voleb jsou důsledkem nezbytných reforem* [online]. 2012 [cit. 2012-10-27]. Dostupné z: <http://www.mediafax.cz/politika/4105538-Necas-Vysledky-voleb-jsou-dusledkem-nezbytnych-reforem>
- 37) DRAHORÁD, J. *Prognóza: Míra inflace bude v příštím roce dvouprocentní* [online]. 2012 [cit. 2012-10-27]. Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/339790-prognoza-mira-inflace-bude-v-pristim-roce-dvouprocentni/>
- 38) *Elity network*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-25]. Dostupné z: <http://www.adactive.cz/adactive-kompletni-cenik.pdf>
- 39) *Finanční plánování podniku, procesní řízení firmy, silné stránky podniku: Uživatelé finanční analýzy*. [online]. 2011 [cit. 2012-10-18]. Dostupné z: <http://www.atlantispc.cz/fateorie.html>
- 40) FRANCOVÁ, P. *Dovolená u moře? Letos pojedou Češi autem*. [online]. 2011 [cit. 2012-10-21]. Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/dovolena-u-more-letos-pojedou-cesi-autem-fdx-/moje-penize.asp?c=A110515_211608_moje-penize_mev
- 41) *Genderové statistiky - úvod* [online]. 2010 [cit. 2012-08-12]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender_uvod
- 42) *Hakr Cyklo Pro černý*. [online]. 2011 [cit. 2012-11-06]. Dostupné z: <http://www.bike-sport-shop.cz/nosic-stresni-hakr-cyklo-pro-cerny.html>
- 43) HAMŘÍK, M. *Byznys a magické tlačítko Like*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-25]. Dostupné z: <http://magazin.e15.cz/e-svet/byznys-a-magicke-tlacitko-like-924018>
- 44) HEINZ, B. *Řemesla a živnostníci v ČR*. [online]. 2012 [cit. 2012-10-21]. Dostupné z: http://www.odbornecasopisy.cz/index.php?id_document=40279
- 45) *Historie společnosti HAKR*. [online]. 2012 [cit. 2012-08-11]. Dostupné z: <http://hakrbrno.cz/>
- 46) HORÁČEK, F. *PŘEHLED: Hraje se o čtyři varianty DPH* [online]. 2012 [cit. 2012-10-27]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/ctyri-varianty-dph-0az-/ekonomika.aspx?c=A121025_122444_ekonomika_fih

- 47) HOVORKOVÁ, K. *Odborník: Firmy neseženou kvalifikované lidi, brzdí je to v rozvoji.* [online]. 2012 [cit. 2012-10-21]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/napracovnim-trhu-chybeji-strojari-du3/podnikani.aspx?c=A120531_1786036_podnikani_sov
- 48) HRONÍK, J. *Nastoupí radikální pravice. Odborník už také slyšel o nové vládě.* [online]. 2012 [cit. 2012-10-27]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/rss/zpravy/Nastoupi-radikalni-pravice-Odbornik-uz-take-slysel-o-nove-vlade-251046>
- 49) HRUBÁ, P. *V Česku klesá počet narozených dětí* [online]. 2012 [cit. 2012-08-12]. Dostupné z: <http://www.mediafax.cz/domaci/4022946-V-Cesku-klesa-pocet-narozenyh-deti>
- 50) *Informace o společnosti Thule.* [online]. 2012 [cit. 2012-11-10]. Dostupné z: <http://www.thule.com/cs-CZ/CZ/About-Thule/About-the-Brand>
- 51) Interní dokumenty ASN HAKR Brno s. r. o.
- 52) KALVODOVÁ, M. *Příloha k účetní uzávěrce za rok 2009.* [online]. 2010 [cit. 2012-11-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a565231&dokumentId=C+44547%2fSL20%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=3zy46e>
- 53) KRÁLOVÁ, E. *Pohyb jako součást zdravého životního stylu.* [online]. 2009 [cit. 2012-10-21]. Dostupné z: <http://zdravi.e15.cz/clanek/priloha-pacientskelisty/pohyb-jako-soucast-zdraveho-zivotniho-stylu-447671>
- 54) KRIST, T. *Evropské automobilky se obávají konkurence z Číny.* [online]. 2011 [cit. 2012-10-21]. Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/evropske-automobilky-se-obavaji-konkurence-z-ciny-fwj-/firmy-trhy.asp?c=A111120_075145_firmy-trhy_Pta
- 55) KUBÍČKOVÁ, D., SOUKUP, J. *Spider analýza jako metoda mezipodnikového srovnávání.* [online]. 2006 [cit. 2012-11-05]. Dostupné z: http://www.fem.uniag.sk/mvd2006/zbornik/sekcia1/s1_kubickova_dana_349.pdf
- 56) KUČERA, P., HOVORKA, J. *Hypotéky opět hlásí rekord, úrokové sazby dál klesají* [online]. 2012 [cit. 2012-10-27]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/finance/bydleni/clanek.phtml?id=760541>

