



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

## HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

EVALUATION OF COMPANY PERFORMANCE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. JANA ŠULÁKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. MÁRIA REŽŇÁKOVÁ, CSc.

BRNO 2012

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Šuláková Jana, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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

## **Hodnocení výkonnosti podniku**

v anglickém jazyce:

## **Evaluation of Company Performance**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému, definice cíle a metod práce

Teoretické východiska práce

Charakteristika podniku a oboru podnikání

Analýza výkonnosti společnosti a komparace s konkurencí

Doporučení a návrhy k udržení výkonnosti podniku

Závěr

Použita literatura

Seznam odborné literatury:

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

KISLINGEROVÁ, E. Nová ekonomika: nové příležitosti?. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, c2011. 322 s. ISBN 978-807-4004-032.

REŽŇÁKOVÁ, M. a kol. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. 190 s. ISBN 978-80-247-3441-5.

SYNEK, M., KOPKÁNĚ, H., KUBÁLKOVÁ, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.

ZALAI, K., et al. Finančno-ekonomická analýza podniku. 7. rozš. a doplněné vydání. Bratislava: Sprint vfra. 2010. 446 s. ISBN 978-80-89393-15-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.

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

L.S.

---

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

---

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

V Brně, dne 28.04.2012

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti společnosti BAWEL v letech 2007 - 2010. Na základě provedené finanční analýzy a analýzy finančního řízení a srovnání výsledků s konkurenčními společnostmi a oborovými průměry jsou představeny návrhy k udržení výkonnosti společnosti.

## **ABSTRACT**

This master's thesis deals with the evaluation of performance of the company BAWEL from 2007 to 2010. Based on its financial analysis and analysis of financial management and a comparison of its results with competing companies and average values in the respective branch of industry are presented proposals to maintain company performance.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Finanční analýza, finanční řízení, finanční situace podniku, mezipodnikové srovnání, poměrové ukazatele, výkonnost podniku

## **KEY WORDS**

Financial analysis, financial management, financial situation of company, intercompany comparisons, ratios, company performance

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

ŠULÁKOVÁ, J. *Hodnocení výkonnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 96 s. Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a 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 25. května 2012

.....

podpis

## **PODĚKOVÁNÍ**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce prof. Ing. Márii Režňákové, CSc. za odborné rady a cenné připomínky k vypracování této diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala společnosti BAWEL a jejím zaměstnancům za poskytnuté podklady a informace.

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>10</b>
<b>Cíle práce a metody zpracování</b> .....	<b>11</b>
<b>1 Teoretická východiska práce</b> .....	<b>12</b>
1.1 Výkonnost podniku .....	12
1.2 Ukazatele finanční výkonnosti podniku.....	12
1.3 Hodnotová kritéria pro měření výkonnosti podniku.....	16
1.4 Balanced Scorecard.....	18
1.5 EFQM model excellence .....	20
1.6 Benchmarking .....	22
<b>2 Charakteristika podniku a oboru podnikání</b> .....	<b>24</b>
2.1 Základní charakteristika analyzované společnosti .....	24
2.2 Vybrané společnosti pro srovnání .....	25
2.2.1 ALMA PNEU s. r. o. ....	25
2.2.2 CZECH STYLE, spol. s r. o. ....	25
2.3 Charakteristika a vývoj odvětví.....	26
<b>3 Analýza výkonnosti společnosti a komparace s konkurencí</b> .....	<b>29</b>
3.1 Struktura tržeb.....	29
3.2 Struktura majetku .....	32
3.3 Analýza poměrových ukazatelů .....	36
3.3.1 Ukazatele likvidity.....	36
3.3.2 Ukazatele aktivity .....	40
3.3.3 Ukazatele zadluženosti .....	44
3.3.4 Ukazatele rentability .....	45
3.4 Ukazatele produktivity práce.....	50
3.5 Analýza nákladovosti.....	53
3.6 Čistý pracovní kapitál.....	54
3.7 Spider analýza .....	56

<b>3.8</b>	<b>Finanční řízení.....</b>	<b>58</b>
3.8.1	Dlouhodobé finanční řízení .....	59
3.8.2	Krátkodobé finanční řízení .....	60
<b>3.9</b>	<b>Shrnutí provedených analýz.....</b>	<b>64</b>
<b>4</b>	<b>Doporučení a návrhy k udržení výkonnosti podniku.....</b>	<b>67</b>
4.1	Rozbor čistého pracovního kapitálu.....	67
4.2	Snížení vlastního kapitálu.....	71
4.3	Sledování nákladů .....	74
4.4	Srovnávání výsledků finanční analýzy s konkurencí.....	76
4.5	Finanční plánování.....	79
	<b>Závěr.....</b>	<b>81</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>83</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>85</b>
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>86</b>
	<b>Seznam grafů .....</b>	<b>88</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>88</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>89</b>

## Úvod

V dnešní době je pro každý podnik důležitá schopnost přizpůsobovat se změnám tak, aby si udržel své postavení na trhu. Za tímto účelem by proto měl sledovat svou podnikatelskou výkonnost a snažit se o její neustálé zvyšování. K tomu mohou podniku pomoci různé druhy analýz, z jejichž výsledků pak bude podniku zřejmé, v jaké situaci se nachází, jaké jsou jeho silné stránky a slabá místa, která je potřeba odstranit.

Tématem této diplomové práce je hodnocení výkonnosti společnosti BAWEL. Jedná se o menší společnost podnikající v oboru prodeje a protektorování pneumatik. Výsledek práce poskytne společnosti přehled o jejím současném ekonomickém stavu.

První kapitola je věnována teoretickým východiskům práce a objevují se v ní pojmy, jako jsou výkonnost podniku, ukazatele finanční výkonnosti podniku, hodnotová kritéria k měření výkonnosti podniku, Balanced Scorecard, EFQM model či benchmarking.

Druhá kapitola obsahuje představení analyzované společnosti, výběr konkurenčních společností a charakteristiku vývoje odvětví. Pro srovnání byly vybrány společnosti stejného typu jako je analyzovaná společnost.

Třetí kapitola se zabývá finanční analýzou, analýzou produktivity a nákladovosti a analýzou čistého pracovního kapitálu. Výsledky analýz jsou srovnávány s oborovým průměrem a výsledky konkurenčních společností. Pro názornost výsledků finanční analýzy je použita také spider analýza. Zmíněné analýzy jsou v závěru doplněny o analýzu finančního řízení, a to jak dlouhodobého, tak krátkodobého.

Poslední kapitola je věnována doporučením a návrhům k udržení výkonnosti podniku, které vycházejí z výsledků provedených analýz.

## **Cíle práce a metody zpracování**

### **Cíle práce**

Cílem práce je formulace doporučení a návrhů k udržení výkonnosti společnosti BAWEL. K dílčím cílům patří zhodnocení finanční situace společnosti prostřednictvím finanční analýzy, analýzy nákladovosti, analýzy produktivity, analýzy čistého pracovního kapitálu a analýzy finančního řízení a srovnání výsledků provedených analýz s konkurenčními společnostmi a oborovými průměry.

### **Metody zpracování**

Při zpracování této práce byly využity následující metody:

Metoda analýzy - jedná se o myšlenkové rozložení zkoumaného jevu na jednotlivé části, které se stávají předmětem dalšího zkoumání. Tato metoda byla použita při rozboru tržeb a majetku společnosti a při rozboru finančního řízení.

Metoda syntézy - syntéza spočívá v myšlenkovém sjednocení jednotlivých částí v celek. Pomocí metody syntézy bylo provedeno shrnutí analýz.

Metoda srovnávání - pomocí této metody se zjišťují shodné a rozdílné stránky u dvou či více různých předmětů, jevů a úkazů. V práci je využito srovnávání výsledků finanční analýzy jak s konkurenčními společnostmi, tak s oborovými průměry.

Metody finanční analýzy - jedná se o využití poměrových ukazatelů jako jsou ukazatele likvidity, aktivity, zadluženosti a rentability, ukazatelů produktivity, ukazatelů nákladovosti a čistého pracovního kapitálu.

Metoda benchmarkingu - benchmarking, jakožto proces porovnávání a měření, byl využit především při srovnávání vývoje analyzované společnosti s vývojem konkurenčních společností.

# **1 Teoretická východiska práce**

Tato kapitola je věnována teoretickým podkladům, které se týkají výkonnosti podniku. Kromě klasických finančních ukazatelů jsou zde popsány také nefinanční ukazatele typu Balanced Scorecard, EFQM modelu či benchmarkingu.

## ***1.1 Výkonnost podniku***

Výkonnost obecně lze definovat jako míru dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i jejími procesy. Výsledky jejího měření je nutno porovnávat s cílovou hodnotou výsledku. Na úrovni podniku vycházejí cílové hodnoty ze strategie, na úrovni procesů je lze odvodit z benchmarkingu hlavních konkurentů. (SOLAŘ, BARTOŠ, 2006, str. 11)

Většina manažerů využívá k hodnocení výkonnosti podniku zejména finanční ukazatele, a to především proto, že ekonomické a finanční veličiny se dají snadno měřit a jsou také lehce získatelné z podnikového účetnictví. Finanční přístup k měření výkonnosti podniku preferují také vlastníci, kteří své investice do firmy vložili s předpokladem odpovídající návratnosti. (tamtéž, str. 11 - 13)

Výkonnost podniku však nelze hodnotit pouze pomocí finančních ukazatelů, je vhodné je doplnit také o nefinanční ukazatele, kterými se podniky snaží měřit a hodnotit vývoj základních faktorů úspěchu jednotlivých strategických oblastí činnosti podniku. (tamtéž, str. 13)

## ***1.2 Ukazatele finanční výkonnosti podniku***

Při hodnocení výkonnosti podniku ve finanční oblasti se využívá především ukazatelů finanční analýzy. Pro komplexnost měření finanční výkonnosti je vhodné doplnit finanční analýzu například o analýzu nákladovosti, analýzu produktivity či analýzu čistého pracovního kapitálu.

Finanční analýza zkoumá strukturu podnikových aktiv, kvalitu a intenzitu jejich využívání, způsob jejich financování, strukturu nákladů, profitabilitu firmy, její solventnost, likviditu a další. Cenným rysem finanční analýzy je schopnost srovnat výsledky několika období a na základě toho ohodnotit vývojový trend hospodaření podniku. Finanční analýza představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření firmy. Jejím cílem je poznat finanční zdraví podniku, identifikovat slabiny, který by v budoucnosti mohly vést k problémům a determinovat silné stránky, na kterých by podnik mohl stavět. (BLAHA, JINDŘICHOVSKÁ, 2006, str. 51)

Základním zdrojem informací pro finanční analýzu jsou účetní výkazy. Účetní výkazy informují o situaci firmy k určitému datu a také o jejím hospodaření za určité období. (tamtéž, str. 52). Do účetních výkazů patří rozvaha, výkaz zisků a ztrát a přehled o peněžních tocích. Dalším zdrojem informací může být například příloha k účetní závěrce.

Informace týkající se finanční situace podniku jsou předmětem zájmu nejen manažerů, ale také dalších subjektů, které přicházejí do styku s podnikem. Uživatelé finanční analýzy mohou být externí (investoři, banky, stát, obchodní partneři, konkurence, apod.) nebo interní (manažeři, odboráři, zaměstnanci). (KISLINGEROVÁ, 2007, str. 33)

K nejběžnějším nástrojům finanční analýzy patří poměrová analýza. Jejím výsledkem jsou finanční poměrové ukazatele, které vznikají jako podíl dvou absolutních ukazatelů. (BLAHA, JINDŘICHOVSKÁ, 2006, str. 52; SYNEK, 2007, str. 342). Mezi poměrové ukazatele patří ukazatele likvidity, aktivity, zadluženosti a rentability.

### **UKAZATELE LIKVIDITY**

Vyjadřují schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky. (SCHOLLEOVÁ, 2012, str. 177). Likvidita je nezbytnou podmínkou pro dlouhodobou existenci podniku. (KISLINGEROVÁ, 2007, str. 88). Ukazateli likvidity jsou:

- **Běžná likvidita (likvidita 3. stupně)** měří, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. (KISLINGEROVÁ, 2007, str. 89)
- **Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně)** při svém výpočtu vylučuje nejméně likvidní část oběžných aktiv - zásoby. (tamtéž, str. 89)
- **Peněžní likvidita (likvidita 1. stupně)** vypovídá o vztahu mezi nejlikvidnější částí majetku a krátkodobými závazky. (ZALAI, 2007, str. 69)

### UKAZATELE AKTIVITY

Měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Ukazatele aktivity představují jeden ze tří základních činitelů efektivnosti, mají vliv na ukazatele ROA a ROE. Lze je vyjádřit buď počtem obrátů nebo dobou obrátu. (KISLINGEROVÁ, 2007, str. 93) Mezi ukazatele aktivity patří:

- **Obrat aktiv** měří efektivnost využívání celkových aktiv. Udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. (KISLINGEROVÁ, 2007, str. 93)
- **Doba obrátu zásob** vyjadřuje průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby. (tamtéž, str. 94)
- **Doba inkasa pohledávek** měří, kolik uplyne dní, během nichž je inkaso peněz za tržby zadrženo v pohledávkách. (tamtéž, str. 94)
- **Doba úhrady závazků** kvantifikuje dobu trvání úhrady závazku od momentu jeho vzniku. (ZALAI, 2007, str. 73)

### UKAZATELE ZADLUŽENOSTI

Poměrují cizí a vlastní zdroje podniku a zabývají se také schopností hradit náklady dluhu. (SCHOLLEOVÁ, 2012, str. 181). Je nemyslitelné, aby podnik financoval všechna svá aktiva jen z vlastního nebo cizího kapitálu, je vhodné, aby se na financování podnikových aktiv podílely oba dva druhy kapitálu. (KISLINGEROVÁ, 2007, str. 96). Ukazateli zadluženosti jsou:

- **Celková zadluženost** vyjadřuje poměr cizích zdrojů k celkovým aktivům. (SYNEK, 2007, str. 346). Ukazatel celkové zadluženosti lze doplnit koeficientem samofinancování, který udává podíl vlastního kapitálu k celkovým aktivům. Jejich součet by se měl rovnat 1 (100 %). (ZALAI, 2007, str. 74)

- **Doba splácení dluhu** využívá ve svém výpočtu cashflow (to lze nahradit součtem čistého zisku a odpisů). Signalizuje schopnost managementu řídit finanční situaci podniku. (SYNEK, 2007, str. 347)

### UKAZATELE RENTABILITY

Jsou konstruovány jako poměr konečného efektu dosaženého podnikatelskou činností k nějaké srovnávací základně (může být ze strany aktiv nebo pasiv). Zobrazují pozitivní nebo negativní vliv řízení aktiv, financování firmy a likvidity na rentabilitu. Ukazatele rentability udávají, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele. (KISLINGEROVÁ, 2007, str. 83). Mezi ukazatele rentability patří:

- **Rentabilita aktiv (ROA)** poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání, bez ohledu na to, zda byla financována z vlastního nebo cizího kapitálu. (KISLINGEROVÁ, 2007, str. 83). Ziskem je myšlen EBIT (Earnings before interest and taxes), který se v českém prostředí rovná provoznímu zisku.
- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** měří, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. (tamtéž, str. 84)
- **Rentabilita tržeb (ROS)** měří podíl čistého zisku připadajícího na 1 Kč tržeb. Za tržby jsou považovány tržby prodeje zboží, výrobků a služeb. (ZALAI, 2007, str. 78)
- **Finanční páka** vypovídá o tom, jakou část aktiv tvoří vlastní kapitál. (tamtéž, str. 75)
- **Ziskový účinek finanční páky** udává, kolikrát je vložený kapitál vlastníků zvětšen použitím cizího zdroje. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, 2010, str. 125)

Jak již bylo zmíněno výše, k analýze finanční výkonnosti podniku může být využito i jiných analýz.

### ANALÝZA PRODUKTIVITY

Ukazatele produktivity práce zachycují výkonnost podniku ve vztahu k nákladům na zaměstnance. (KISLINGEROVÁ, HNILICA, 2007, str. 35) Mezi ukazatele produktivity patří:

- **Produktivita práce z přidané hodnoty** poměruje přidanou hodnotu k počtu zaměstnanců.
- **Průměrná roční mzda** měří průměrný výdělek zaměstnance za rok.

## **ANALÝZA NÁKLADOVOSTI**

Ukazatele nákladovosti vyjadřují podíl nákladů na koruně tržeb. Informačním zdrojem pro analýzu nákladů je výkaz zisků a ztrát.

## **ANALÝZA ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU**

Čistý pracovní kapitál lze vypočítat jako rozdíl oběžného majetku a krátkodobých zdrojů financování. Představuje hodnotu oběžného majetku financovaného dlouhodobým kapitálem. S čistým pracovním kapitálem lze dále počítat v ukazatelích, jako jsou podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech či na tržbách. (REŽŇÁKOVÁ, 2010, str. 34)

### ***1.3 Hodnotová kritéria pro měření výkonnosti podniku***

V posledních letech lze vlivem změn ekonomického prostředí pozorovat trend pocházející zejména z teritorií s nejvyspělejším kapitálovým trhem, a to posun vrcholového ukazatele pro měření výkonnosti ve směru maximalizace hodnoty pro akcionáře. Znamená to tedy využívání tzv. hodnotových kritérií pro měření výkonnosti podniku. (KISLINGEROVÁ, 2007, str. 104)

Mezi společné znaky hodnotových kritérií patří zavedení tzv. oportunitních nákladů (náklady ušlé příležitosti) do měření výkonnosti prostřednictvím nákladů kapitálu (WACC) a práce s provozním hospodářským výsledkem. (tamtéž, str. 104)

## **EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA - EVA**

Ukazatel EVA (Economic Value Added) pochází z autorské dílny firmy Stern Stewart. Ukazatel EVA vznikl z pojetí zisku jako ekonomického zisku. Ekonomický zisk je rozdíl mezi výnosy a ekonomickými náklady (což jsou náklady, které zahrnují kromě účetních nákladů také náklady oportunitní). (tamtéž, str. 105)

Základní vzorec pro výpočet je následující:

$$EVA = NOPAT - WACC * C$$

NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) neboli čistý provozní zisk lze vyjádřit jako:

$$NOPAT = EBIT * (1 - t)$$

Jako EBIT lze použít provozní zisk,  $t$  je sazba daně z příjmů právnických osob. Čistý provozní zisk (NOPAT) představuje hospodářský výsledek vygenerovaný v souvislosti s hlavní činností firmy.

$C$  neboli investovaný zpoplatněný kapitál představuje hodnotu všech finančních zdrojů, které do podniku vložili investoři.

WACC (Weighted Average Cost of Capital) neboli průměrné náklady na kapitál lze vyjádřit takto:

$$WACC = r_d * (1 - t) * D/C + r_e * E/C$$

Za  $r_d$  jsou považovány náklady na cizí kapitál (úrok),  $t$  je sazba daně z příjmu právnických osob,  $D$  je označení pro cizí kapitál (dluhy),  $C$  je celkový investovaný kapitál,  $r_e$  jsou náklady na vlastní kapitál (očekávaná výnosnost vlastního kapitálu),  $E$  je označení pro vlastní kapitál. (tamtéž, str. 107)

Pro řadu malých a středních podniků je odhadování požadovaných nákladů vlastního kapitálu obtížné, proto pro ně byl vytvořen tzv. ratingový neboli stavebnicový model stanovení WACC. Stavebnicový model stanovuje WACC metodou přírážek za specifická rizika firmy. Jeho konstrukce je následující:

$$WACC = r_f + r_{LA} + r_{PS} + r_{FS}$$

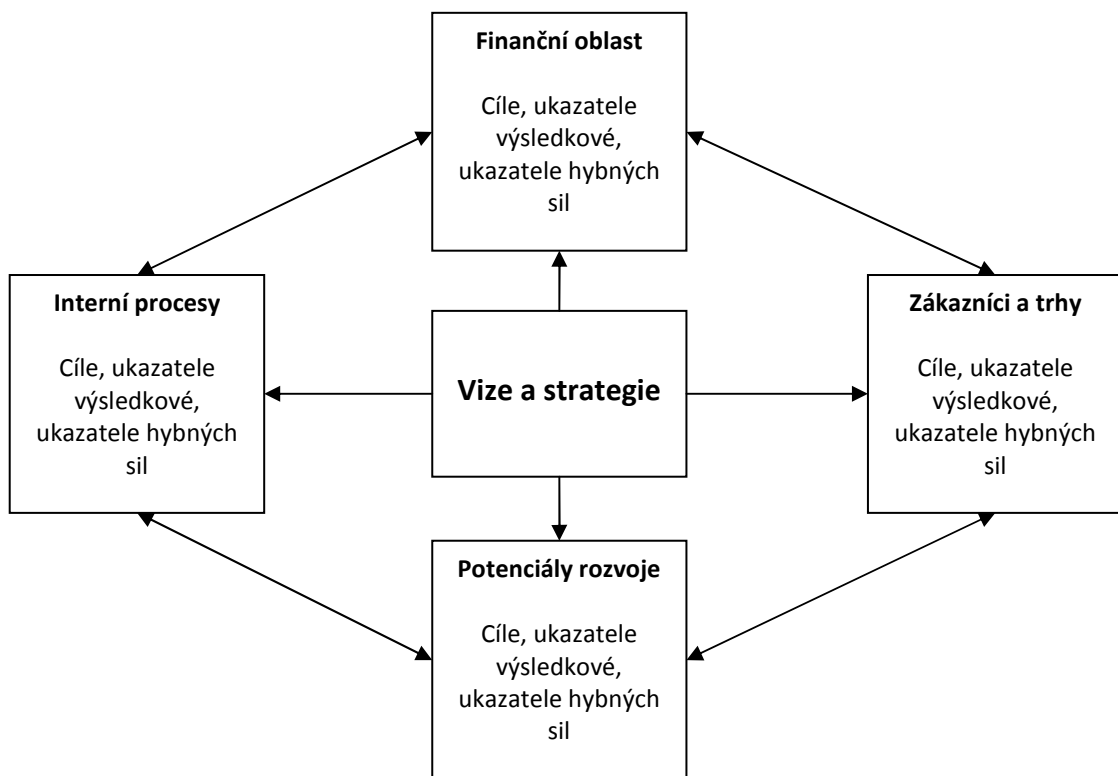
Za  $r_f$  je považována bezriziková výnosová míra, za  $r_{LA}$  přírážka za malou velikost firmy, za  $r_{PS}$  přírážka za možnou nižší podnikatelskou stabilitu a za  $r_{FS}$  přírážka za možnou nižší finanční stabilitu. (SCHOLLEOVÁ, 2012, str. 71)

Hodnota ukazatele EVA by měla být kladná, jedině tehdy vzniká přidaná hodnota zvyšující původní hodnotu podniku. (KISLINGEROVÁ, 2007, str. 107)

## 1.4 *Balanced Scorecard*

Přístup *Balanced Scorecard* (ve zkratce BSC) vytvořili v devadesátých letech američtí profesori Kaplan a Norton. Jedná se o ukazatelový systém, který by měl být napojený na strategické řízení, jelikož pomocí hodnocení vývoje hlavních faktorů výkonnosti je měřena budoucí, strategická výkonnost podniku. BSC si klade za cíl přetransformovat vize a strategie do konkrétních cílů, ukazatelů, úkolů a opatření. BSC je tvořen čtyřmi základními oblastmi. (SOLAŘ, BARTOŠ, 2006, str. 34 - 35)

**Obrázek 1: *Balanced Scorecard***



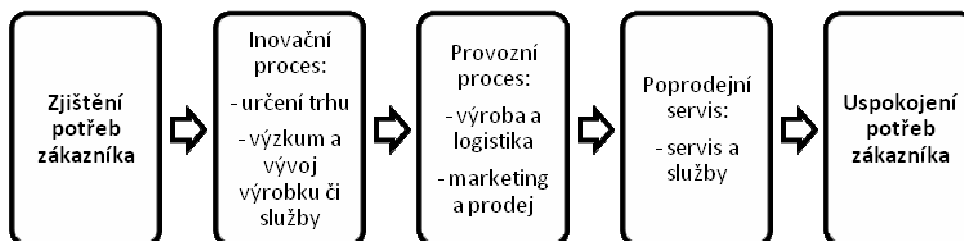
*Zdroj: zpracováno dle SOLAŘ, BARTOŠ, 2006, str. 36*

**Perspektiva finanční oblasti** - pro dokumentaci ekonomického úspěchu minulých let jsou používány tradiční finanční ukazatele. V centru pozornosti jsou aspekty rentability a likvidity. Nepřímo jsou pak tyto informace znakem toho, zda byla podniková strategie a z ní odvozená opatření úspěšná či ne.

**Perspektiva zákazníků a trhů** - zde jsou identifikovány zákaznické a tržní systémy, které jsou pro podnik důležité. Dle této analýzy je možné stanovit ukazatele spokojenosti zákazníků a ukazatele podílů na trhu. Tím je zajištěna možnost podniku se lépe orientovat na trhu.

**Perspektiva interních procesů** - v této oblasti se identifikují kritické procesy pomocí dvou ovlivňujících faktorů, potřeby zákazníků a očekávání vlastníků podílů. Na tyto procesy je nutno klást těžiště zlepšování. To obsahuje jak existující procesy, tak i nové, rozvíjející se procesy. BSC také rozšiřuje pojem řetězce hodnot v tom směru, že je integrován proces inovace nových produktů a služeb (tento proces je na počátku hodnotového řetězce).

**Obrázek 2: Hodnotový řetězec BSC**



*Zdroj: zpracováno dle SOLAŘ, BARTOŠ, 2006, str. 74*

**Perspektiva potenciálů rozvoje** - jedná se o identifikaci a vytváření infrastruktury v podniku, která umožňuje nepřetržitý růst a učení se. Tento vývoj se týká oblastí lidí, systémů a podnikové kultury. (tamtéž, str. 35 - 36)

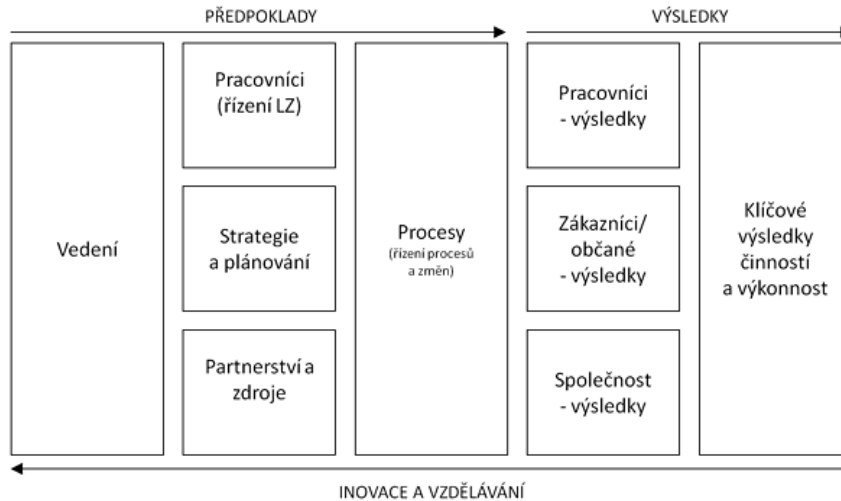
Koncepci BSC je třeba chápat jako syntézu tradičních finančních ukazatelů a nových nefinančních ukazatelů. Ukazatele se nemají brát jako kontrola chování a úspěchů, ale

jako komunikační prostředek pro podnikovou strategii a tím i jako motivace pro pracovníky. (tamtéž, str. 36)

### 1.5 EFQM model excellence

Zásady a kritéria EFQM modelu vypracovala Evropská nadace pro management kvality. V podstatě se jedná o nástroj podnikatelské úspěšnosti firem. Kritéria hodnocení EFQM modelu směřují do sféry hodnocení úrovně řízení a fungování firmy, tedy do hodnocení kvality managementu. EFQM model je založen na devíti hlavních a dvaatřiceti dílčích kritériích, hodnotících firmu komplexně z hlediska řízení pomocí politiky a strategie, přes organizaci, s orientací na lidské zdroje a procesy tak, aby byla uspokojena očekávání zájmových skupin. Prvních pět z hlavních kritérií doporučuje, jaké přístupy, metody a nástroje organizace využívá za účelem maximalizace svých výsledků. Zbylé čtyři kritéria ukazují, co už bylo organizací dosaženo. (MARINIČ, 2008, str. 133), (SOLAŘ, BARTOŠ, 2006, str. 143)

**Obrázek 3: EFQM model**



Zdroj: *Managementmania, 2012*

Každé z devíti kritérií má vlastní absolutní a relativní hodnotu vyjádřenou jako procentní podíl, a tedy i váhu v celkové 100 % hodnotě modelu. Hodnota kritérií zahrnující předpoklady představuje 50 %. Zbýlých 50 % představuje hodnota kritérií zahrnující výsledky. (MARINIČ, 2008, str. 134)

**Kritérium vedení** je orientováno na to, jak manažeři rozvíjejí a podporují naplnění vize a mise, jak rozvíjejí hodnoty nutné pro dlouhodobý úspěch organizace, jak jsou angažováni do vztahů se zákazníky a jak podporují a motivují zaměstnance.

**Kritérium pracovníci** se zaměřuje na to, jak jsou řízeny, rozvíjeny a uvolňovány znalosti a celkový potenciál zaměstnanců.

**Kritérium strategie a plánování** je orientováno na implementaci vize a mise díky jasné strategii orientované na zájmy zainteresovaných stran za podpory vhodné politiky, plánů, cílů a procesů.

**Kritérium partnerství a zdroje** je zaměřeno na plánování a řízení vnějších partnerských vztahů a interních zdrojů v zájmu podpory politiky a strategie i v zájmu efektivního vykonávání procesů. (SOLAŘ, BARTOŠ, 2006, str. 143 - 145)

**Kritérium procesy** je zaměřeno na schopnost společnosti identifikovat, řídit, přehodnocovat a zdokonalovat své procesy v zájmu naplnění strategie a uspokojování potřeb zákazníků.

**Kritérium pracovníci - výsledky** poskytuje informace o tom, jak jsou spokojeni zaměstnanci.

**Kritérium zákazníci - výsledky** má z bodového hlediska největší váhu a orientuje se na měření spokojenosti zákazníků.

**Kritérium společnost - výsledky** je zaměřeno na hodnocení veřejné odpovědnosti firmy vůči společnosti.

**Kritérium klíčové výsledky** se orientuje na srovnání výsledků společnosti s předem stanovenými plány. (MARINIČ, 2008, str. 137 - 138)

## **1.6 Benchmarking**

Benchmarking je soustavný, systematický proces zaměřující se na porovnávání vlastního podniku se špičkovými světovými firmami. Porovnávají se struktury, procesy, jejich efektivnost i kvalita a konkurenceschopnost produktů a služeb s cílem zdokonalení vlastní firmy. (SOLAŘ, BARTOŠ, 2006, str. 19)

Existují dva rozdílné přístupy k benchmarkingu, jedná se o výkonový benchmarking a procesní benchmarking.

**Výkonový benchmarking** se soustředí na relativní výkonnost pomocí vybraného souboru měřítek. Hodnotí se převážně technické parametry včetně parametrů kvality a parametrů produktivity. Tento typ benchmarkingu je prováděn většinou externími organizacemi a výsledky jsou poskytovány za úplatu. (tamtéž, str. 20)

**Procesní benchmarking** měří individuální výkonnost procesů a jejich funkčnost oproti organizacím, které jsou nejlepšími v provádění těchto procesů. Hledá nejlepší praktiky v provádění jednotlivých procesů. Vyžaduje vytipování vhodných partnerů, navázání spolupráce a realizaci návštěv partnerů. (tamtéž, str. 20)

Benchmarking lze dále členit na interní benchmarking (srovnávání vnitřních organizačních jednotek), externí benchmarking (srovnávání společnosti s konkurenčními firmami) a funkční benchmarking (srovnávání určité funkční oblasti). (tamtéž, str. 26 - 27)

Benchmarking je nutno chápat jako nový proces, který musí být zaveden a soustavně systematicky prováděn. Celý proces benchmarkingu lze členit na pět etap. Činnosti zařazené do jednotlivých etap jsou do jisté míry provázané. Mezi základní etapy benchmarkingu patří:

1. **Rozhodnutí, co podrobíme průzkumu** - průzkum může být interní nebo externí a může se týkat celé firmy nebo jen vybraných částí. Na závěr první etapy je nutno zpracovat stručnou studii zabývající se návrhem zkoumaných

oblastí, návrhem hlavních faktorů výkonnosti včetně ukazatelů a návrhem stupně rozlišovací úrovně zkoumání.

2. **Určení partnerů pro benchmarking** - za partnery je nutno vybrat firmy, které jsou ve zkoumaných oblastech světovou špičkou, případně nejvýznamnější přímé konkurenty. Je důležité navázat s konkurencí otevřené vztahy, musí být dodržena zásada vzájemně adekvátní výměny informací.
3. **Shromáždění informací** - v této etapě je nutno vytvořit databázi informací a hodnocení určených oblastí ve vlastní firmě, zpracovat a uložit informace získané od partnerů formou dotazníků, shromáždit informace o partnerech ze všech možných cizích dostupných zdrojů a zkontrolovat a ověřit informace o partnerech.
4. **Analýza informací, formulace výsledků srovnávání a možnosti zlepšení** - zde je důležité informace třídit a organizovat, kvalitativně kontrolovat, zahrnout vliv nesrovnatelných faktorů, zjistit výkonnostní rozdíly a jejich příčiny, zpracovat závěrečnou zprávu a analýzu vyrábět nebo koupit.
5. **Realizace změn formou strategických operací - programů a projektů** - doporučení formulované ve zprávě slouží jako podklad vrcholovému vedení pro aktualizace strategie. (tamtéž, str. 25 - 32)

## **2 Charakteristika podniku a oboru podnikání**

V následující kapitole bude uvedena základní charakteristika analyzované společnosti a oboru jejího podnikání.

### ***2.1 Základní charakteristika analyzované společnosti***

Společnost BAWEL, s. r. o. vznikla dne 6. prosince 1993. Právní forma společnosti je společnost ručením omezeným. Společnost má dva společníky. Sídlo společnosti se nachází v Ostravě - Kunčičkách.

Společnost BAWEL se zabývá prodejem studených protektorů značky Kraiburg a Vipal, nových pneumatik všech značek, diskových kol, autobaterií značky Varta, produktů společnosti Federal Mogul se zaměřením na brzdová obložení a autochemie a autokosmetiky Velvana. S prodejem studených protektorů souvisí také jejich výroba, což je další činnost, která patří do předmětu podnikání. Společnost BAWEL také provádí údržbu motorových vozidel a jejich příslušenství (lokální opravy pneumatik, pneuservisní činnost), likvidaci nepoužitých pneumatik a bezplatnou poradenskou činnost v oblasti pneu.

Společnost se snaží zlepšit servis pro zákazníky, proto nabízí například provedení každé zakázky nejpozději do 10 dnů, svoz a rozvoz pneumatik a protektorů až k zákazníkům v ceně zboží, možnost zřízení konsignačního skladu pneumatik či evidenci všech převzatých pneu na dodacích a zakázkových listech.

Společnost BAWEL je také držitelem certifikátu ISO 9001:2001 a držitelem osvědčení o udělení homologace č. 109R – 000008 E8.

Mezi zákazníky společnosti patří především dopravci, dopravní společnosti a pneuservisy. Z teritoriálního hlediska se jedná zejména o zákazníky z Moravskoslezského kraje a jeho okolí, například Dopravní podnik Ostrava, a. s., Městský dopravní podnik Opava, Autoservis Radim Lichnovský nebo Policie ČR.

Již od svého založení se společnost snaží být zákaznický orientovanou, silnou a prosperující firmou, která je schopna nabízet své služby na nejvyšší profesionální úrovni. (BAWEL, 2011)

## ***2.2 Vybrané společnosti pro srovnání***

Výběr společností pro srovnání byl proveden ve spolupráci s analyzovanou společností. Jako kritéria pro výběr posloužily vzdálenost, velikost podniku a předmět podnikání. Z hlediska vzdálenosti se jedná o podniky, jejichž sídlo se nachází do 100 km od sídla společnosti BAWEL. Velikostně odpovídají vybrané společnosti kategorii malých podniků (dle členění EU je malý podnik definován počtem zaměstnanců od 10 do 99). Předmět podnikání je u vybraných společností obdobný jako předmět podnikání společnosti BAWEL.