- 57) LORENCOVÁ, P. *Kudy a kam míří automobilový průmysl?*. [online]. 2011 [cit. 2012-10-21]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/kudy-a-kam-miri-automobilovy-prumysl>
- 58) LUKÁŠOVÁ J. *Zdraví firmy si může podnikatel vyšetřit sám*. [online]. 2009 [cit. 2012-01-27]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zdrava-firmy-si-maa34e-podnikatel-vyaeta-it-sam/>
- 59) MANDELÍK, P., ŠKAPA, S. *Výroba automobilů v České republice a na Slovensku*. [online]. 2006 [cit. 2012-10-21]. Dostupné z: <http://www.mmspektrum.com/clanek/vyroba-automobilu-v-ceske-republice-a-na-slovensku.html>
- 60) *Marketingová situační analýza a predikce vývoje* [online]. 2009 [cit. 2012-08-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>
- 61) MARKOVÁ, J. *Zdravý životní styl*. [online]. 2008 [cit. 2012-10-21]. Dostupné z: <http://www.lekari-online.cz/vnitri-lekarstvi/novinky/zdravy-zivotni-styl>
- 62) *McKinsey 7S*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
- 63) MIKŠÍK, O. *Horizontální a vertikální analýza výkazů*. [online]. 2012 [cit. 2012-10-18]. Dostupné z: <http://www.ezus.cz/horizontální-vertikální-analýza-výkazů>
- 64) *Mnozí manažeři podcenili řízení pracovního kapitálu*. [online]. 2012 [cit. 2012-10-18]. Dostupné z: <http://managerweb.ihned.cz/c1-57886020-mnozi-manazeri-podcenili-rizeni-pracovniho-kapitalu>
- 65) MRÁZKOVÁ, P. *Nezaměstnanost v ČR stoupla, pracovních míst ubylo* [online]. 2012 [cit. 2012-10-27]. Dostupné z: <http://www.denik.cz/ekonomika/nezamestnanost-v-cesku-v-zari-vzrostla-na-8-4-20121008.html>
- 66) *Náklady na používání služby AdWords*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-25]. Dostupné z: <http://support.google.com/adwords/bin/answer.py?hl=cs&answer=1704424>

- 67) *Nosiče kol HAKR*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-06]. Dostupné z: <http://www.hakrbrno.cz/NosiceKol.aspx>
- 68) *Nosiče kol Hakr Cyklo PRO ALU*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-06]. Dostupné z: <http://www.kmautodoplanky.cz/17/119/nosice-kol-hakr-cyklo-pro-alu/>
- 69) *Nosiče kol na tažné zařízení*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-06]. Dostupné z: <http://www.hakrbrno.cz/NosiceKolNaTazneZarizeni.aspx>
- 70) *Nosiče kol na tažné zařízení HAKR*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-06]. Dostupné z: <http://www.autocentrumhakr.cz/nosice-kol-na-tazne-zarizeni-hakr.html>
- 71) *Nosiče lyží HAKR*. [online]. 2007 [cit. 2012-11-06]. Dostupné z: <http://www.hakrbrno.cz/NosiceLyzi.aspx>
- 72) *Nosič lyží Hakr UNI 6 párů Alu + zvyšovací podložky*. [online]. 2006 [cit. 2012-11-06]. Dostupné z: <http://www.stresninosice.cz/nosic-lyzi-hakr-uni-6-paru-alu-zvysovaci-podlozky-1525/>
- 73) *O firmě NEUMANN*. [online]. 2009 [cit. 2012-11-10]. Dostupné z: <http://www.neumannr.cz/>
- 74) *OMNIPULS spol. s r.o.* [online]. 2012 [cit. 2012-11-10]. Dostupné z: <http://omnipuls.trade.cz/>
- 75) *OMNIPULS spol. s r.o.* [online]. 2012 [cit. 2012-11-10]. Dostupné z: http://www.zivefirmy.cz/omnipuls_f300722
- 76) *O nás*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-10]. Dostupné z: <http://www.tazne.cz/o-nas/>
- 77) *Platební morálka*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-25]. Dostupné z: <http://www.bpx.cz/platebni-informace-moralka/>
- 78) *PPC reklama*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-30]. Dostupné z: <http://www.remedio.cz/ppc-reklama>
- 79) *PPC reklama na Google a Seznamu*. [online]. 2010 [cit. 2012-11-25]. Dostupné z: <http://www.ataxo.cz/produkty/sprava-ppc>
- 80) *PPC reklama: spravujeme nejefektivnější kampaně*. [online]. 2011 [cit. 2012-11-25]. Dostupné z: <http://www.robertnemec.com/placene-kampane-ppc/>

- 81) *Provozovatel*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-10]. Dostupné z: <http://www.neumax.cz/menu/provozovatel/>
- 82) *PŘEPRAVNÍ KOŠE*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-10]. Dostupné z: <http://www.martteskon.cz/prepravni-kose>
- 83) *Příčnický na podélné nosiče*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-06]. Dostupné z: <http://www.centrumnosicu.cz/stresni-pricnik-hakr-alu-pro-integrované-podelniky-uzamyk-p-117.html>
- 84) *Reklamní kampaně na internetu*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-30]. Dostupné z: <http://www.cognito.cz/reklamni-kampane/>
- 85) *Rentabilita investic (ROI – Return on Investment)*. [online]. 2012 [cit. 2012-10-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-investic>
- 86) *ROI*. [online]. 2012 [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/roi/>
- 87) SEDLÁČEK, P. *Ukazatele likvidity*. [online]. 2012 [cit. 2012-10-18]. Dostupné z: <http://www.quantastock.com/cz/podpora/vzdelavani/ukazatele-likvidity>
- 88) SKALICKÝ, J. *Elektrina pro domácnosti podraží příští rok až o čtyři procenta* [online]. 2012 [cit. 2012-10-27]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/domaciekonomika/_zprava/elektrina-pro-domacnosti-podrazi-pristi-rok-az-o-ctyri-procenta--1117332
- 89) *Slovník pojmů: čistý pracovní kapitál*. [online]. 2012 [cit. 2012-10-18]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p1235-cisty-pracovni-kapital.aspx>
- 90) *SolidWorks - 3D CAD navrhování*. [online]. 2012 [cit. 2012-10-21]. Dostupné z: <http://www.solidvision.cz/solidworks/>
- 91) SOUKUP, J. *ČSÚ: Průměrná mzda Čechů vzrostla na 24 626 korun* [online]. 2012 [cit. 2012-10-27]. Dostupné z: <http://www.mediafax.cz/ekonomika/4094787-CSU-Prumerna-mzda-Cechu-vzrostla-na-24-626-korun>