### **2.2.1 ALMA PNEU s. r. o.**

Společnost ALMA PNEU s. r. o. byla založena 5. března 1998. Sídlo společnosti se nachází v Šenově u Nového Jičína. Společnost poskytuje kompletní služby v oblasti pneumatik, mezi které patří prodej nových pneumatik, protektorování nákladních pneumatik studeným způsobem (k tomuto účelu vlastní protektorovací linku), kompletní pneuservisní služby, opravy všech pneumatik včetně největších rozměrů a velmi těžkých poškození, mobilní servis EM pneumatik, nonstop servis, dodávky řetězů. Mezi doplňkové služby pak patří například likvidace pneumatik, svoz a rozvoz pneumatik po celé ČR či poradenství a konzultace v oboru.

Společnost ALMA PNEU s. r. o. je držitelem osvědčení o udělení homologace č. 109R – 000013 E8. (ALMA PNEU, 2010)

### **2.2.2 CZECH STYLE, spol. s r. o.**

Společnost CZECH STYLE, spol. s r. o. byla založena dne 7. dubna 1999 a její sídlo se nachází ve Zlíně. Na počátku svého působení se společnost zabývala především dovozem, prodejem a vývozem pneumatik vyrobených v Rusku. Od roku 2007 se

společnost zaměřuje na poskytování služeb dopravcům a motoristům, mezi které patří protektorování pneumatik a autoservis. Nadále se také zabývá prodejem pneumatik. Společnost je členem sítě Premio, která kromě klasického pneuservisu nabízí také péči o pneumatiky včetně jejich uskladnění a dále pak služby v oblasti diagnostiky vozidla, jeho geometrie, servisu brzd, tlumičů, podvozků, atd. Společnost je také členem sítě nezávislých profesionálních autoservisů spolupracujících pod chráněnou značkou QUALITY SERVICE.

Společnost má zaveden certifikovaný systém řízení kvality (ČSN EN ISO 9001:2001) a systém environmentálního řízení (ČSN EN 14001:2005). Dále také společnost vlastní certifikáty společnosti Good Year, Kama a Sibur. (CZECH STYLE, 2011)

### ***2.3 Charakteristika a vývoj odvětví***

#### **Charakteristika odvětví**

Vybrané společnosti je potřeba zařadit do některého z odvětví. Jelikož u všech firem se předmět podnikání skládá z obchodní a výrobní činnosti, je důležité zjistit, která činnost převažuje. Zařazení do klasifikace ekonomických činností se děje podle přidané hodnoty. Tu, dle metodiky Českého statistického úřadu, lze zastoupit tržbami (konkrétně tržbami za zboží a tržbami za výrobky a služby). Větší podíl na tržbách všech firem mají dohromady tržby za zboží a tržby za služby, čili činnosti patřící do odvětví obchodu. Do roku 2007 byly společnost BAWEL a další dvě vybrané společnosti zařazeny dle klasifikace OKEČ do sekce G - Obchod; opravy motorových vozidel a výrobků pro osobní spotřebu a převážně pro domácnost, konkrétněji pak do oddílu 50 - Obchod; opravy a údržba motorových vozidel; maloobchodní prodej pohonných hmot. Od 1. 1. 2008 byla klasifikace OKEČ nahrazena klasifikací CZ-NACE. Zde jsou společnosti zařazeny opět do sekce G - Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel, konkrétně do oddílu 45 - Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel. Oddíl 45 zahrnuje všechny činnosti, které jsou spojeny s obchodem a opravami motorových vozidel a motocyklů. (ČSÚ, 2012)

### Podíl odvětví na hrubé přidané hodnotě<sup>1</sup>

V roce 2007 došlo (oproti roku 2006) ke snížení podílů odvětví obchodu a pohostinství (tyto dvě odvětví jsou v údajích Ministerstva průmyslu a obchodu o podílů na hrubé přidané hodnotě uvedeny společně) na 15 %. V roce 2008 pak došlo k navýšení o 0,4 % na 15,4 %. V roce 2009 podíl odvětví na hrubé přidané hodnotě výrazně klesl, a to na 13,7 %. V roce 2010 se podíl lehce zvýšil, a to na 14 %. (MPO, 2005)

**Tabulka 1: Podíl odvětví obchodu a pohostinství na hrubé přidané hodnotě v běžných cenách v letech 2007 - 2010 (v %)**

	2007	2008	2009	2010
<b>Podíl obchodu a pohostinství na HPH</b>	15	15,4	13,7	14

*Zdroj: vlastní zpracování dle MPO*

### Vývoj odvětví

Sledování vývoje odvětví začíná rokem 2007. V tomto roce vzrostly tržby motoristického segmentu o 9,6 % (v jednotlivých měsících se růst pohyboval od 10,6 % do 18,1 %). Dynamiku tohoto růstu udávaly především prodejny a opravy motorových vozidel (růst o 12,4 %). Prodej pohonných hmot vzrostl o 4,9 %. Tento nárůst byl pravděpodobně zapříčiněn rostoucí kupní silou domácností a rostoucím sklonem ke spotřebě. Také došlo k rychlému nárůstu prodeje předmětů dlouhodobé spotřeby. (ČSÚ, 2012; MPO, 2005)

Vývoj v roce 2008 byl zpočátku příznivý, ke konci roku však došlo ke značnému poklesu. Za rok 2008 se tržby v motoristickém segmentu snížily o 0,2 %. Tržby z prodeje a oprav motorových vozidel klesly o 2,3 % vlivem vysokého propadu ve čtvrtém čtvrtletí. Prodej pohonných hmot se naopak zvýšil o 3,6 %. Příčinou poklesu byla hospodářská recese. Zprávy o nepříznivém hospodářském vývoji vedly k odložení větších nákupů. (ČSÚ, 2012; MPO, 2005)

---

<sup>1</sup> Hrubá přidaná hodnota je rozdíl mezi celkovou produkcí (oceněnou v základních cenách) a mezispotřebou (oceněnou v kupních cenách). Lze ji počítat za odvětví. Souhrn hrubé přidané hodnoty za všechna odvětví plus čistě daně představuje hrubý domácí produkt.

Rok 2009 byl nadále ovlivňován hospodářskou recesí. Tržby motoristického segmentu se meziročně snížily o 11,1 %. Tržby z prodeje motorových vozidel klesly o 11,3 %, tržby za opravy motorových vozidel pak o 10,2 %. Ve všech měsících roku 2009 zůstaly tržby pod úrovní srovnatelného období 2008. V roce 2009 lidé stále odkládají větší nákupy. Dochází k poklesu cen automobilů (prodejci se snaží podporovat prodej akčními nabídkami). Většina populace omezila služby, které nejsou nezbytně nutné. (ČSÚ, 2012; MPO, 2005)

V roce 2010 nastává vývoj k lepšímu. Po propadu tržeb v roce 2009 se motoristický segment oživil a v roce 2010 se tržby meziročně zvýšily o 6,6 %, úrovně roku 2008 ale nedosáhly. Tento růst ovlivnily především tržby z prodeje motorových vozidel (včetně náhradních dílů), které se zvýšily o 8,4 %. Tržby za opravy naopak klesly o 2,4 %. (ČSÚ, 2012; MPO, 2005)

### 3 Analýza výkonnosti společnosti a komparace s konkurencí

V následujícím textu budou rozebrány struktury tržeb a majetku společností. Následně bude provedena finanční analýza včetně analýzy nákladovosti, produktivity práce a čistého pracovního kapitálu společnosti BAWEL, výsledky analýz budou porovnány s oborovým průměrem a výsledky analýz konkurenčních společností. Dále bude také provedena analýza finančního řízení společnosti BAWEL.

#### 3.1 Struktura tržeb

Tržby společnosti BAWEL jsou tvořeny tržbami z prodeje zboží, tržbami z prodeje vlastních výrobků a služeb, tržbami z prodeje majetku a materiálu. Rozbor těchto druhů tržeb je uveden v následujících tabulkách a textu.

**Tabulka 2: Přehled celkových tržeb 2007 - 2010 (tis. Kč)**

	2007	2008	2009	2010
Tržby za prodej zboží	76 424	72 986	72 396	95 051
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	65 281	56 725	51 142	49 570
Tržby z prodeje majetku a materiálu	598	834	653	487
<b>Celkem</b>	<b>142 303</b>	<b>130 545</b>	<b>124 191</b>	<b>145 108</b>

*Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů*

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, roky 2008 a 2009 byly pro motoristický segment nepříznivé. Této skutečnosti odpovídají i tržby společnosti BAWEL. Nejnižších tržeb dosáhla společnost v roce 2009 (pokles oproti roku 2008 o 5 %).

**Tabulka 3: Přehled jednotlivých druhů tržeb 2007 - 2010 (tis. Kč)**

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Prodej nových pneumatik	53 593	52 066	56 384	79 440
Prodej autopříslušenství	22 831	20 920	16 012	15 611
<b>Tržby za zboží</b>	<b>76 424</b>	<b>72 986</b>	<b>72 396</b>	<b>95 051</b>
Prodej studených protektorů – vlastní výroba	64 101	53 252	45 595	47 438
Prodej teplých protektorů – nakupovaná výroba	79	42	1	9
Pneuservisní služby	878	1 012	1 069	1 091
Pneuservisní služby pro DPMO	-	2 314	4 384	966
Ostatní služby	223	105	93	66
<b>Tržby za vlastní výrobky a služby</b>	<b>65 281</b>	<b>56 725</b>	<b>51 142</b>	<b>49 570</b>
Tržby z prodeje majetku	161	388	250	147
Tržby z prodeje materiálu	437	446	403	340
<b>Tržby z prodeje majetku a materiálu</b>	<b>598</b>	<b>834</b>	<b>653</b>	<b>487</b>

*Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů*

Jednotlivé druhy tržeb jsou pro přehlednost rozděleny podrobněji. Z tabulky je patrné, že ze všech tržeb jsou nejvyšší tržby za zboží. Na nich se pak nejvíce podílí tržby z prodeje nových pneumatik. Tržby z prodeje nových pneumatik mají v letech 2007 - 2009 kolísavý charakter (v kritickém roce 2009 jsou dokonce druhé nejvyšší), k rapidnímu nárůstu došlo až v roce 2010, kdy se zvýšily téměř o 41 %. Naproti tomu tržby z prodeje autopříslušenství dosáhly v roce 2010 nejnižší hodnoty a celkově mají klesající charakter. K největšímu poklesu došlo v roce 2009 (pokles oproti roku 2008 o 24 %). Celkově jsou tržby za zboží nejnižší v roce 2009, nejvyšší pak v roce 2010.

Z přehledu tržeb za vlastní výrobky a služby je zřejmé, že největší podíl zaujímá prodej studených protektorů vlastní výroby. Vývoj těchto tržeb má kolísavý charakter, nejnižší

jsou tržby z prodeje studených protektorů vlastní výroby v roce 2009 (pokles až o 14,38 %). U tržeb z prodeje teplých protektorů je vidět razantní snížení, zejména pak v roce 2009, kdy se tržby snížily o 98 %. Tržby za pneuservisní služby výrazně nekolísají, mají vcelku stálý charakter. Tržby za pneuservisní služby pro DPMO dosáhly nejvyšší hodnoty v roce 2009, v roce 2010 pak došlo ke snížení o 78 %. Ostatní služby mají klesající charakter. Co se týče celkových tržeb za vlastní výrobky a služby, tak ty jsou oproti tržbám za zboží nejnižší v roce 2010. Příčinou je pomalejší nárůst tržeb z prodeje vlastních studených protektorů (nárůst jen o 4 %) a výrazné snížení tržeb za pneuservisní služby pro DPMO.

Tržby z prodeje majetku a materiálu celkové tržby příliš neovlivňují, proto je v tabulce uveden pouze jejich přehled.

Jak bylo uvedeno výše, celkově nejnižších tržeb dosáhla společnost BAWEL v roce 2009. Po rozboru položek jednotlivých tržeb lze říci, že nejvíce se na tomto snížení podílí pokles tržeb za prodej autopříslušenství, tržeb za prodej studených protektorů a tržeb za prodej teplých protektorů.

Dále následuje porovnání tržeb společnosti BAWEL s tržbami konkurenčních společností. Jsou srovnány zvláště tržby z prodeje zboží a tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Výsledky jsou uvedeny v následujících tabulkách a textu.

**Tabulka 4: Srovnání tržeb z prodeje zboží 2007 – 2010 (tis. Kč)**

	2007	2008	2009	2010
<b>BAWEL</b>	76 424	72 986	72 396	95 051
<b>ALMA PNEU</b>	133 280	100 999	97 093	110 090
<b>CZECH STYLE</b>	305 123	234 185	135 731	150 919

*Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů*

Tržby za prodej zboží společnosti BAWEL jsou ve srovnání s tržbami ostatních firem nejnižší. Nejvyšší tržby za zboží má CZECH STYLE. V roce 2010 je však vidět, že pomalu dochází k vyrovnání všech firem. Dále dle vývoje tržeb uvedeného v tabulce lze

řici, že pro všechny společnosti byl rok 2009 z hlediska tržeb za zboží nepříznivý (tržby jsou za sledované období na nejnižší úrovni).

**Tabulka 5: Srovnání tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb 2007 – 2010 (tis. Kč)**

	2007	2008	2009	2010
<b>BAWEL</b>	65 281	56 725	51 142	49 570
<b>ALMA PNEU</b>	42 984	38 970	30 819	34 992
<b>CZECH STYLE</b>	2 150	9 535	23 328	28 710

*Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů*

Naopak tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb jsou nejvyšší u společnosti BAWEL. Postupem času však u BAWELU dochází k poklesu tohoto druhu tržeb, čímž se jeho tržby za výrobky a služby přibližují ostatním. Výrazný vzestup tržeb vidíme u společnosti CZECH STYLE. Tento jev je dán tím, že společnost se do roku 2008 zabývala především velkoobchodním prodejem a reexportem pneumatik, což je potřeba zohlednit vůči ostatním firmám, které se výrobou vlastních protektorů zabývaly od začátku sledovaného období.

### **3.2 Struktura majetku**

Stálá aktiva společnosti jsou tvořena dlouhodobým nehmotným a dlouhodobým hmotným majetkem. Větší podíl na stálých aktivech má dlouhodobý hmotný majetek, do kterého patří pozemky, stavby, samostatné movité věci a soubory movitých věcí a ostatní dlouhodobá aktiva, jako jsou jiný dlouhodobý hmotný majetek, nedokončený dlouhodobý hmotný majetek a poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek. Procentuálně nejvíce se na dlouhodobém majetku po celé období podílí stavby (46 – 48 %), dále pak samostatné movité věci a soubory movitých věcí (18 – 40 %) a pozemky (6 %). Podíl ostatních dlouhodobých aktiv je zanedbatelný.

**Tabulka 6: Vývoj dlouhodobého hmotného majetku 2007 – 2010 (tis. Kč)**

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Pozemky	2 266	2 266	2 266	2 266
Stavby	7 936	7 604	7 262	7 153
SAMOV	3 102	6 038	6 266	5 745
Jiný DHM	76	-	-	-
Nedokončený DHM	11	-	-	-
Poskytnuté zálohy na DHM	3 565	-	-	-
<b>Celkem</b>	<b>16 956</b>	<b>15 908</b>	<b>15 794</b>	<b>15 164</b>

*Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů*

Stav pozemků je v letech 2007 – 2010 stále stejný, to znamená, že společnost v období nenakupovala další pozemky. Zůstatková cena staveb v průběhu období let 2007 – 2009 přiměřeně klesá (meziroční pokles činí zhruba 4 %). K nejmenšímu poklesu došlo u staveb v roce 2010 (pokles o 1,5 %), což značí, že společnost v tomto roce pořídila novou stavbu. Pozemky i stavby jsou ve vlastnictví společnosti, tzn., že společnost nesídlí v pronajatých prostorech. Největší rozdíly v zůstatkových cenách jsou u samostatných movitých věcí, konkrétně pak v letech 2008 a 2009. Na nárůstu v roce 2008 má největší podíl pořízení a uvedení do provozu nového navalovacího stroje, který se používá při protektorování pneumatik. Na nárůstu v roce 2009 má největší podíl pořízení nových automobilů.

Na oběžném majetku se v letech 2007 - 2010 nejvíce podílí zásoby, které tvoří materiál, výrobky, zboží, nedokončená výroba a poskytnuté zálohy na zboží. Na zásobách má pak v průběhu období největší podíl zboží (61 – 69 %), dále pak materiál (22 – 33 %) a výrobky (8 – 9 %).

**Tabulka 7: Vývoj zásob 2007 – 2010 (tis. Kč)**

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Materiál	8 428	6 738	5 603	7 385
Nedokončená výroba	-	507	-	-
Výrobky	2 027	2 151	2 241	2 629
Zboží	16 400	14 413	17 313	17 725
Poskytnuté zálohy	-	261	-	-
<b>Celkem</b>	<b>26 855</b>	<b>24 070</b>	<b>25 157</b>	<b>27 739</b>

*Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů*

Jak již bylo uvedeno výše a zároveň je to i patrné z tabulky, nejvýraznější část zásob tvoří zboží. V roce 2008 došlo k jeho poklesu (meziroční pokles zhruba o 12 %). V roce 2009 však došlo opět k nárůstu zboží (zhruba o 20 %). Druhou významnou složkou zásob je materiál. V letech 2007 – 2009 měl materiál klesající tendenci. V roce 2010 však došlo k jeho nárůstu (zhruba o 32 %). Třetí složkou zásob jsou výrobky. Vývoj výrobků je po celé období rostoucí.

Další položkou, která se významně podílí na oběžném majetku, jsou pohledávky, kde jsou dominantní položkou pohledávky z obchodních vztahů. Dále pak do pohledávek patří pohledávky za společníky a členy družstva, daňové pohledávky, krátkodobé poskytnuté zálohy či jiné pohledávky.

**Tabulka 8: Vývoj krátkodobých pohledávek 2007 – 2010 (tis. Kč)**

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Pohledávky z obchodních vztahů	17 262	16 051	14 411	16 853
Ostatní krátkodobé pohledávky	464	647	351	283
<b>Celkem</b>	<b>17 726</b>	<b>16 698</b>	<b>14 762</b>	<b>17 136</b>

*Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů*

V letech 2008 – 2009 došlo k poklesu pohledávek. V roce 2010 došlo k nárůstu zhruba o 17 %. Vývoj pohledávek lze porovnávat s vývojem tržeb. Tržby, stejně jako pohledávky, v letech 2008 - 2009 poklesly.

Stejně jako u tržeb, tak i u vývoje dlouhodobého hmotného majetku, zásob a pohledávek, je vytvořeno srovnání společnosti BAWEL s konkurenčními společnostmi.

**Tabulka 9: Srovnání vývoje dlouhodobého hmotného majetku 2007 – 2010 (tis. Kč)**

	2007	2008	2009	2010
<b>BAWEL</b>	16 956	15 908	15 794	15 164
<b>ALMA PNEU</b>	10 365	16 238	12 936	12 986
<b>CZECH STYLE</b>	10 344	27 702	31 390	31 296

*Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů*

Vývoj dlouhodobého majetku společnosti BAWEL nedosahuje žádných extrémů, jako vývoj majetku u ostatních firem. U společností ALMA PNEU a CZECH STYLE došlo v roce 2008 dle nárůstu stavu majetku k významnějším investicím do majetku.

**Tabulka 10: Srovnání vývoje zásob 2007 – 2010 (tis. Kč)**

	2007	2008	2009	2010
<b>BAWEL</b>	26 855	24 070	25 157	27 739
<b>ALMA PNEU</b>	27 386	26 352	28 946	33 768
<b>CZECH STYLE</b>	8 922	10 216	11 647	18 000

*Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů*

Vývoj zásob společností BAWEL a ALMA PNEU je kolísavý, hodnota zásob je zhruba na stejné úrovni. U společnosti CZECH STYLE došlo ve sledovaném období k nárůstu, který byl zapříčiněn tím, že společnost v roce 2008 začala kromě prodeje zboží také vyrábět studené protektory.

**Tabulka 11: Srovnání vývoje krátkodobých pohledávek 2007 – 2010 (tis. Kč)**

	2007	2008	2009	2010
<b>BAWEL</b>	17 726	16 698	14 762	17 136
<b>ALMA PNEU</b>	23 138	20 813	21 009	27 384
<b>CZECH STYLE</b>	20 715	19 128	15 550	15 673

*Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů*

Vývoj pohledávek společnosti BAWEL je ve srovnání s konkurenčními společnostmi průměrný. Nejvyšších hodnot pohledávek dosahuje společnost ALMA PNEU.

### **3.3 Analýza poměrových ukazatelů**

Do analýzy poměrových ukazatelů jsou zařazeny ukazatele likvidity, ukazatele aktivity, ukazatele zadluženosti a ukazatele rentability.

#### **3.3.1 Ukazatele likvidity**

Mezi ukazatele likvidity patří běžná likvidita, rychlá likvidita a peněžní likvidita.

**Tabulka 12: Vývoj a srovnání ukazatele běžné likvidity 2007 - 2010**

<b>OA/KZ</b>	2007	2008	2009	2010
<b>BAWEL</b>	3,77	6,03	6,74	9,30
<b>ALMA PNEU</b>	1,57	1,83	1,75	1,39
<b>CZECH STYLE</b>	4,31	2,87	2,07	2,05

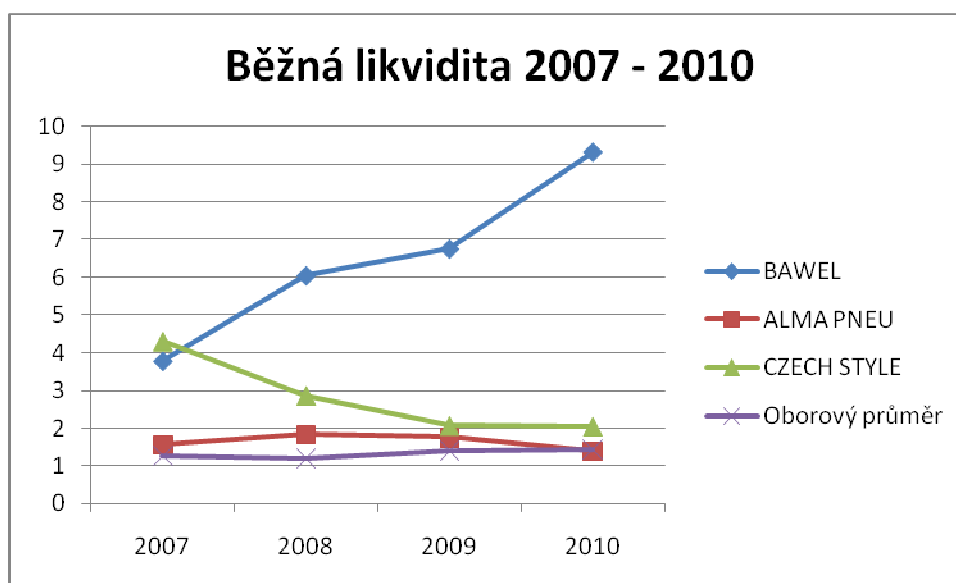
*Zdroj: vlastní zpracování*

**Běžná likvidita** společnosti BAWEL se pohybuje v rozmezí od 3,77 (rok 2007) do 9,30 (rok 2010). Oborový průměr v roce 2007 činí 1,27, v roce 2008 1,19, v roce 2009 1,40 a v roce 2010 1,43. Hodnoty běžné likvidity společnosti BAWEL překračují oborové průměry velmi výrazně. Kdyby společnost proměnila svůj krátkodobý majetek na

hotovost, byla by schopna uspokojit své věřitele 3,77 až 9,30 krát. Existuje tedy menší riziko platební neschopnosti.

I ve srovnání s ostatními firmami je ukazatel běžné likvidity společnosti BAWEL značně vysoký. Výsledky blízké se oborovému průměru vykazuje společnost ALMA PNEU. Společnost CZECH STYLE má ze začátku sledovaného období druhé nejvyšší výsledky, postupem času se však přibližují oborovému průměru.

**Graf 1: Běžná likvidita 2007 - 2010**



*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 13: Vývoj a srovnání ukazatele pohotové likvidity 2007 - 2010**

(KP + FM)/KZ	2007	2008	2009	2010
<b>BAWEL</b>	1,95	3,41	3,55	4,66
<b>ALMA PNEU</b>	0,93	0,98	0,86	0,75
<b>CZECH STYLE</b>	3,13	1,96	1,23	0,97

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Pohotová likvidita** společnosti se pohybuje v rozmezí od 1,95 (rok 2007) do 4,66 (rok 2010). Oborový průměr v roce 2007 činí 0,88, v roce 2008 0,74, v roce 2009 0,93 a v roce 2010 1,00. Vypočítané hodnoty ukazatele společnosti opět výrazně přesahují

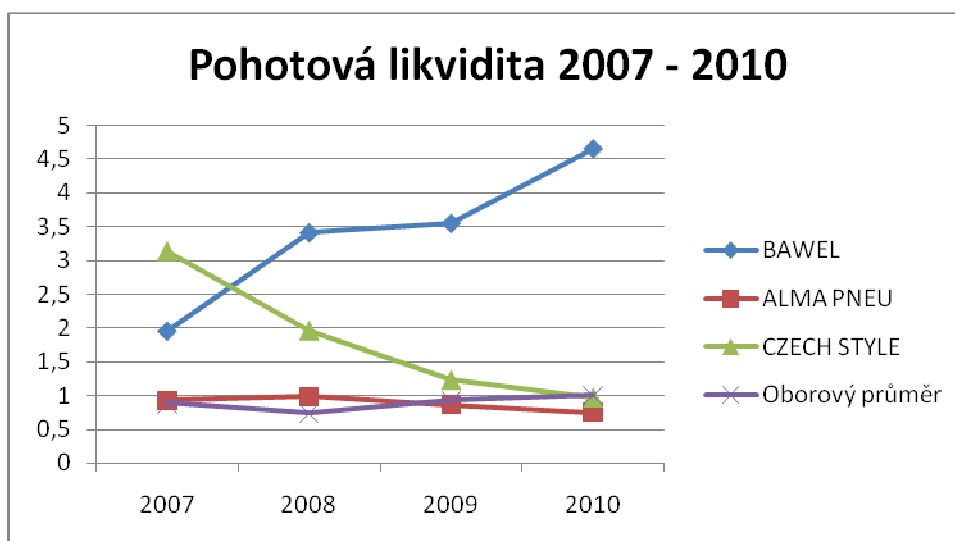
oborové průměry. Společnost je tedy schopna se 1,95 až 4,66 krát vyrovnat se svými krátkodobými závazky, aniž by prodávala své zásoby.

Hodnoty pohotovosti likvidity na takové úrovni, jaké je má společnost BAWEL jsou zajímavé pro věřitele, ne však pro management společnosti. Vysoké hodnoty pohotovosti likvidity značí vázanost značného objemu oběžných aktiv ve formě pohotových prostředků, které přinášejí minimální nebo žádný úrok. Jejich nadměrná výše vede k neproduktivnímu využívání vložených prostředků, čímž je negativně ovlivňována také výkonnost společnosti.

Lze také zkoumat poměr mezi ukazateli běžné a pohotovosti likvidity. Hodnoty pohotovosti likvidity společnosti BAWEL jsou o dost nižší než hodnoty běžné likvidity, což značí nadměrnou váhu zásob v rozvaze. Tento jev je typický pro obchodní společnosti (což analyzovaná společnost je).

U ukazatele pohotovosti likvidity BAWELU v porovnání s ukazatelem ostatních firem platí to samé, co u ukazatele běžné likvidity, to znamená, že hodnoty ukazatele BAWELU jsou opět vyšší než hodnoty ukazatele ostatních firem. Nejbližší oborovému průměru je společnost ALMA PNEU, společnost CZECH STYLE má opět ze začátku sledovaného období vyšší výsledky (v roce 2007 dokonce vyšší než BAWEL).

**Graf 2: Pohotová likvidita 2007 - 2010**



*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 14: Vývoj a srovnání ukazatele peněžní likvidity 2007 - 2010**

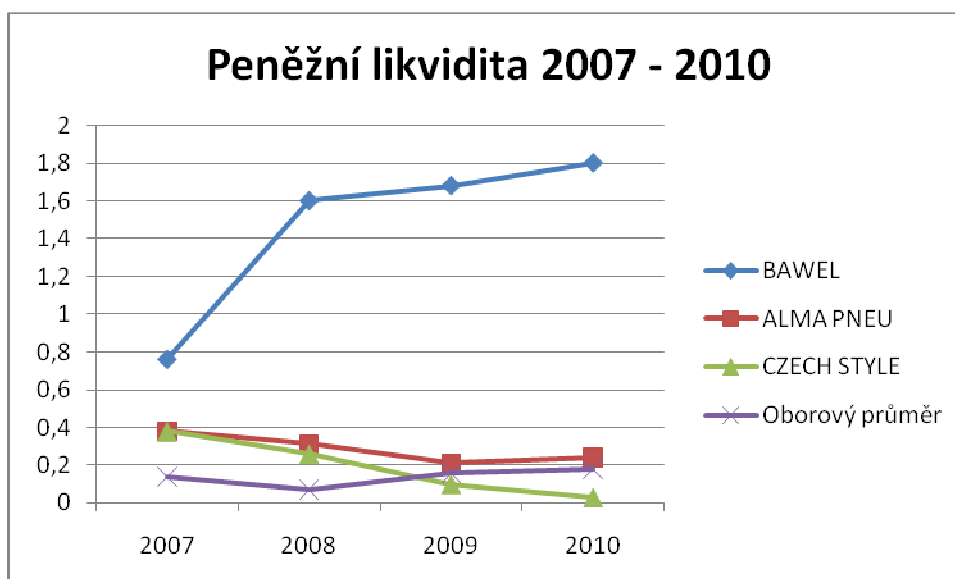
FM/KZ	2007	2008	2009	2010
<b>BAWEL</b>	0,76	1,60	1,68	1,80
<b>ALMA PNEU</b>	0,38	0,31	0,21	0,24
<b>CZECH STYLE</b>	0,38	0,26	0,10	0,03

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Peněžní likvidita** společnosti se pohybuje v rozmezí od 0,77 (rok 2007) do 1,80 (rok 2010). Oborový průměr v roce 2007 činí 0,14, v roce 2008 0,07, v roce 2009 0,16 a v roce 2010 0,18. Nejblíže oborovému průměru je společnost v roce 2007, s přibývajícím lety se však hodnota dále zvyšuje.

Také ukazatel peněžní likvidity společnosti BAWEL je ve srovnání s ostatními firmami vyšší. Ukazatel peněžní likvidity ostatních firem se většinou přibližují oborovému průměru. V letech 2009 - 2010 se výsledky společnost CZECH STYLE pohybují dokonce pod oborovým průměrem.

**Graf 3: Peněžní likvidita 2007 - 2010**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Na závěr části týkající se výpočtů ukazatelů likvidity je nutno zmínit, že společnost BAWEL není zatížena bankovním úvěrem a nejspíš proto jsou její ukazatele likvidity tak vysoké.

### 3.3.2 Ukazatele aktivity

Mezi ukazatele aktivity patří obrat aktiv, doba obratu zásob, doba inkasa pohledávek a doba úhrady krátkodobých závazků.

**Tabulka 15: Vývoj a srovnání ukazatele obratu aktiv 2007 - 2010 (počet obrátů)**

T/AKT	2007	2008	2009	2010
BAWEL	1,86	1,76	1,75	1,98
ALMA PNEU	2,20	1,91	1,83	1,67
CZECH STYLE	6,83	3,92	2,59	2,69

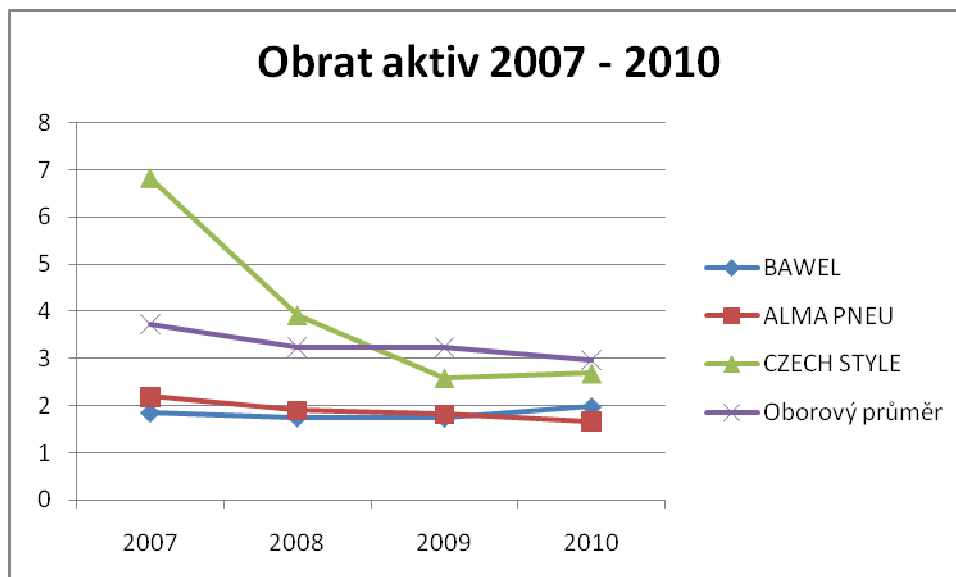
*Zdroj: vlastní zpracování*

**Celková aktiva** společnosti BAWEL se za rok obrátí 1,86krát až 1,98krát. Výsledky lze srovnávat s oborovým průměrem, který je v roce 2007 3,74, v roce 2008 3,25, v roce

2009 3,24 a v roce 2010 2,97. Vypočítaný ukazatel tyto hodnoty ani v jednom roce nepřekračuje, což znamená, že by měly být zvýšeny tržby nebo odprodána některá aktiva.

Ukazatele obratu aktiv všech společností se postupem času začínají přibližovat. Nejvyšší hodnoty vykazuje společnost CZECH STYLE. Výsledkem srovnání vypočítaných hodnot s oborovým průměrem je zjištění, že jediné společnost CZECH STYLE je oborovému průměru nejbližší. Hodnoty zbylých společností se nacházejí pod oborovým průměrem.

**Graf 4: Obrat aktiv 2007 - 2010**



*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 16: Vývoj a srovnání ukazatele doby obratu zásob 2007 - 2010 (dny)**

ZAS/(T/360)	2007	2008	2009	2010
BAWEL	68,22	66,80	73,31	69,05
ALMA PNEU	55,93	67,78	81,47	83,79
CZECH STYLE	10,45	15,09	35,19	36,07

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Doba obratu zásob** se pohybuje v rozmezí od 67 (rok 2008) do 73 (rok 2009) dní. V roce 2009 byla tato hodnota nejvyšší, v roce 2010 je však vidět, že již dochází ke snižování. V průměru se zásoby obrátí jednou za 70 dní.

Doba obratu zásob společnosti BAWEL patří ze začátku sledovaného období ve srovnání s dobou obratu zásob ostatních firem k těm vyšším, postupně ji však začíná převyšovat doba obratu společnosti ALMA PNEU. Společnost CZECH STYLE dosahuje poměrně nízkých hodnot.

Při srovnání obratu aktiv a doby obratu zásob lze konstatovat, že společnost BAWEL nevyužívá svůj majetek efektivně. Obrat aktiv je nízký, kdežto doba obratu zásob je celkem vysoká. Oběžná aktiva tvoří značný podíl na celkových aktivech společnosti. Největší položkou oběžných aktiv jsou pak právě zásoby. Zásoby a jejich řízení je podrobněji popsáno v podkapitole Finanční řízení.

**Tabulka 17: Vývoj a srovnání ukazatele doby inkasa pohledávek 2007 - 2010 (dny)**

<b>KP z OS/(T/360)</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>BAWEL</b>	43,85	44,55	41,99	41,95
<b>ALMA PNEU</b>	41,01	50,18	54,01	67,45
<b>CZECH STYLE</b>	21,49	27,79	32,96	30,81

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Doba inkasa pohledávek** se za sledované období pohybuje v průměru okolo 43 dní. Nejvyšší hodnoty tento ukazatel dosahuje v roce 2008, 44,55 dní, nejnižší pak v roce 2010, 41,95 dní. Tento vývoj dokazuje, že platební morálka odběratelů se zlepšuje.

Pro výpočet ukazatele doby inkasa pohledávek byly použity tržby, ze kterých nebyly vyloučeny tržby za hotové, a to především z důvodu srovnatelnosti, jelikož údaje o tržbách za hotové jsou získatelné pouze od analyzované společnosti BAWEL. Nejnižší dobu inkasa pohledávek má společnost CZECH STYLE, ale i u ní dochází v průběhu období k postupnému zvyšování. Vzhledem k vývoji ukazatele u ostatních firem lze říci, že doba inkasa pohledávek u BAWELU je průměrná.

Jak bylo uvedeno v předchozím odstavci, údaje o tržbách za hotové jsou získatelné pouze od společnosti BAWEL. V následující tabulce je tedy uveden výpočet doby inkasa pohledávek společnosti s vyloučením tržeb za hotové. Tržby jsou uvedeny v tis. Kč, doba inkasa pohledávek je uvedena ve dnech.