- 92) SOVOVÁ, J. *Poměrová analýza*. [online]. 2012 [cit. 2012-10-18]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody-1/pomerova-analyza>
- 93) *Správa PPC reklam*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-25]. Dostupné z: <http://www.cognito.cz/sprava-ppc-reklama/>
- 94) *Statistiky: Makroekonomické údaje*. [online]. 2012 [cit. 2012-12-01]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>
- 95) *Strategická situační analýza*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-06]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html
- 96) STROUHAL, J. *Využití účetních dat ve finanční praxi aneb základní metody finanční analýzy*. [online]. 2008 [cit. 2012-10-18]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d3887v5247-vyuziti-ucetnich-dat-ve-financni-praxi-aneb-zakladni-metody-financni/>
- 97) STRUNA, M. *Do kdy budou moci podnikatelé čerpat dotace z EU?*. [online]. 2011 [cit. 2012-10-21]. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/evropa-a-svet/do-kdy-budou-moci-podnikatele-cerpat-dotace-z-eu-825>
- 98) *Střešní boxy - autoboxy*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-06]. Dostupné z: <http://www.hakrbrno.cz/StresniBoxy.aspx>
- 99) *Střešní box Hakr Relax 330*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-06]. Dostupné z: <http://www.kmautodoplanky.cz/8/60/stresni-box-hakr-relax-330/>
- 100) *Střešní nosiče HAKR*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-06]. Dostupné z: <http://www.hakrbrno.cz/StresniNosice.aspx>
- 101) ŠTEFEK, J. *Příští český prezident? Lidé sázejí nejvíce na Jana Fischera*. [online]. 2012 [cit. 2012-10-27]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/pristi-cesky-prezident-lide-sazeji-nejvice-na-jana-fischera_246703.html
- 102) *Tažná zařízení Elsa Group*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-10]. Dostupné z: <http://www.brink.cz/>
- 103) *Techniky a metody finanční analýzy*. [online]. 2009 [cit. 2012-10-18]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financni-analyzy-3384.html>

- 104) *TÜV SÜD Czech: Profil*. [online]. 2012 [cit. 2012-10-21]. Dostupné z: <http://www.tuv-sud.cz/cz-cz/o-tuev-sued/tuev-sued-czech/profil>
- 105) *Ukazatelé likvidity*. [online]. 2011 [cit. 2012-10-18]. Dostupné z: <http://investicninoviny.cz/skola/ukazatele-likvidity>
- 106) *Ukazatel úrokového krytí (TIE - Times Interest Earned Ratio)*. [online]. 2012 [cit. 2012-10-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pomer-kapitalu-veritelu-a-kapitalu-akcionaru-1>
- 107) *Ukazatele zadluženosti*. [online]. 2011 [cit. 2012-10-18]. Dostupné z: <http://investicninoviny.cz/skola/ukazatele-zadluzenosti>
- 108) *Úplná znění vybraných zákonů* [online]. 2012 [cit. 2012-08-12]. Dostupné z: http://www.zakonycr.cz/?typ=zakony&akce=free&akcekrok=free_vybrane
- 109) *Varianta A, Varianta B*. [online]. 2012 [cit. 2012-12-13]. Dostupné z: http://www.correct-finance.cz/correct_new2/cz/cenik-sluzeb.php
- 110) VÍTKOVÁ, R. *Cyklistům je Česko malé. Když se ze šlapání do pedálů stane fenomén*. [online]. 2010 [cit. 2012-10-21]. Dostupné z: http://cestovani.idnes.cz/cyklistum-je-cesko-male-kdyz-se-ze-slapani-do-pedalu-stane-fenomen-p9k-/po-cesku.aspx?c=A101005_114025_igcechy_tom
- 111) *Výpis z obchodního rejstříku: ASN HAKR Brno s.r.o., C 44547 vedená u Krajského soudu v Brně*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a565231&typ=actual&klic=e2k9wx>
- 112) *Výpis z obchodního rejstříku ELSA GROUP s.r.o., C 104856 vedená u Městského soudu v Praze*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a100013109&typ=actual&klic=3ai4fg>
- 113) *Výpis z obchodního rejstříku NEUMANN, spol. s r.o., C 9677 vedená u Městského soudu v Praze*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a32146&typ=actual&klic=8m8dmo>
- 114) *Výpis z obchodního rejstříku OMNIPULS spol. s r.o., C 1694 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a239985&typ=actual&klic=97gsub>