**Tabulka 18: Vývoj ukazatele doby inkasa pohledávek s vyloučením tržeb za hotové BAWELU 2007 - 2010**

	2007	2008	2009	2010
<b>Tržby celkové (TC)</b>	141 705	129 711	123 538	144 621
<b>Tržby za hotové (TH)</b>	21 359	17 933	15 617	17 260
<b>Tržby očištěné (TC - TH)</b>	120 346	111 778	107 921	127 361
<b>Doba inkasa pohledávek (dny)</b>	<b>51,64</b>	<b>51,69</b>	<b>48,07</b>	<b>47,64</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tržby za hotové společnosti BAWEL zabírají z celkových tržeb v průměru 13 %, což není mnoho, proto se doba inkasa pohledávek s vyloučením tržeb za hotové jen o něco málo zvýšila. Nejvyšší hodnota ukazatele je v roce 2008, nejnižší v roce 2010.

**Tabulka 19: Vývoj a srovnání ukazatele doby úhrady krátkodobých závazků 2007 - 2010 (dny)**

<b>KZ z OS/((VS + NPZ)/360)</b>	2007	2008	2009	2010
<b>BAWEL</b>	35,21	21,50	13,89	8,55
<b>ALMA PNEU</b>	71,41	69,79	72,40	107,45
<b>CZECH STYLE</b>	4,65	10,19	21,12	26,43

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Doba úhrady krátkodobých závazků** se pohybuje v rozmezí od 9 (rok 2010) do 35 (rok 2007) dní. Nejvyšší hodnoty tento ukazatel dosáhl v roce 2007, v letech 2008 - 2009 docházelo k jeho postupnému snižování. K největšímu poklesu došlo až v roce 2010.

Výsledky ukazatele doby úhrady krátkodobých závazků společnosti BAWEL patří k těm nižším. Nejvyšší dobu úhrady má společnost ALMA PNEU. Společnost CZECH STYLE měla ze začátku sledovaného období velmi nízké výsledky toho ukazatele. S postupem času však dochází k jejich navyšování.

Rozdíl doby splatnosti pohledávek a doby úhrady krátkodobých závazků vyjadřuje ve dnech počet dnů, které je nutno profinancovat (KISLINGEROVÁ, 2007, str. 95). Jedná se prakticky o dobu, po kterou je využíván bezplatný obchodní úvěr. Společnost BAWEL v podstatě nevyužívá obchodní úvěry, jelikož platí dříve než inkasuje. Největší rozdíl mezi těmito ukazateli ve v roce 2010 (přibližně 33 dní), v roce 2007 nejmenší (přibližně 9 dní). Bylo počítáno s ukazatelem doby inkasa pohledávek při jehož výpočtu nebyly vyloučeny tržby za hotové.

### 3.3.3 Ukazatele zadluženosti

Mezi ukazatele zadluženosti patří celková zadluženost, zadluženost vlastního kapitálu (debt equity ratio) a doba splácení dluhu.

**Tabulka 20: Vývoj a srovnání ukazatele celkové zadluženosti 2007 – 2010 (%)**

<b>CZ/AKT</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>BAWEL</b>	20,42	13,37	13,32	9,19
<b>ALMA PNEU</b>	71,20	62,02	61,29	65,40
<b>CZECH STYLE</b>	69,90	78,96	78,10	75,87

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Celková zadluženost** společnosti se pohybuje v rozmezí od 9 (rok 2010) do 20 (rok 2006) procent. Vidíme, že od roku 2007 do roku 2010 došlo k výraznému snížení ukazatele. Největší pokles pak nastal v roce 2010 a byl zapříčiněn snížením cizích zdrojů (došlo ke zrušení rezervy). Nízká hodnota ukazatele zadluženosti je výhodná především pro věřitele. Společnost v budoucnosti nebude mít problém se získáním dodatečných zdrojů.

Společnost BAWEL tedy disponuje velmi vysokým vlastním kapitálem (v roce 2010 se jedná o téměř 90 %). Dle poměru mezi vlastním kapitálem a dlouhodobým majetkem můžeme usoudit, že podnik je překapitalizován vlastními zdroji – vlastní příliš mnoho vlastního kapitálu. Používání především vlastního kapitálu snižuje celkovou výnosnost vloženého kapitálu.

Celková zadluženost je u BAWELU nejnižší ze všech společností. Tento jev bude způsoben, jak již bylo zmíněno, tím, že společnost nemá bankovní úvěr. Společnosti ALMA PNEU a CZECH STYLE jsou zatíženy úvěry či finančními výpomocemi, proto je u nich ukazatel celkové zadluženosti vysoký.

**Tabulka 21: Vývoj a srovnání ukazatele doby splácení dluhu 2007 – 2010 (roky)**

<b>CZ/(ČZ + O)</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>BAWEL</b>	1,57	1,33	1,24	0,72
<b>ALMA PNEU</b>	8,07	7,83	16,87	11,04
<b>CZECH STYLE</b>	14,63	29,86	23,34	9,40

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Doba splácení dluhu** je u společnosti velmi nízká. Tento fakt je nejspíše zapříčiněn tím, že společnost není zatížena úvěrem, navíc v průběhu let 2007 – 2010 se cizí zdroje snižují, čímž pak ve sledovaném období dochází k postupnému poklesu tohoto ukazatel, nejvyšší hodnoty tedy dosahuje v roce 2007, nejnižší pak v roce 2010.

Doba splácení dluhu společnosti BAWEL opět patří k těm nejnižším. Společnost tedy splácí své cizí zdroje dobře. Nejvyšší ukazatel doby splácení dluhu má společnost CZECH STYLE.

### **3.3.4 Ukazatele rentability**

Mezi ukazatele rentability patří rentabilita celkových aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS). Dále je zde zařazen také ukazatel finanční páky.

**Tabulka 22: Vývoj a srovnání ukazatele ROA 2007 - 2010 (%)**

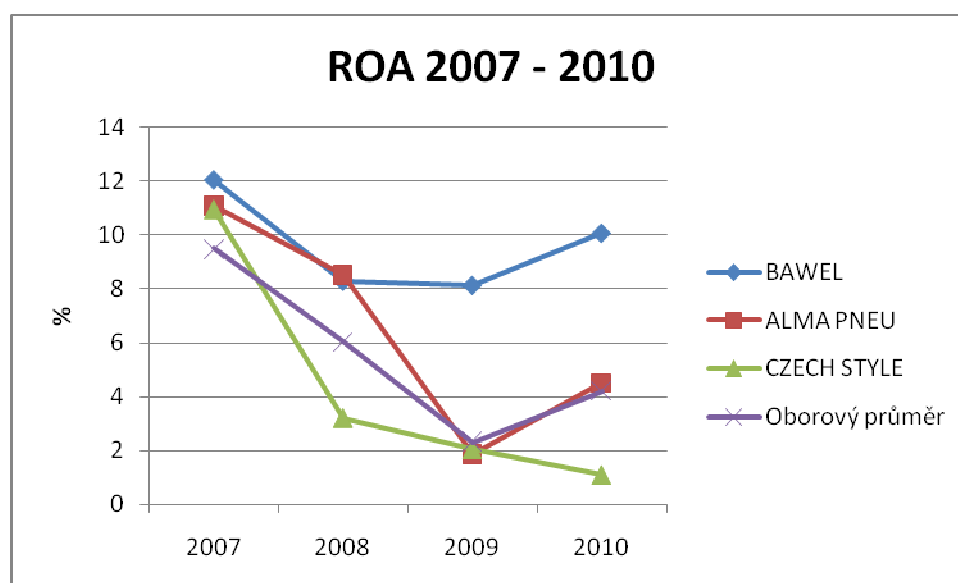
EBIT/AKT	2007	2008	2009	2010
BAWEL	12,04	8,28	8,12	10,06
ALMA PNEU	11,10	8,54	1,88	4,52
CZECH STYLE	10,95	3,22	2,07	1,11

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Rentabilita celkových aktiv** kolísá mezi 8,27 (rok 2008) až 12,04 (rok 2007) procenty. Nejvyšší hodnoty společnost vykazovala v roce 2007. Rentabilitu aktiv lze srovnávat s oborovým průměrem, který činí v roce 2007 9,50 %, v roce 2008 6,03 %, v roce 2009 2,32 % a v roce 2010 4,21 %. Vypočítaný ukazatel rentability aktiv oborové průměry značně převyšuje.

Ukazatel ROA společnosti BAWEL v porovnání s ostatními firmami patří k jedněm z nejvyšších. Pro všechny firmy je společný vysoký ukazatel v roce 2007. S postupem času pak u společností ALMA PNEU a CZECH STYLE klesá tento ukazatel razantněji, u společnost BAWEL zůstává poměrně vyrovnaný. Nejblíže oborovému průměru jsou ukazatele společnosti ALMA PNEU.

**Graf 5: ROA 2007 - 2010**



*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 23: Vývoj a srovnání ukazatele ROE 2007 - 2010 (%)**

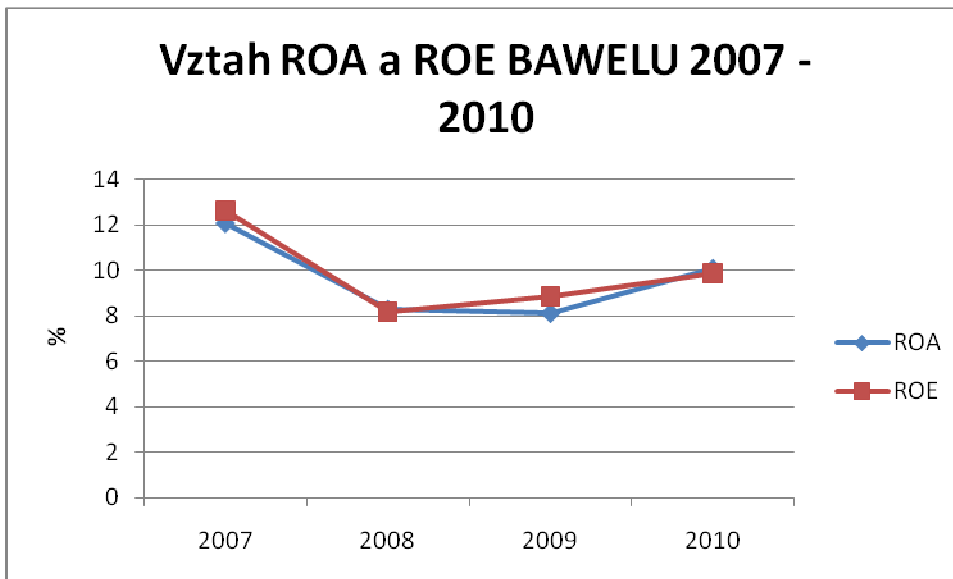
ČZ/VK	2007	2008	2009	2010
BAWEL	12,62	8,18	8,86	9,85
ALMA PNEU	25,74	13,30	1,59	11,10
CZECH STYLE	12,27	-0,05	3,69	16,82

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Rentabilita vlastního kapitálu** se pohybuje mezi 8,18 (rok 2008) až 12,62 (rok 2007) procenty. Oborový průměr ROE činí v roce 2007 24,74 %, v roce 2008 13,72 %, v roce 2009 2,50 % a v roce 2010 12,03 %. Při srovnání s oborovým průměrem je vidět, že ač hodnota společnosti BAWEL je nejvyšší v roce 2007, oborového průměru nedosahuje. V roce 2009 oborový průměr naopak výrazně přesahuje.

Je dobré si povšimnout vztahu mezi ukazateli ROA a ROE. U společnosti BAWEL se tyto dva ukazatele příliš neliší. ROE přesahuje ROA v letech 2007 a 2009, ve zbývajících letech jsou oba ukazatele téměř na stejné úrovni. Vztah  $ROE > ROA$  značí, že relativní výtěžnost celého kapitálu je menší než vlastního kapitálu. Díky dostatečné ziskovosti nemá společnost problém s hrazením a udržováním zadluženosti. (SCHOLLEOVÁ, 2012, str. 177)

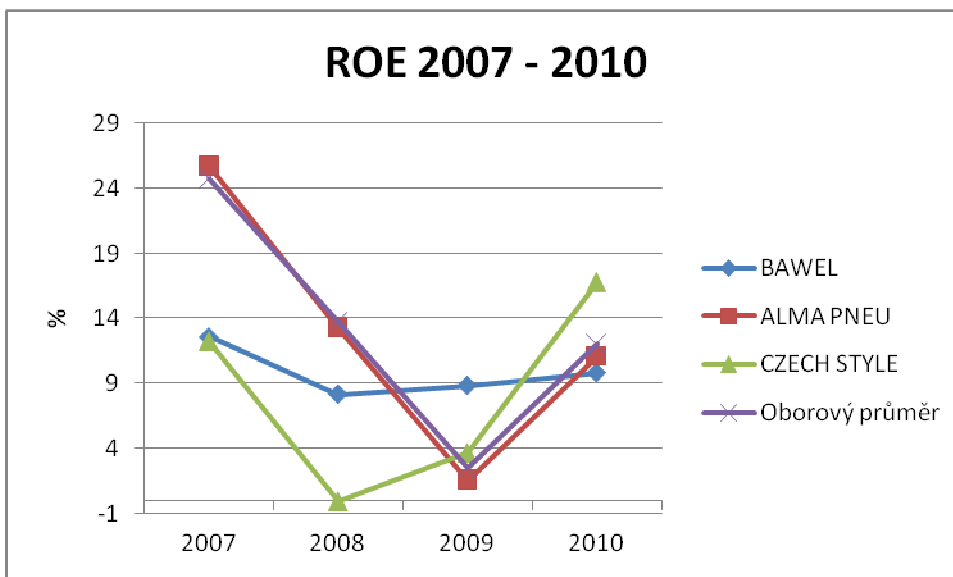
**Graf 6: Vztah ROA a ROE BAWELU 2007 - 2010**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Vývoj ukazatele ROE je u konkurenčních společností značně kolísavý, u společnosti BAWEL nejsou extrémní vývoje ukazatele ROE tak výrazné. Výsledky společnosti ALMA PNEU téměř kopírují oborový průměr, naopak výsledky společnosti CZECH STYLE se mu téměř vymykají (nejblíže oborovému průměru je ROE v roce 2009).

**Graf 7: ROE 2007 - 2010**



*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 24: Vývoj a srovnání ukazatele ROS 2007 - 2010 (%)**

ČZ/T	2007	2008	2009	2010
BAWEL	5,36	4,00	4,36	4,49
ALMA PNEU	3,30	2,58	0,33	2,30
CZECH STYLE	0,51	-0,003	0,31	1,50

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Rentabilita tržeb** se po celé období pohybuje okolo 4 - 5 %. Nejvyšší hodnoty dosáhla společnost v roce 2007. Podíl čistého zisku na 1 Kč tržeb se v letech 2007 – 2010 pohybuje v rozmezí od 4 (rok 2008) do 5,36 (rok 2007) procent.

Z pohledu rentability tržeb je na tom společnost BAWEL v porovnání s ostatními firmami dobře, hodnoty společnosti patří mezi nejvyšší.

**Tabulka 25: Vývoj a srovnání ukazatele finanční páky 2007 - 2010**

AKT/VK	2007	2008	2009	2010
BAWEL	1,26	1,16	1,16	1,10
ALMA PNEU	3,54	2,70	2,62	2,90
CZECH STYLE	3,50	4,83	4,59	4,16

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Finanční páka** od roku 2007 postupně klesá. Nejvyšší hodnoty dosáhla právě v roce 2007, nejnižší pak v roce 2010.

V průběhu období ukazatel finanční páky společnosti BAWEL klesá. Vysoký ukazatel finanční páky má společnost CZECH STYLE.

**Tabulka 26: Srovnání a vývoj ziskového účinku FP 2007 - 2010**

<b>AKT/VK * EBT/EBIT</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>BAWEL</b>	1,36	1,25	1,36	1,21
<b>ALMA PNEU</b>	3,05	1,97	1,09	3,12
<b>CZECH STYLE</b>	1,46	0,00	2,24	18,14

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Ziskový účinek finanční páky** společnosti BAWEL je po celé sledované období vyšší než jedna, což znamená, že podíl cizích zdrojů ve finanční struktuře má pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu.

Ziskový účinek finanční páky u ostatních společností je také většinou větší než jedna, čili platí to stejné, co je uvedeno výše u společnosti BAWEL. Jediná hodnota, která je nižší než jedna se objevuje v roce 2008 u společnosti CZECH STYLE.

### **3.4 Ukazatele produktivity práce**

Mezi ukazatele produktivity práce patří produktivita práce z přidané hodnoty a průměrná roční mzda. K výpočtům byl použit průměrný počet zaměstnanců.

**Tabulka 27: Počet zaměstnanců 2007 - 2010**

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>BAWEL</b>	44	44	36	41
<b>ALMA PNEU</b>	48	44	44	44
<b>CZECH STYLE</b>	8	23	28	31

*Zdroj: vlastní zpracování*

Jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, firmy byly vybrány tak, aby se díky počtu zaměstnanců jednalo o malé podniky. Všechny společnosti mají ve sledovaném období počet zaměstnanců v rozmezí od 20 do 40 (výjimkou je společnost CZECH STYLE, která má v roce 2007 jen 8 zaměstnanců).