- 115) *Výpis z obchodního rejstříku Thule s.r.o., C 73063 vedená u Městského soudu v Praze.* [online]. 2012 [cit. 2012-11-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a391694&typ=actual&klic=0ekez>
- 116) *Wena Auto Universal.* [online]. 2010 [cit. 2012-11-06]. Dostupné z: <http://www.wenaautouniversal.cz/index.php?site=prislusenstvi>
- 117) *Zahájení provozu SenzorySHOP.* [online]. 2009 [cit. 2012-11-25]. Dostupné z: <http://www.senzorycz.eu/index/zahajeni-provozu-senzoryshop.html>
- 118) *Základní oblasti finanční analýzy.* [online]. 2012 [cit. 2012-10-18]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zakladni-oblasti-financni-analyzy-3385.html>
- 119) ZIKMUND, M. *IN05 – Bankrotní index z Česka, který funguje na české firmy.* [online]. 2011 [cit. 2012-11-06]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>
- 120) ZIKMUND, M. *Modla finančních ředitelů jménem pracovní kapitál.* [online]. 2010 [cit. 2012-10-18]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-rizeni/modla-financnich-reditelu-jmenem-pracovni-kapital>
- 121) ZIKMUND, M. *Ukazatelé aktivity.* [online]. 2011 [cit. 2012-10-18]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-aktivity>
- 122) ZIKMUND, M. *Ukazatelé likvidity.* [online]. 2010 [cit. 2012-10-18]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>
- 123) ZIKMUND, M. *Ukazatelé rentability.* [online]. 2010 [cit. 2012-10-18]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-rentability>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

A	aktiva
aj.	a jiné
atd.	a tak dále
CA	celková aktiva
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČPM	čistě peněžně pohledávkové fondy (majetek)
ČPP	čisté pohotové prostředky
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DM	dlouhodobý majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	zisk po zdanění (čistý zisk)
EBIT	zisk před odečtením úroků a daní
KFM	krátkodobý finanční majetek
OA	oběžná aktiva
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROI	rentabilita investovaného kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tj.	to je
tzv.	takzvaně
VH	výsledek hospodaření
VK	vlastní kapitál
VZZ	výkaz zisku a ztrát
ZK	základní kapitál

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Logo podniku ASN HAKR Brno (116).....	29
Obr. 2: Nosič lyží (72).....	31
Obr. 3: Nosič kol (68).....	32
Obr. 4: Nosič kol na tažné zařízení (70).....	32
Obr. 5: Střešní box (99).....	33
Obr. 6: Střešní nosič (42).....	33
Obr. 7: Příčnický pro podélníky (83).....	33
Obr. 8: Porterův model pěti sil (95).....	38
Obr. 9: 7S faktorů firmy McKinsey (62).....	41
Obr. 10: Organizační struktura podniku (51).....	42
Obr. 11: Logo podniku NEUMANN (81).....	80
Obr. 12: Logo podniku Thule (82).....	81
Obr. 13: Logo podniku ELSA GROUP (102).....	82
Obr. 14: Logo podniku Omnipuls (75).....	82
Obr. 15: Ikona e-shopu (117).....	106

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj jednotlivých aktiv v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	51
Graf 2: Vývoj jednotlivých pasiv v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)	53
Graf 3: Vývoj nákladů a výnosů v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	55
Graf 4: Vývoj tržeb v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	56
Graf 5: Struktura aktiv v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	58
Graf 6: Struktura pasiv v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)	60
Graf 7: Vývoj rozdílových ukazatelů 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	63
Graf 8: ROA v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)	65
Graf 9: ROE v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	66
Graf 10: ROI v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	66
Graf 11: ROS v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	67
Graf 12: Běžná likvidita v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)	68
Graf 13: Pohotovná likvidita v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)	69
Graf 14: Okamžitá likvidita v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	70
Graf 15: Vývoj zadluženosti v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	71
Graf 16: Koeficient samofinancování, roky 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)..	72
Graf 17: Úrokové krytí v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)	72
Graf 18: Obrat celkových aktiv v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)	73
Graf 19: Obrat stálých aktiv v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)	74
Graf 20: Obrat zásob v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)	74
Graf 21: Doba obratu zásob v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	75
Graf 22: Doba obratu pohledávek v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování) ...	76
Graf 23: Doba obratu závazků v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	77
Graf 24: Altmannovo Z-scóre v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)	78
Graf 25: Tafflerův model v letech 2006 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	79
Graf 26: Spider graf v roce 2009 (Zdroj: Vlastní zpracování)	84
Graf 27: Spider graf v roce 2010 (Zdroj: Vlastní zpracování)	87