**Tabulka 28: Vývoj a srovnání produktivity práce z PH 2007 - 2010 (tis. Kč)**

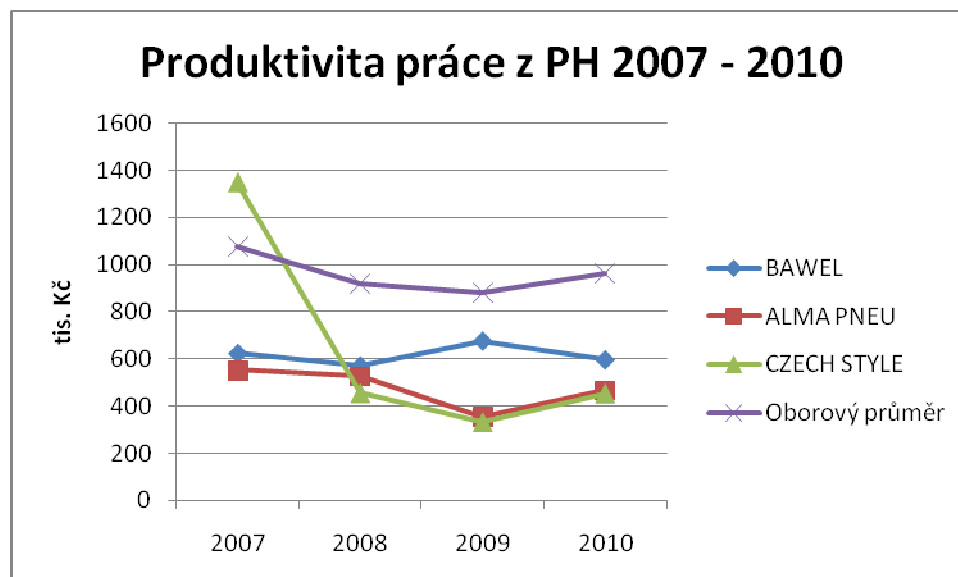
PH/počet zam.	2007	2008	2009	2010
BAWEL	623,93	571,00	676,61	596,88
ALMA PNEU	553,10	527,61	355,39	467,64
CZECH STYLE	1 350,50	456,09	333,43	455,29

*Zdroj: vlastní zpracování*

Produktivita práce z přidané hodnoty v průběhu sledovaného období u všech společností kolísá. Nejnižší hodnoty dosáhl ukazatel společnosti BAWEL v roce 2008, což je dáno především tím, že přidaná hodnota oproti roku 2007 klesla a počet zaměstnanců se nijak nezměnil. Nejvyšší hodnoty pak ukazatel dosáhl v roce 2009, kdy počet zaměstnanců klesl na nejnižší úroveň za sledované období.

Produktivitu práce z přidané hodnoty lze srovnávat s oborovým průměrem, který je v roce 2007 činí 1 078 tis. Kč, v roce 2008 920 tis. Kč, v roce 2009 883 tis. Kč a v roce 2010 963 tis. Kč. Hodnoty ukazatele vybraných společností těchto hodnot nedosahují, nacházejí se většinou pod nimi (výjimkou je společnost CZECH STYLE v roce 2007).

**Graf 8: Produktivita práce z PH 2007 - 2010**



*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 29: Vývoj a srovnání průměrné roční mzdy 2007 - 2010 (tis. Kč)**

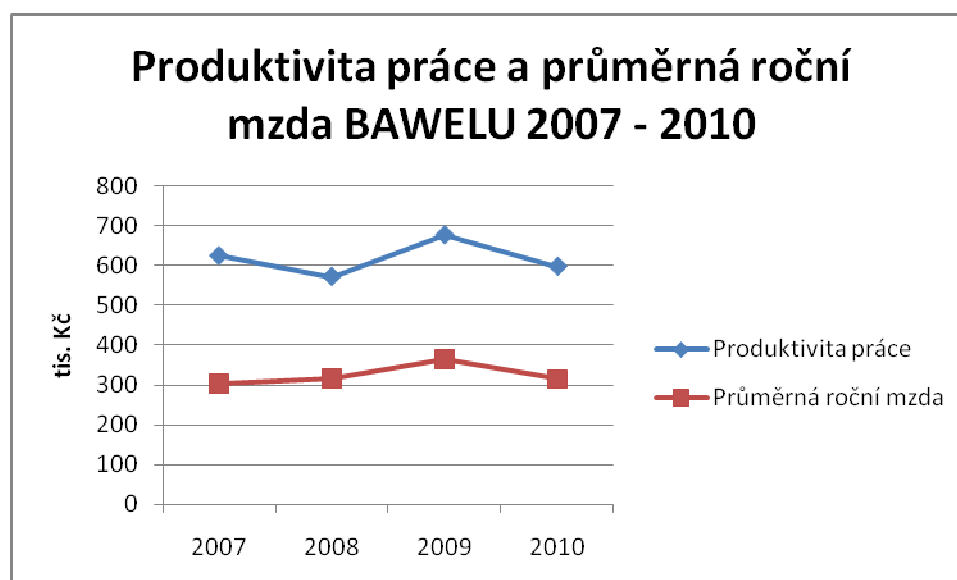
MN/počet zam.	2007	2008	2009	2010
<b>BAWEL</b>	302,77	316,70	364,31	314,76
<b>ALMA PNEU</b>	234,85	249,07	226,20	247,84
<b>CZECH STYLE</b>	310,13	276,96	201,18	255,45

*Zdroj: vlastní zpracování*

Průměrná roční mzda společnosti BAWEL patří ve srovnání s výsledky ostatních firem k nejvyšším. Nejnižší hodnoty tento ukazatel dosáhl v roce 2007, nejvyšší pak v roce 2009.

Ve vztahu produktivity práce a průměrných mezd by mělo platit, že produktivita práce roste rychleji než rostou průměrné mzdy. (SYNEK, KOPKÁNEŽ, KUBELKOVÁ, 2009, str. 254). U společnosti BAWEL tomu tak do roku 2008 nebylo, produktivita práce klesala, kdežto průměrná mzda rostla. Zlepšení situace nastalo v roce 2009. V roce 2010 došlo k poklesu obou ukazatelů.

**Graf 9: Produktivita práce a průměrná roční mzda BAWELU 2007 - 2010**



*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3.5 Analýza nákladovosti

Nákladovost tržeb vyjadřuje poměr celkových nákladů k dosaženým tržbám. Obecně by se měl podnik snažit dosáhnout toho, aby tyto ukazatele byly co nejnižší. V následující tabulce je uvedena nákladovost vybraných položek výkazu zisku a ztrát společnosti BAWEL, mezi které patří náklady na prodané zboží, výkonová spotřeba, osobní náklady a odpisy. Tržby se skládají z tržeb za prodej zboží a tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Nákladovost těchto položek pak srovnána s výsledky ostatních firem.

**Tabulka 30: Nákladovost vybraných položek VZZ 2007 - 2010**

	2007	2008	2009	2010
<b>Náklady na prodané zboží</b>	70 360	67 482	66 165	85 496
<b>Výkonová spotřeba</b>	45 325	38 105	32 916	35 320
<b>Osobní náklady</b>	17 964	18 133	16 795	16 915
<b>Odpisy</b>	2 266	2 195	2 207	2 786
<b>Tržby</b>	141 705	129 711	123 538	144 621
<b>Prodané zboží</b>	0,50	0,52	0,54	0,59
<b>Výkonová spotřeba</b>	0,32	0,29	0,27	0,24
<b>Osobní náklady</b>	0,13	0,14	0,14	0,12
<b>Odpisy</b>	0,02	0,02	0,02	0,02

*Zdroj: vlastní zpracování*

Ukazatele nákladovosti jsou vyjádřeny absolutně. Z tabulky je patrné, že největší podíl na tržbách společnosti BAWEL mají náklady na prodané zboží. Hned za nimi je výkonová spotřeba a osobní náklady. Odpisy pak zaujímají pouze malou část tržeb. Nákladovost prodaného zboží postupem času roste, z čehož lze usoudit, že společnost se zaměřuje spíše na nákup a prodej zboží (nákladovost výkonové spotřeby, tedy spotřeby materiálu a služeb naopak klesá).

**Tabulka 31: Srovnání ukazatelů nákladovosti 2007 - 2010**

		2007	2008	2009	2010
<b>BAWEL</b>	Prodané zboží	0,50	0,52	0,54	0,59
	Výkonová spotřeba	0,32	0,29	0,27	0,24
	Osobní náklady	0,13	0,14	0,14	0,12
	Odpisy	0,02	0,02	0,02	0,02
<b>ALMA PNEU</b>	Prodané zboží	0,69	0,63	0,68	0,67
	Výkonová spotřeba	0,17	0,20	0,21	0,19
	Osobní náklady	0,09	0,11	0,11	0,10
	Odpisy	0,01	0,02	0,02	0,01
<b>CZECH STYLE</b>	Prodané zboží	0,91	0,87	0,77	0,76
	Výkonová spotřeba	0,05	0,10	0,17	0,17
	Osobní náklady	0,01	0,04	0,05	0,06
	Odpisy	0,00	0,01	0,01	0,02

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z tabulky je zřejmé, že největší podíl na tržbách u všech vybraných firem zaujímají náklady na prodané zboží. Dále následuje výkonová spotřeba, osobní náklady. Odpisy zabírají nejmenší podíl. Největší nákladovost z hlediska prodaného zboží má jednoznačně společnost CZECH STYLE. Hodnoty ukazatelů společnosti BAWEL patří k průměrným.

### **3.6 Čistý pracovní kapitál**

Čistý pracovní kapitál dosahuje ve sledovaném období kladných hodnot. Nejnižší hodnoty dosahuje čistý pracovní kapitál (dále jen ČPK) v roce 2007, a to především díky vysokým krátkodobým závazkům. Nejvyšší hodnoty dosahuje ČPK v roce 2010, důvodem jsou opět krátkodobé závazky, ty jsou však v tomto roce nejvyšší.

**Tabulka 32: Vývoj čistého pracovního kapitálu 2007 – 2010 (v tis. Kč)**

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Oběžná aktiva (OA)</b>	55 772	55 486	53 195	55 618
<b>Krátkodobé závazky (KZ)</b>	14 796	9 203	7 887	5 982
<b>ČPK (OA - KZ)</b>	40 976	46 283	45 308	49 636

*Zdroj: vlastní zpracování*

ČPK společnosti BAWEL je již na počátku sledovaného období značně vysoký a s postupem času se ještě zvyšuje. Tento jev není pro společnost příznivý, jelikož signalizuje, že společnost financuje část běžného provozu z vlastních peněz a ty jsou nejdražším zdrojem financování a nositelem rizika.

ČPK lze použít pro další výpočty, mezi které patří výpočet podílu čistého pracovního kapitálu na aktivech a podílu čistého pracovního kapitálu na tržbách. Tyto ukazatele jsou měřeny v procentech.

**Tabulka 33: Vývoj ukazatelů ČPK 2007 - 2010**

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>ČPK/Aktiva</b>	53,91	62,87	64,29	68,05
<b>ČPK/Tržby</b>	28,92	35,68	36,68	34,32

*Zdroj: vlastní zpracování*

Podíl ČPK na aktivech udává, jakou část aktiv čistý pracovní kapitál tvoří. U společnosti BAWEL je tento ukazatel nejnižší v roce 2007, největší podíl na aktivech má pak ČPK v roce 2010. Ukazatel dosahuje ve sledovaném období poměrně vysokých hodnot, lze tedy říci, že společnost má značný objem prostředků vázaný v aktivech.

Podíl ČPK na tržbách lze sledovat v čase. Nejnižší hodnoty dosáhl tento ukazatel v roce 2007, nejvyšší pak v roce 2009. Sledoval-li by se vývoj tohoto ukazatele a vývoj tržeb, došlo by se k názoru, že se jednoznačně liší. Podíl ČPK na tržbách dosáhl svého vrcholu

ve sledovaném období v roce 2009. Tržby jsou v tomto roce však nejnižší. To, že podíl ČPK na tržbách rostl, značí špatné řízení ČPK.

**Tabulka 34: Srovnání ČPK a jeho ukazatelů 2007 - 2010**

		2007	2008	2009	2010
<b>BAWEL</b>	ČPK	40 976	46 283	45 308	49 636
	ČPK/Aktiva	53,91	62,87	64,29	68,05
	ČPK/Tržby	28,92	35,68	36,68	34,32
<b>ALMA PNEU</b>	ČPK	24 337	25 706	24 399	20 792
	ČPK/Aktiva	30,36	35,02	34,87	23,86
	ČPK/Tržby	13,80	18,37	19,07	14,33
<b>CZECH STYLE</b>	ČPK	24 944	21 003	14 808	17 482
	ČPK/Aktiva	55,45	33,80	24,15	26,22
	ČPK/Tržby	8,12	8,62	9,31	9,73

*Zdroj: vlastní zpracování*

Po výpočtech ČPK a jeho ukazatelů u konkurenčních společností a srovnání jejich výsledků s výsledky společnosti BAWEL se ukázalo, že společnost BAWEL má ČPK a jeho ukazatele nejvyšší ze všech. ČPK společností ALMA PNEU a CZECH STYLE jsou téměř o polovinu nižší. Taktéž podíl ČPK na aktivech je u těchto společností nižší. Podíl ČPK na tržbách u ostatních společností rostl do roku 2009. S přihlédnutím na vývoj jejich tržeb, kdy byly tržby v roce 2009 na nejnižší úrovni, lze říci, že i tyto společnosti mohou mít problém s řízením ČPK. Výše jejich podílu ČPK na tržbách není tak vysoká jako u společnosti BAWEL.

### **3.7 Spider analýza**

Ke zvýšení názornosti finanční analýzy jsem se rozhodla použít spider analýzy. Soustava obsahuje čtyři skupiny ukazatelů, mezi něž patří ukazatele rentability, likvidity, struktury finančních zdrojů a struktury majetku. Grafickým základem jsou soustředné kružnice z jejichž středu vybíhají paprsky, které jsou představitelem jednoho ukazatele. Soustředné kružnice vyjadřují v procentech hodnotu jednotlivých ukazatel

vztaženou k základu srovnávání, což může být oborový průměr či nejlepší srovnávaný podnik. Čím jsou hodnoty od středu dále, tím lépe. (SYNEK, KOPKÁNĚ, KUBÁLKOVÁ, 2009, str. 192 - 193)

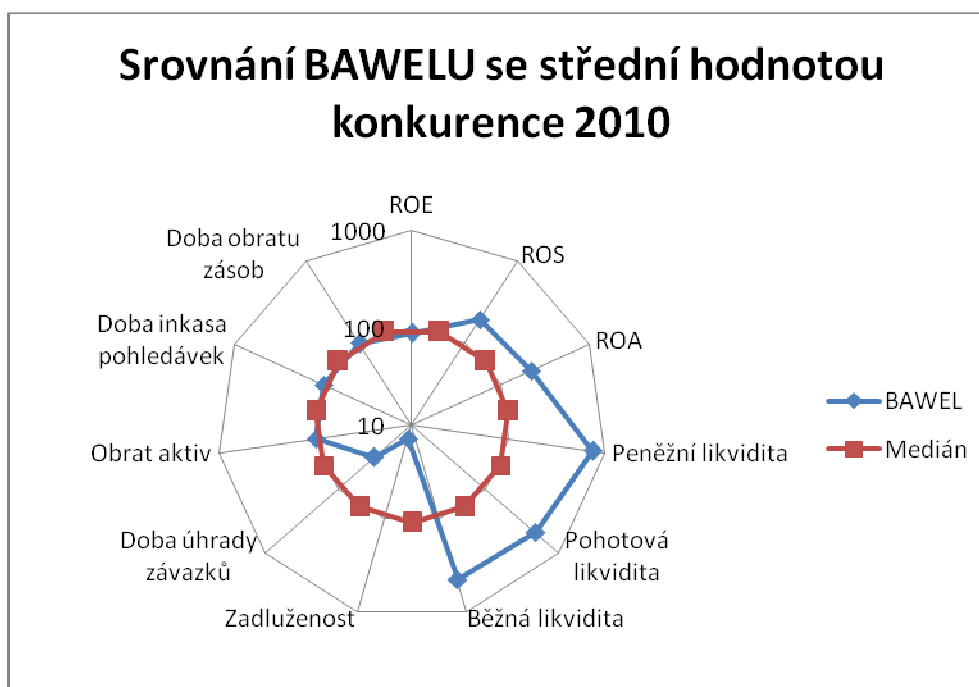
**Tabulka 35: Srovnání BAWELU se střední hodnotou konkurence 2010**

Ukazatel	Medián		BAWEL		ALMA PNEU	CZECH STYLE
<b>ROE</b>	11,10	100 %	88,74 %	9,85	11,10	16,82
<b>ROS</b>	2,30	100 %	195,22 %	4,49	2,30	1,50
<b>ROA</b>	4,52	100 %	222,57 %	10,06	4,52	1,11
<b>Peněžní likvidita</b>	0,24	100 %	750 %	1,80	0,24	0,03
<b>Pohotová likvidita</b>	0,97	100 %	480,42 %	4,66	0,75	0,97
<b>Běžná likvidita</b>	2,05	100 %	453,66 %	9,30	1,39	2,05
<b>Zadluženost</b>	65,40	100 %	14,05 %	9,19	65,40	75,87
<b>Doba úhrady závazků</b>	26,43	100 %	32,35 %	8,55	107,45	26,43
<b>Obrat aktiv</b>	1,98	100 %	100 %	1,98	1,67	2,69
<b>Doba inkasa pohledávek</b>	41,95	100 %	100 %	41,95	67,45	30,81
<b>Doba obratu zásob</b>	69,05	100 %	100 %	69,05	83,79	36,07

*Zdroj: vlastní zpracování*

K vytvoření spider grafu jsem si jako srovnávací základu zvolila střední hodnotu všech analyzovaných společností, která je představována mediánem (100 %). Procentuelní vyjádření ukazatelů společnosti BAWEL je stanoveno jako podíl absolutních hodnot ukazatelů BAWELU a absolutních hodnot mediánu. Jsou-li ukazatele společnosti BAWEL vyšší než medián, pak se nachází nad 100 %, jsou-li naopak nižší, nachází se pod 100 %. Výsledky z výše uvedené tabulky jsou zobrazeny v následujícím grafu.

**Graf 10: Srovnání BAWELU se střední hodnotou konkurence 2010**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Hodnoty ležící nad základní středovou kružnicí lze označit jako nadprůměrné. Společnost BAWEL má oproti konkurenci nadprůměrné hodnoty ukazatelů ROS a ROA a všechny ukazatele likvidity. Naopak hodnoty ležící pod základní středovou kružnicí lze označit jako podprůměrné. Oproti konkurenci má společnost nižší hodnoty ukazatelů zadluženosti a doby úhrady závazků. Hodnoty ukazatelů obrat aktiv, doba inkasa pohledávek, doba obratu zásob a ROE jsou průměrné.