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Základní data o podniku ASN HAKR Brno (111)	29
Tab. 2: Vývoj kurzu Kč vůči Euru (94)	36
Tab. 3: SWOT analýza podniku (Zdroj: Vlastní zpracování).....	45
Tab. 4: Horizontální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování).....	50
Tab. 5: Horizontální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování)	52
Tab. 6: Horizontální analýza VZZ (Zdroj: Vlastní zpracování)	54
Tab. 7: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování).....	56
Tab. 8: Vertikální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování)	58
Tab. 9: Vertikální analýza tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování).....	60
Tab. 10: Vertikální analýza výsledku hospodaření (Zdroj: Vlastní zpracování).....	61
Tab. 11: Vertikální analýza nákladů (Zdroj: Vlastní zpracování)	62
Tab. 12: Provozní ukazatele (Zdroj: Vlastní zpracování).....	77
Tab. 13: Index IN05 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	79
Tab. 14: Základní data o podniku NEUMANN (Zdroj: Upraveno dle 113)	80
Tab. 15: Základní data o podniku Thule (Zdroj: Upraveno dle 115)	81
Tab. 16: Základní data o podniku ELSA GROUP (Zdroj: Upraveno dle 112)	81
Tab. 17: Základní data o podniku Omnipuls (Zdroj: Upraveno dle 114).....	82
Tab. 18: Absolutní hodnoty Spider analýzy 2009-2010 (Zdroj: Vlastní zpracování)	83
Tab. 19: Relativní hodnoty Spider analýzy 2009-2010 (Zdroj: Vlastní zpracování)	83
Tab. 20: Základní údaje k výpočtu skonta (Zdroj: Vlastní zpracování)	94
Tab. 21: Kalkulace skonta – varianty (Zdroj: Vlastní zpracování).....	95
Tab. 22: Vliv skonta na marži (Zdroj: Vlastní zpracování).....	95
Tab. 23: Systém provizí u společnosti CORRECT Finance s.r.o. (109)	96
Tab. 24: Porovnání marže s provizí (Zdroj: Vlastní zpracování)	96
Tab. 25: Ceník PPC kampaně u firmy Cognito.cz (93)	99
Tab. 26: Výhody a nevýhody PPC reklamy (Zdroj: Upraveno dle 78)	100
Tab. 27: Ceník bannerové reklamy na webu cykloturistika.cz (32)	103
Tab. 28: Ceník bannerové reklamy na webu snow.cz (38).....	103
Tab. 29: Výhody a nevýhody banner. reklamy (Zdroj: Upraveno dle 84)	103
Tab. 30: Kalkulace návratnosti u banner. reklamy (Zdroj: Vlastní zpracování)	104
Tab. 31: Srovnání variant při uplatnění ban. reklamy (Zdroj: Vlastní zpracování).....	105


SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha podniku ASN HAKR Brno s.r.o. v letech 2006 – 2011


Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát podniku ASN HAKR Brno v letech 2006 – 2011

Příloha 3: Přehled tabulek k finanční analýze


Příloha 1: Rozvaha podniku ASN HAKR Brno s.r.o. v letech 2006 – 2011


Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu 2006 - 2011 v tis. Kč								
Označení	Aktiva	Číslo řádku	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	AKTIVA CELKEM	1	21118	20771	24095	28608	30329	35321
A.	Pohledávky za upsaný ZK	2						
B.	Dlouhodobý majetek	3	2049	1730	2167	2281	4953	4353
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	414	304	140	45		126
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5	1635	1426	2027	2236	4953	4227
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	6						
C.	Oběžná aktiva	7	18423	18774	21684	25898	24974	30427
C. I.	Zásoby	8	11039	7092	12732	15219	14668	19984
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	9		28		21	18	49
C. III.	Krátkodobé pohledávky	10	4875	6809	5989	6792	7126	6699
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	11	2509	4845	2963	3866	3162	3695
D. I.	Časové rozlišení	12	646	267	244	429	402	541
Označení	Pasiva	Číslo řádku	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	PASIVA CELKEM	13	21118	20771	24095	28608	30329	35321
A.	Vlastní kapitál	14	7244	11665	17388	22567	24252	27855
A. I.	Základní kapitál	15	200	200	200	200	200	200
A. II.	Kapitálové fondy	16						
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	17	10	20	20	20	20	20
A. VI.	Výsledek hospodaření minulých let	18	2068	7024	11445	17168	22347	24032
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	19	4966	4421	5723	5179	1685	3603
B.	Cizí zdroje	20	13579	9106	6707	6041	6077	7466
B. I.	Rezervy	21						
B. II.	Dlouhodobé závazky	22	2736	2415	339	425	1343	1967
B. III.	Krátkodobé závazky	23	10843	6691	6368	5285	4531	5437
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	24				331	203	62
C. I.	Časové rozlišení	25	295					


Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát podniku ASN HAKR Brno s.r.o. v letech 2006 – 2011


Výkaz zisků a ztrát ve zjednodušeném rozsahu 2006 - 2011 v tis. Kč								
Označení	Text	Číslo řádku	2006	2007	2008	2009	2010	2011
I.	Tržby za prodej zboží	1	9472	12081	13673	14644	14512	13338
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	4550	4393	5620	6119	5374	6133
+	Obchodní marže	3	4922	7688	8053	8525	9138	7205
II.	Výkony	4	50332	42812	34914	38870	34390	38695
B.	Výkonová spotřeba	5	39814	35692	23898	28823	29231	29566
+	Přidaná hodnota	6	15440	14808	19069	18572	14297	16334
C.	Osobní náklady	7	8694	8877	11476	11598	11184	11336
D.	Daně a poplatky	8	13	60	87	18	21	21
E.	Odpisy DNM a DHM	9	1181	1313	1135	1298	1508	1263
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu	10	1232	1620	1036	1393	674	544
F.	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	11	59	14		149	15	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek	12						
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	31		30	18	298	842
H.	Ostatní provozní náklady	14	55	163	113	85	86	573
V.	Převod provozních výnosů	15						
I.	Převod provozních nákladů	16						
*	Provozní výsledek hospodaření	17	6701	6001	7324	6835	2455	4527
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18						
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19						
VII.	Výnosy z DFM	20						
VIII.	Výnosy z KFM	21						
K.	Náklady z finančního majetku	22						
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23						
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24						
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek	25						
X.	Výnosové úroky	26	2	2	3	1		
N.	Nákladové úroky	27				20	25	13
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	25	19	138	199	603	332
O.	Ostatní finanční náklady	29	213	187	209	552	987	391
XII.	Převod finančních výnosů	30						
P.	Převod finančních nákladů	31						
*	Finanční výsledek hospodaření	32	-186	-166	-68	-372	-409	-72
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	33	1549	1414	1533	1282	361	852
**	VH za běžnou činnost	34	4966	4421	5723	5181	1685	3603
XIII.	Mimořádné výnosy	35						
R.	Mimořádné náklady	36				2		
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	37						
*	Mimořádný VH	38				-2		
T.	Převod podílu na VH společníkům	39						
***	VH za účetní období	40	4966	4421	5723	5179	1685	3603
****	VH před zdaněním	41	6515	5835	7256	6461	2046	4455


Příloha 3: Přehled tabulek k finanční analýze


ROZDÍLOVÉ UKAZATELE						
Ukazatele	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Čistý pracovní kapitál	7580	12083	15316	20282	20240	24928
Čisté pohotové prostředky	-8334	-1846	-3405	-1750	-1572	-1804
Čisté peněžně pohledávkové fondy	-3459	4991	2584	5063	5572	4944


UKAZATELE RENTABILITY						
Ukazatele	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ROA podniku	23,52%	21,28%	23,75%	18,10%	5,56%	10,20%
Obor	15,90%	19,31%	17,75%	17,57%	15,87%	14,76%
ROE podniku	68,55%	37,90%	32,91%	22,95%	6,95%	12,93%
Obor	20,95%	24,30%	22,29%	24,74%	23,54%	23,64%
ROI podniku	63,41%	41,44%	40,93%	28,19%	8,09%	14,98%
Obor	15,90%	19,31%	17,75%	20,67%	15,87%	14,76%
ROS podniku	8,14%	7,82%	11,53%	9,43%	3,40%	6,85%
Obor	7,41%	10,17%	9,77%	13,11%	9,31%	9,51%