### **3.8 Finanční řízení**

Finanční řízení spočívá ve výběru optimální varianty získávání externích a interních zdrojů financování a jejich užití z hlediska základních finančních cílů podnikání s přihlédnutím k různým omezujícím podmínkám. V závislosti na časovém horizontu lze rozlišovat dlouhodobé finanční řízení a krátkodobé finanční řízení. (NÝVLTOVÁ, MARINIČ, 2010, str. 11 - 12)

Dlouhodobé finanční řízení se vyznačuje rozhodováním o finančních operacích v časovém horizontu jednoho roku až pěti let a jeho úkoly se týkají zejména investičního

rozhodování a dlouhodobého financování. Zdroje dlouhodobého financování lze rozdělit na interní (nerozdělený zisk, rezervy, odpisy) a externí (dlouhodobé úvěry, leasing, emise cenných papírů, rizikový kapitál, státní podpora). Do dlouhodobého finančního řízení lze zařadit také sestavení dlouhodobého finančního plánu. (tamtéž, str. 67)

Základním cílem krátkodobého finančního řízení je zajištění, lépe řečeno optimalizace likvidity. Tato optimalizace vymezuje úkoly krátkodobého finančního řízení, mezi které patří řízení likvidity a pracovního kapitálu, řízení krátkodobých aktiv a jejich složek (zásoby, krátkodobé pohledávky, finanční majetek), řízení krátkodobých pasiv (krátkodobé závazky) a jejich složek a sestavení krátkodobého finančního plánu. (tamtéž, str. 136)

Následující text bude věnován analýze finančního řízení společnosti BAWEL, a to jak dlouhodobého, tak krátkodobého finančního řízení.

### **3.8.1 Dlouhodobé finanční řízení**

#### **Nerozdělený zisk**

Společnost BAWEL disponuje vysokými vlastními zdroji. Největší podíl na těchto zdrojích má nerozdělený zisk minulých let. Nerozdělený zisk společnost používá pro rozvoj firmy. Investuje do obnovy strojů a vozového parku. Dále tyto prostředky vynakládá na nákup kvalitního pracovního oblečení a pomůcek pro zaměstnance, na školení zaměstnanců (v současné době ve společnosti probíhá výuka angličtiny) či na sportovní vyžití zaměstnanců (zřízení posilovny). Za prostředky z nerozděleného zisku jsou také nakupovány zásoby. Žádné jiné využití nerozděleného zisku v blízké době společnost neplánuje.

#### **Rezervy**

Rezervy společnost v podstatě netvoří. Opravy či obnovu majetku financuje z nerozděleného zisku. Jediným důvodem pro tvorbu rezervy je předpokládaná ztráta z obchodního případu. V současné době společnost rezervy tvořit neplánuje.

## **Odpisy**

Odpisy, jako způsob dlouhodobého interního financování, společnost samozřejmě využívá. Nemovitosti odepisuje rovnoměrně, ostatní majetek pak zrychleně.

## **Externí způsob dlouhodobého financování**

Externí způsob dlouhodobého financování společnost příliš nevyužívá. V minulosti společnost přijala finanční výpomoc z důvodu překlenutí časového nesouladu mezi nákupem a prodejem zboží. Také využila možnosti nákupu na leasing, ten je již v současné době ukončen. Společnost další úvěry, finanční výpomoci či nákupy na leasing neplánuje. Co se týče státní podpory, tu také společnost příliš nevyužívá, přijala pouze dotaci z úřadu práce na zaměstnance.

## **Dlouhodobé finanční plány**

Dlouhodobé finanční plány společnost nezpracovává. Finanční analýzu společnost provádí, nesrovnává však její výsledky s konkurencí.

### **3.8.2 Krátkodobé finanční řízení**

#### **Zásoby**

Zásoby společnosti jsou tvořeny pneumatikami na prodej, studenými protektory vlastní výroby, materiálem na výrobu protektorů a autopříslušenstvím. Společnost vlastní dva sklady, jeden se nachází v místě sídla společnosti, tedy v Ostravě - Kunčičkách, jedná se o centrální sklad. Druhý sklad se nachází v Ostravě - Zábřehu, kde má společnost svou druhou provozovnu, tento sklad slouží především k uskladnění autopříslušenství. Dále společnost využívá konsignačních skladů. Jedná se o sklady, které se nachází u jejich zákazníků. Většinou se jedná o menší zákazníky, pro které jsou velké nákupy zásob nákladné. Systém konsignačních skladů funguje způsobem, že společnost BAWEL dodá zákazníkovi určitou výši zboží, zákazník poté toto zboží postupně prodává. Po čase je provedena inventura a zboží prodané zákazníkem mu společnost BAWEL vyfakturuje. Následně mu doveze další zboží, které může zákazník prodávat. Pokud zákazník zboží neprodá, společnost BAWEL si jej vezme zpět.

Společnost má rovněž ve svém areálu konsignační sklad svého dodavatele, firmy TMZ Autobaterie. Toto zboží společnost vede na podrozvahových účtech.

Pro systém zásobování společnosti je charakteristické předzásobování. Hlavním dodavatelem společnosti je společnost Barum Continental, u které společnost BAWEL objednává zboží i několik měsíců dopředu (například již v červnu se objednávají pneumatiky na zimní období). V poslední době společnost zaměřuje také na nákup a prodej v rámci Evropské unie, proto když se objeví výhodná nabídka k nákupu zboží, společnost ji využije (nakoupí například celý kamión zboží), jelikož ví, že tohle zboží následně prodá. Kromě předzásobování společnost samozřejmě dokupuje zásoby, které aktuálně potřebuje.

Předzásobování a skutečnost, že sklad se neustále doplňuje, způsobuje vysoký stav zásob společnosti. Společnost BAWEL je velkoobchod, tudíž potřebuje mít na skladě neustále takové zásoby, aby byla schopna okamžitě uspokojit potřeby svých zákazníků. Samozřejmě, že na skladě má společnost také zásoby, které zatím neprodala a již nějakou dobu tam jen leží. Tyto zásoby se pak snaží buď prodat pod cenou nebo je likviduje.

### **Krátkodobé pohledávky**

Společnost uzavírá s pravidelnými zákazníky dlouhodobé rámcové kupní smlouvy a smlouvy o dílo. Ve smlouvách jsou řešeny garantované lhůty dodávek a jakosti. Dále jsou v nich řešeny také rabaty. Pokud některý ze zákazníků dosáhne určité výše obratu, společnost mu dále poskytne roční slevu z celkové výše odebraného zboží. Pomocí slev se společnost snaží udržet si své zákazníky a také je přimět k včasnému placení pohledávek. Pokud se stane, že některá z pohledávek je již po lhůtě splatnosti, zasílá společnost svým zákazníkům upomínky. V případě, že tento způsob vymáhání nezafunguje, řeší společnost nedobytné pohledávky soudní cestou.

Společnost k uspokojování svých pohledávek velmi často využívá vzájemných zápočtů. Zápočty jsou prováděny především u dopravních společností (BAWEL má k dopravní společnosti nezaplacenou pohledávku, pokud potřebuje přepravit zboží, využije služby

právě této společnosti, fakturu od dopravní společnosti poté započte se svou vystavenou fakturou).

Co se týče doby splatnosti, tak ta je u různých zákazníků individuální. Jedná-li se o neznámého zákazníka, je požadována platba v hotovosti. Doba splatnosti u menších společností činí 14 dní, u stálých zákazníků se jedná o měsíc.

Společnost nevyužívá speciální systém pro hodnocení zákazníků. Zákazníky prověřuje sama svým způsobem, proti neplacení se v počátcích obchodu chrání prostřednictvím nízkých limitů odběru zboží. Limity jsou stanovovány finančním ředitelem.

### **Krátkodobé závazky**

Jak již bylo zmíněno, důležitým dodavatelem společnosti je společnost Barum Continental. S touto společností má společnost BAWEL sjednanou dobu splatnosti v délce 4 až 5 měsíců. Společnost Barum Continental se před nesplácením svých závazků chrání limitem nezaplacených faktur. Pokud si chce odběratel Barumu nakoupit zboží a již přesahuje limit nezaplacených faktur, Barum mu zboží neprodá, vyčká na zaplacení faktury a až poté uskuteční dodávku. Doba splatnosti se tedy může zdát dlouhá, ale díky limitu nezaplacených faktur musí společnost BAWEL hlídat a hradit své závazky vůči Barumu tak, aby mohla kdykoliv nakoupit potřebné zboží.

Závazky vůči ostatním dodavatelům se společnost snaží hradit včas. Někteří z dodavatelů nabízejí za předčasné zaplacení výhody v podobě skont. Těchto výhod společnost samozřejmě využívá, především u velkých společnostech, kde jsou nabízená skonta poměrně vysoká.

Obecně se firmy snaží o maximální odklad splatnosti svých závazků. Vedení společnosti si však nepřeje jít touto cestou, nechce, aby společnost byla urgována kvůli pozdním platbám. Společnost se snaží hradit své závazky řádně a to samé vyžaduje i od svých obchodních partnerů. Zakládá si na tom, aby společnost BAWEL byla vnímána jako solidní společnost.

### **Hodnocení dodavatelů**

Společnost má nastaven systém hodnocení dodavatelů. Dodavatelé jsou rozlišeni podle toho, zda dodávají materiál nebo služby. Mezi kritéria pro hodnocení dodavatelů materiálu patří systém jakosti, spolehlivost dodávek, cena a platební podmínky, vyhovění specifikacím společnosti a dokumentace k výrobkům. Mezi kritéria pro hodnocení dodavatelů služeb patří kvalita služby, cena a platební podmínky a vyhovění požadavkům společnosti. Každé z kritérií je ohodnoceno na stupnici 0 - 3 body. Pro dodavatele vybavení jsou prováděna výběrová řízení.

### **Outsourcing**

Outsourcingu je využíváno k provádění prací, které společnost sama neprovádí (výroba teplých protektorů) nebo pokud nemá dostatek vlastních výrobních kapacit (přepravní služby). Dále nakupuje služby, jako jsou metrologie, účetní audit, školení BOZP a PO, právní a daňové poradenství, programy pro PC a správa PC sítě, interní prověrky jakosti či školení zaměstnanců.

### **Krátkodobý finanční majetek**

Společnost má zřízený bankovní účet, pokladnu vede jak v českých korunách, tak v cizích měnách. Součástí krátkodobého finančního majetku jsou také ceniny. Krátkodobé finanční instrumenty společnost nevlastní.

### **Krátkodobý finanční plán**

Krátkodobý finanční plán společnost přímo nesestavuje. Provádí však kontrolu stavu závazků a pohledávek, financí a skladu, a to zhruba dvakrát do měsíce. Kontrola je prováděna kvůli povědomí společnosti o aktuální situaci, předchází se tak nedostatku peněžních prostředků, zboží či zákazníků.

Kalkulace firma provádí u svých výrobků, studených protektorů. Jejich cena je stanovena na úrovni vlastních nákladů a zahrnuje přímý materiál, přímé mzdy včetně pojištění, výrobní elektrické energie a pomocný materiál.

### ***3.9 Shrnutí provedených analýz***

Společnost BAWEL se zabývá obchodní i výrobní činností. Obchodní činnost však převažuje, tudíž největší podíl na tržbách mají tržby za zboží. Nejméně příznivým obdobím pro odvětví obchodu byly roky 2008 a 2009. Tato skutečnost se projevila i na tržbách společnosti, jsou v těchto letech nejnižší.

Co se týče majetku společnosti, na tom se nejvíce podílejí oběžná aktiva. Největší položkou oběžných aktiv jsou pak zásoby.

Ukazatele likvidity společnosti jsou po sledované období značně vysoké, převyšují oborové průměry a také výsledky konkurenčních společností. Na jednu stranu jsou tyto informace příznivé, jelikož dochází ke snižování platební neschopnosti. Na druhou stranu však může díky vysoké likviditě docházet také ke snižování výkonnosti společnosti.

Z výpočtů ukazatelů aktivity vyšlo najevo, že obrat aktiv společnosti je nízký a doba obratu zásob naopak vysoká. Tato situaci značí jistou neefektivitu. Důvodem veškerých vysokých ukazatelů spojených se zásobami může být skutečnost, že společnost jako velkoobchod potřebuje mít neustále určité množství zásob na skladě a také že preferuje předzásobování před neustálým dokupováním zásob. Kladným zjištěním dle doby inkasa pohledávek je, že se zlepšuje platební schopnost odběratelů. Tato skutečnost může být zapříčiněna například možností rabatů, které společnost zákazníkům poskytuje. Doba úhrady závazků se snižuje. Tento jev může být důsledkem skont, které dodavatelé společnosti poskytují, tudíž se společnost snaží platit včas.

Zadluženost společnosti je velmi nízká (společnost nemá úvěr), z čehož vyplývá, že disponuje velmi vysokým vlastním kapitálem. Zde je největší položkou nerozdělený zisk. Ten se společnost snaží investovat do celkového rozvoje firmy. Vysoký stav vlastních zdrojů však snižuje celkovou výnosnost vloženého kapitálu. Doba splácení dluhu je také velmi nízká.

Ukazatele rentability patří ve srovnání s konkurenčními společnostmi a oborovým průměrem opět k těm vyšším. Při srovnání ukazatelů ROA a ROE vyšlo najevo, že společnost je dostatečně zisková a nemá tedy problém s hrazením a udržováním dluhů.

Počet zaměstnanců společnosti se ve sledovaném období pohybuje okolo 40. Výsledky ukazatelů produktivity práce z přidané hodnoty jsou průměrné. Oborového průměru však nedosahují. Průměrná roční mzda společnosti patří k těm vyšším. V roce 2009 rostla produktivita práce rychleji než průměrná mzda.

Z analýzy nákladovosti vyšlo najevo, že největší podíl na tržbách mají náklady na prodané zboží. Tato situace je u velkoobchodu celkem logická. V porovnání s konkurenčními společnostmi patří výsledky společnosti z hlediska prodaného zboží k nejnižším. Nákladovost výkonové spotřeby je naopak u společnosti nejvyšší ze všech.

Čistý pracovní kapitál dosahuje kladných hodnot po celé sledované období a jeho stav je značně vysoký, a to zejména díky vysokým oběžným aktivům a nízkým krátkodobým závazkům. Společnost tedy financuje část běžného provozu z vlastních peněz (nerozdělený zisk je používán také k nákupům zásob). Podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech ukazuje, že společnost má hodně prostředků vázaných v aktivech. Podíl čistého pracovního kapitál na tržbách rostl, kdežto tržby klesaly. Tato skutečnost značí problémy s řízením čistého pracovního kapitálu.

Finanční řízení společnosti je poměrně na dobré úrovni. Společnost využívá jak dlouhodobého, tak krátkodobého finančního řízení. V dlouhodobém finančním řízení hraje podstatnou roli nerozdělený zisk, který je, jak již bylo několikrát zmiňováno, značně vysoký. Tato skutečnost je pro společnost na jednu stranu výhodná, jelikož má dostatečné prostředky, které může využívat. Na druhou stranu je ale zadržování tak vysokého nerozděleného zisku pro společnost značně nákladné, jelikož vlastní zdroje patří k nejdražším zdrojům financování. Rezervy a externí zdroje dlouhodobého financování společnost nevyužívá. Dlouhodobé finanční plány společnost sestavuje.

Stěžejními částmi krátkodobého finančního řízení jsou oblasti zásob, krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků. Zásobování společnosti funguje především na principu předzásobování. Předzásobování je pro společnost výhodné v tom, že může kdykoliv uspokojit požadavky svých zákazníků, na druhou stranu však právě předzásobováním dochází k velké vázanosti finančních prostředků v oběžných aktivech, což se pak odráží ve vysokých výsledcích ukazatelů finanční analýzy (viz výše). Za dobrý krok lze také považovat zřízení zákaznických konsignačních skladů (snižuje se potřeba skladovacích prostor). V oblasti krátkodobých pohledávek společnost správně poskytuje svým zákazníkům slevy a stanovuje limity odběru zboží, jimiž je podporuje k placení pohledávek. Nedobytné pohledávky se snaží vymáhat upomínkami, později pak soudní cestou. Se svým hlavním dodavatelem má společnost sjednané delší doby splatnosti. Ty jsou však omezeny limity dodavatelských úvěrů, které pak společnost nutí své závazky hradit tak, aby mohla odebírat další zboží. Společnost správně využívá dodavatelských skont. Ke krátkodobému finančnímu řízení patří také krátkodobé finanční plánování. Společnost přímo nesestavuje finanční plány, dvakrát do měsíce však kontroluje stavy financí, závazků, pohledávek a skladů, čímž získává přehled o aktuální situaci, ve které se nachází.

Dle výsledků všech analýz lze nakonec dojít k závěru, že společnost pro řízení svých financí využívá konzervativního přístupu, to znamená, že dlouhodobý kapitál využívá k nejen k financování trvalých aktiv ale také dočasných oběžných aktiv. Krátkodobý kapitál pak využívá jen ve výjimečných případech. Tento způsob financování je poměrně drahý, na druhou stranu však nejméně rizikový.

## **4 Doporučení a návrhy k udržení výkonnosti podniku**

Společnost BAWEL by se dala považovat za poměrně fungující. Z dosavadních analýz vyplynulo několik nedostatků, které její fungování významně neohrožují, avšak přinášejí jistou neefektivitu a jejich odstranění by společnosti prospělo. Prvním nedostatkem jsou problémy s řízením oběžných aktiv, což naznačují extrémně vysoké ukazatele likvidity, poměrně vysoká doba obratu zásob a vysoký čistý pracovní kapitál a jeho ukazatele. Proto bych ráda provedla rozbor čistého pracovního kapitálu a na jeho základě pak navrhla přiměřenou výši čistého pracovního kapitálu.

Dále pak společnost disponuje velmi vysokým vlastním kapitálem. Ten používá především na rozvoj firmy, financuje jím zásoby a dlouhodobý majetek. Vysoký stav vlastního kapitálu působí na ukazatel ROE, který zaznamenal u společnosti od roku 2007 pokles a také na ukazatel zadluženosti. Ráda bych proto modelovala situaci, která by výši vlastního kapitálu ovlivnila. Jedná se o výplatu vyšších podílů ze zisku.

Náklady společnosti nejsou extrémně vysoké, přesto je jim však věnován jeden z návrhů. Společnosti bych doporučila sledování nákladů, aby nedocházelo k jejich dalšímu navyšování.

Společnost neprovádí srovnávání výsledků finanční analýzy s výsledky konkurenčních společností, ráda bych jí proto doporučila jednoduchou metodu, pomocí níž by toto srovnávání mohla provádět. Dále by pro společnost bylo vhodné sestavování finančních plánů, aby získala přehled, jakým směrem se bude její podnikání vyvíjet.