UKAZATELE LIKVIDITY						
Ukazatele	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Běžná likvidita podniku	1,70	2,81	3,41	4,61	5,28	5,53
Obor	1,62	1,85	1,84	2,06	2,23	2,15
Pohotová likvidita podniku	0,68	1,74	1,41	1,90	2,17	1,89
Obor	1,13	1,32	1,35	1,53	1,69	1,62
Okamžitá likvidita podniku	0,23	0,72	0,47	0,69	0,67	0,67
Obor	0,22	0,32	0,3	0,45	0,43	0,56


UKAZATELE ZADLUŽENOSTI						
Ukazatele	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Celková zadluženost	64,30%	43,84%	27,84%	21,12%	20,04%	21,14%
Koeficient samofinancování	34,30%	56,16%	72,16%	78,88%	79,96%	78,86%
Úrokové krytí	-	-	-	323,05	81,84	343,69


KOEFIČIENT SAMOFINANCOVÁNÍ						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Koeficient samofinancování	34,30%	56,16%	72,16%	78,88%	79,96%	78,86%
Obor	55,70%	58,35%	59,84%	58,51%	56,09%	53,93%

UKAZATELE AKTIVITY							
Ukazatele	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
Obrat celkových aktiv	2,89	2,72	2,06	1,92	1,63	1,49	
Obor	1,57	1,43	1,4	1,22	1,44	1,41	
Obrat stálých aktiv	29,79	32,67	22,90	24,07	10,01	12,08	
Obor	3,06	2,77	2,71	2,83	3,41	3,11	
Obrat zásob	5,53	7,97	3,90	3,61	3,38	3,79	
Obor	9,73	10,06	10,56	8,36	10,27	9,62	

DOBY OBRATU							
Ukazatele	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
Doba obratu zásob	65,11	45,18	92,37	99,78	106,51	136,83	
Obor	36,99	35,80	34,09	43,06	35,05	37,40	
Doba obratu pohledávek	28,75	43,55	43,45	44,67	51,88	46,20	
Obor	71,67	68,89	73,94	86,79	82,01	74,31	
Doba obratu závazků	80,09	58,01	48,66	37,44	42,65	50,70	
Obor	76,43	71,86	70,52	86,83	78,17	89,02	

PROVOZNÍ UKAZATELE							
Ukazatele	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
Produktivita práce z přidané hodnoty	417,30	389,68	488,95	464,30	348,71	388,90	
Obor	1056,00	1373,00	1276,00	1276,00	1305,00	1383,00	
Mzdová produktivita	1,78	1,67	1,66	1,60	1,28	1,44	
Průměrná mzda na pracovníka na rok	234973	233605	294256	289950	272780	269905	

ALTMANNŮV INDEX							
Ukazatele	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Váha
X ₁ : ČPK/CA	0,26	0,42	0,46	0,52	0,48	0,51	0,717
X ₂ : nerozdělený VH/CA	0,08	0,29	0,40	0,51	0,62	0,58	0,847
X ₃ : EBIT/CA	0,96	0,87	0,94	0,70	0,21	0,39	3,107
X ₄ : VK/cizí zdroje	0,22	0,54	1,09	1,57	1,68	1,57	0,420
X ₅ : tržby/CA	2,88	2,72	2,06	1,92	1,63	1,49	0,998
Z-score	4,41	4,83	4,94	5,21	4,63	4,53	

TAFFLERŮV MODEL							
Ukazatele	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Váha
X ₁ : EBIT/krátkodobé závazky	0,32	0,46	0,60	0,65	0,24	0,44	0,53
X ₂ : OA/celkové závazky	0,18	0,27	0,42	0,56	0,53	0,53	0,13
X ₃ : krátkodobé závazky/CA	0,09	0,06	0,05	0,03	0,03	0,03	0,18
X ₄ : tržby/CA	0,46	0,44	0,33	0,31	0,26	0,24	0,16
Tafflerův model	1,05	1,22	1,40	1,55	1,06	1,23	