### ***4.1 Rozbor čistého pracovního kapitálu***

Pro navržení přiměřené výše čistého pracovního kapitálu je dobré nejprve provést přehled jeho složení a vývoje. Tyto informace jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tabulka 36: Vývoj čistého pracovního kapitálu 2007 - 2010 (v tis. Kč)**

	2007	2008	2009	2010
<i>Zásoby</i>	26 855	24 070	25 157	27 739
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	17 726	16 698	14 762	17 136
<i>Finanční majetek</i>	11 191	14 718	13 276	10 743
<b>Oběžná aktiva</b>	55 772	55 486	53 195	55 618
<i>Krátkodobé závazky</i>	14 796	9 203	7 887	5 982
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	<b>40 976</b>	<b>46 283</b>	<b>45 308</b>	<b>49 636</b>
<b>Meziroční změna (v %)</b>	-	13	- 2	10

*Zdroj: vlastní zpracování*

Čistý pracovní kapitál v průběhu sledovaného období, s výjimkou roku 2009, roste. Podíl na tomto růstu mají poměrně vyrovnaný stav oběžných aktiv (pouze v roce 2009 došlo k mírnému poklesu, který je však v roce 2010 vyrovnán nárůstem zásob a pohledávek) a neustále klesající a už tak nízké krátkodobé závazky.

Díky tomuto rozboru můžeme také říci, že společnost pro řízení ČPK využívá uvolněné strategie, a to proto, že zásoby, pohledávky i finanční majetek mají poměrně vysoký stav. Díky nízkým závazkům je pak zřejmé, že společnost příliš nevyužívá výhody financování dodavatelskými úvěry. Společnost by měla preferovat vyváženou strategii řízení ČPK a to z důvodu nákladnosti držení vysokého ČPK.

Existuje několik způsobů stanovení potřeby provozně nutného čistého pracovního kapitálu. Pro svou práci jsem si zvolila metodu obrátového cyklu peněz. Potřebná výše ČPK se stanoví jako součin obrátového cyklu peněz a provozně nutných výdajů na jeden den. Obrátový cyklus peněz (OCP) označuje dobu, která uplyne do chvíle platby dodavatelům do doby inkasa od odběratelů. (REŽŇÁKOVÁ, 2010, str. 39). Vypočítá se následujícím způsobem:

$$\text{OCP} = \text{průměrná doba obrátu zásob} + \text{průměrná doba inkasa pohledávek} - \text{průměrná doba úhrady závazků}$$

Za provozně nutné výdaje jsou považovány provozní náklady uvedené ve výkazu zisku a ztrát společnosti, v tomto případě se jedná o náklady na prodané zboží, výkonovou spotřebu, osobní náklady a ostatní provozní náklady.

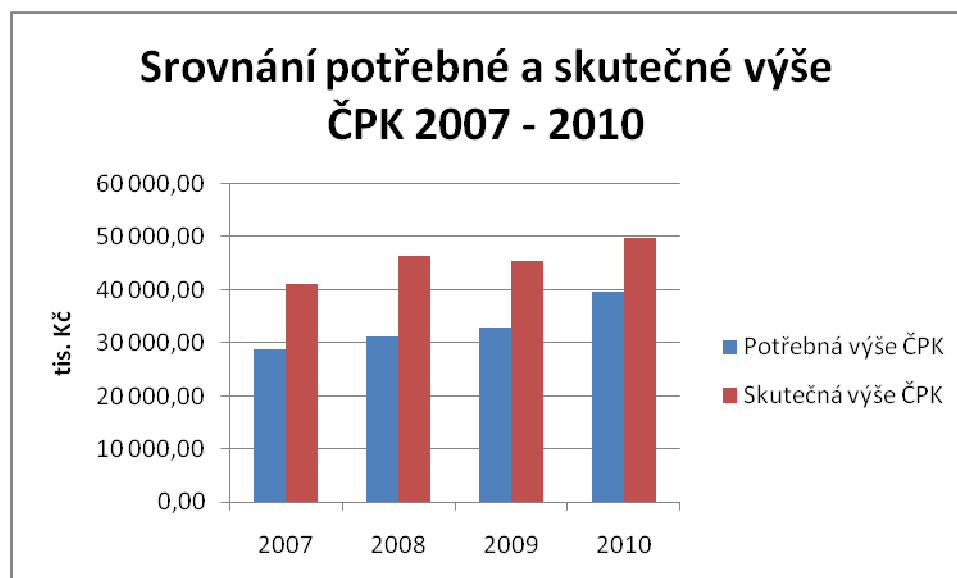
**Tabulka 37: Potřebná výše ČPK 2007 - 2010**

	2007	2008	2009	2010
<b>Doba obratu zásob</b>	68,22	66,80	73,31	69,05
<b>Doba inkasa pohledávek</b>	43,85	44,55	41,99	41,95
<b>Doba úhrady závazků</b>	35,21	21,50	13,89	8,55
<b>Obratový cyklus peněz (dny)</b>	<b>76,86</b>	<b>89,85</b>	<b>101,41</b>	<b>102,45</b>
<b>Průměrné denní výdaje (tis. Kč)</b>	<b>374,45</b>	<b>346,17</b>	<b>323,89</b>	<b>385,40</b>
<b>Potřeba ČPK</b>	<b>28 780,44</b>	<b>31 103,57</b>	<b>32 845,85</b>	<b>39 483,95</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Obratový cyklus peněz roste, což opět značí špatné hospodaření s oběžným majetkem. Potřeba ČPK je sice rostoucí ale jeho výše není zdaleka srovnatelná s výši, kterou společnost v současné době má.

**Graf 11: Srovnání potřebné a skutečné výše ČPK 2007 - 2010**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Po provedení rozboru čistého pracovního kapitálu je zřejmé, že je v něm zadržováno příliš mnoho prostředků. Skutečná potřeba ČPK je nižší. Společnost BAWEL by proto měla svůj ČPK a jeho složky řídit.

### **Řízení zásob**

Společnost, jako velkoobchod, musí okamžitě uspokojovat potřeby zákazníků, proto preferuje systém předzásobování, což činí její stav zásob tak vysokým. Je logické, že pokud společnost obdrží výhodnou nabídku, tak nakoupí větší množství zboží. Velké množství zásob na skladě však přináší také větší náklady (což ostatně dokazuje i analýza nákladovosti). I přesto, že to pro společnost bude těžké, měla by se snažit alespoň trochu své zásoby snížit, a to například pomocí:

- Metody Just in Time (JIT), která je společností uplatňována pouze v 5 % obchodů. Použití této metody by bylo vhodné u co největšího počtu zásob, u kterých je to možné. Důležitá je zde spolehlivost dodavatele a dostupnost dopravních služeb. Metoda JIT bude mít také příznivý vliv na dobu obratu zásob.
- Zbavení se neprodejných zásob, které dlouhodobě přináší zbytečné náklady. Společnost se již vydala touto cestou snižování zásob, měla by jej provádět častěji a důkladně.

### **Řízení pohledávek**

Při řízení pohledávek společnost správně podporuje úhrady zákazníků slevami a také správně přistupuje k zákazníkům, se kterými spolupracuje poprvé (platby v hotovosti). Přesto však je doba inkasa pohledávek vyšší než u konkurence. Pokud by společnost chtěla tuto dobu snížit a také vylepšit svůj systém řízení pohledávek, mohla by provádět následující kroky:

- Pečlivé prověřování zákazníků jako prevence proti nedobytným a pozdě hrazeným pohledávkám. Společnost již nějakým způsobem zákazníky prověřuje, propracovanější systém hodnocení zákazníků by jí však neuškodil. Pro společnost, jako velkoobchod, je důležité kvalitní a pravidelné prověřování bonity zákazníků. Je-li zákazník pravidelným odběratelem, pak je důležité zkoumat jeho platební morálku v minulosti. U nového zákazníka by společnost

měla vyhledat co nejvíce informací, zdrojem by mohly být například finanční výkazy, informace z obchodního rejstříku, informace bank, apod.

- Záruky za dodavatelský úvěr. Zde by se společnost domluvila se svým zákazníkem, jaké záruky by jí mohl poskytnout v případě nesplacení své pohledávky.
- Platby předem. Pomocí záloh bude mít společnost alespoň část faktur uhrazenou.

### **Řízení závazků**

K řízení závazků má společnost jasný postoj, nepřeje si jejich pozdní úhrady. Společnost by přitom nemusela nutně hradit své závazky pozdě, mohla by si s dodavatelem zkusit vyjednat delší doby splatnosti, čímž by došlo k navýšení doby úhrady závazků i závazků samotných. Nutno říci, že u některých dodavatelů již společnost delší dobu splatnosti faktur vyjednanou má, zároveň je však omezena limitem dodavatele. Otázkou je, zda by společnost mohla s dodavatelem vyjednávat o navýšení limitu. Pokud ano, pak by se závazky i doba jejich splatnosti zvýšily.

## **4.2 Snížení vlastního kapitálu**

Vlastní kapitál společnosti je poměrně dost vysoký. Společnost nerespektuje bilanční pravidla, volí konzervativní způsob financování, což znamená, že k financování krátkodobých aktiv využívá dlouhodobých zdrojů (jedním z nich je také vlastní kapitál). Tento způsob je však pro společnost značně nákladný, vlastní kapitál patří k nejdražším zdrojům financování. Vysoký vlastní kapitál ovlivňuje také ukazatele finanční analýzy, jako jsou ukazatel zadluženosti (v roce 2010 činil tento ukazatel zhruba pouhých 9 %) či ukazatel ROE.

Společnosti bych ráda doporučila snížení vlastního kapitálu, což by pozitivně ovlivnilo i ukazatele s ním spojené. V následujících odstavcích bude uveden způsob, kterým by si společnost mohla snížit vlastní kapitál. Jedná se o vyplácení vyšších podílů ze zisku.

### Vypláčení podílů ze zisku

Je samozřejmé, že společnost BAWEL vyplácí svým společníkům podíly ze zisku. Vypláčení podílů ze zisku je upraveno společenskou smlouvou, která stanovuje, že každý rok bude k rozdělení mezi společníky určeno minimálně 40 % čistého zisku, nerozhodne-li valná hromada jinak. V roce 2010 (jedná se tedy o rozdělení HV 2009) bylo na podílech vyplaceno 1 276 tis. Kč, což činí přibližně 24 % ze zisku po dani z příjmů ve výši 5 391 tis. Kč. Tato skutečnost měla vliv na vlastní kapitál, jelikož do nerozděleného zisku bylo přiděleno více peněz, než kdyby byly vyplaceny podíly ve výši 40 % ze zisku po dani z příjmů. Díky dané situaci bych ráda zjistila, jaká by byla výše vlastního kapitálu, pokud by bylo vyplaceno vyšší podíly na zisku.

**Tabulka 38: Rozdělení HV 2009 (v tis. Kč)**

<b>Položky vlastního kapitálu</b>	<b>24 % podíl</b>	<b>40 % podíl</b>
<b>Vlastní kapitál k 1. 1. 2010</b>	<b>60 821</b>	<b>60 821</b>
<b>HV 2009</b>	5 391	5 391
<b>Rozdělení společníkům</b>	1 276	2 156
<b>Odvedená srážková daň</b>	71	102
<b>Nerozdělený zisk</b>	4 044	3 133
<b>HV 2010</b>	6 499	6 499
<b>Vlastní kapitál k 31. 12. 2010</b>	<b>65 973</b>	<b>65 062</b>

*Zdroj: vlastní zpracování na základě přílohy k účetní závěrce*

K odvedené srážkové dani bych poznamenala, že se vztahuje pouze na podíl jednoho ze společníků. Druhým společníkem je mateřská společnost, jejíž podíl je od daně osvobozen.

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že vypláčení vyšších podílů ze zisku by vlastní kapitál ovlivnilo, došlo by k jeho snížení z 65 973 tis. Kč na 65 062 tis. Kč. Nejedná se o markantní snížení, pokud by se však podíly zvyšovaly, pak by snížení bylo znatelnější.

Výplata vyšších podílů ze zisku také ovlivní některé ukazatele finanční analýzy. Zmínila bych ukazatele likvidity, ukazatele zadluženosti a ukazatele rentability. Změny jsou zaznamenány v následující tabulce.

**Tabulka 39: Změna ukazatelů finanční analýzy po výplatě vyšších podílů ze zisku**

Ukazatel	2010	Změna
<b>Běžná likvidita</b>	9,30	9,15
<b>Pohotová likvidita</b>	4,66	4,51
<b>Peněžní likvidita</b>	1,80	1,64
<b>Zadluženost</b>	9,19	9,30
<b>ROE</b>	9,85	9,99

*Zdroj: vlastní zpracování*

Ukazatele likvidity se mírně snížily. Tato situace je zapříčiněna především změnou finančního majetku, což následně působí také na hodnotu oběžných aktiv a celkových aktiv. V úvodu kapitoly bylo zmíněno, že vysoké ukazatele likvidity značí problémy s řízením oběžných aktiv. Výplata vyšších podílů ze zisku by tyto problémy mohla pomoci vyřešit. U ukazatele zadluženosti došlo k jeho zvýšení. Mírné zvýšení zadluženosti je u společnosti žádoucí. Ukazatel ROE vzrostl. Tato skutečnost je pro společnost taktéž příznivá.

Výpočty tedy dokazují, že vyplácení vyšších podílů by pozitivně ovlivnilo jak výši vlastního kapitálu, tak některé ukazatele finanční analýzy. Pokud by společnost chtěla v budoucnu řídit své vlastní zdroje a ukazatele s nimi spojené, pak je vyplácení vyšších podílů ze zisku jednou z vhodných cest.

### **Přijetí úvěru**

V závěru této podkapitoly bych ráda zmínila druhý možný způsob snížení vlastního kapitálu. Jednalo by se o kombinované financování potenciální investice pomocí vlastních i cizích zdrojů, tedy část peněžních prostředků by šla z vlastních zdrojů a část z cizích zdrojů. Za tímto účelem by společnost musela přijmout úvěr, což by pro ní bylo daleko rizikovější. Přijetí úvěru by sice pozitivně ovlivnilo ukazatel zadluženosti a

ukazatel ROE, avšak pokud by se společnost zadlužila až příliš, tak by nebyla schopná splácet své závazky a tím by byla ohrožena její existence. Tato situace by byla pro společnost samozřejmě nežádoucí. Za jistější cestu při zvyšování vlastního kapitálu považují tedy vyplácení vyšších podílů ze zisku.

### 4.3 Sledování nákladů

Z analýzy nákladovosti společnosti BAWEL vyplynulo, že poměr nákladů k tržbám je celkem vysoký, proto budou v následujícím textu rozebrány položky, které se na celkových nákladech podílí nejvíce a jejichž vývoj bych společností doporučila sledovat.

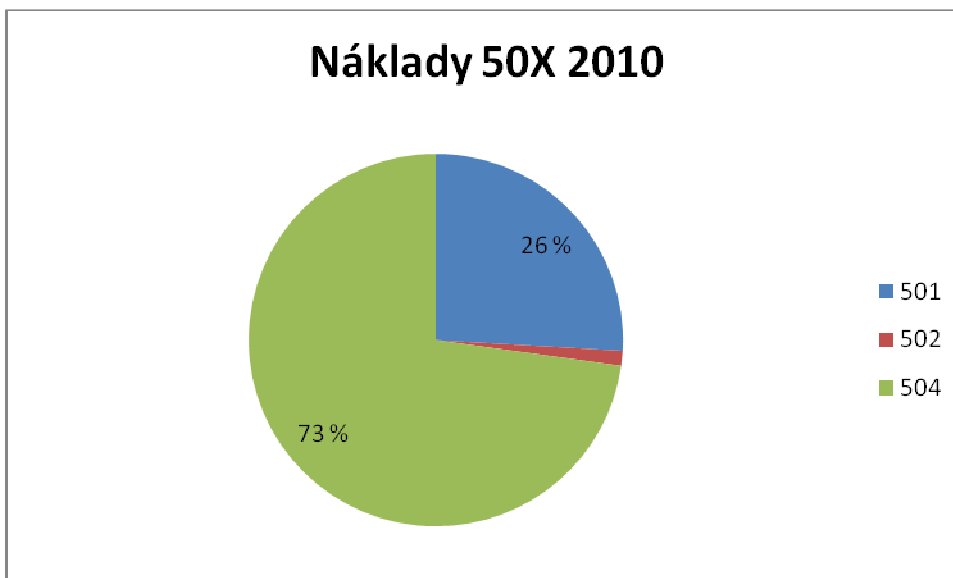
**Graf 12: Náklady celkem 2010**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Z grafu je patrné, že největší položku celkových nákladů (zhruba 82 %) tvoří náklady účtové skupiny 50X, tedy náklady na prodané zboží, energie a materiál. Společnost by tak měla věnovat pozornost především jim. Ostatní položky jsou poměrně nízké, proto se jimi dále nebudu zabývat.

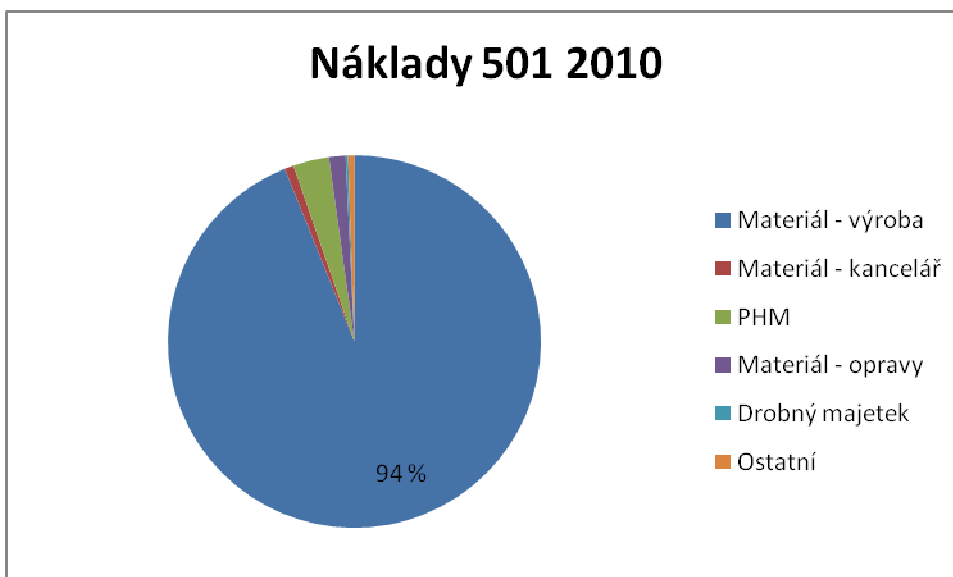
**Graf 13: Náklady 50X 2010**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Na nákladech účtové skupiny 50X se 73 % podílí náklady na prodané zboží. Druhou největší položkou jsou náklady na materiál, a to ve výši 26 %. Náklady na energie jsou zanedbatelné.

**Graf 14: Náklady 501 2010**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Náklady na materiál jsou z největší části tvořeny výrobním materiálem, který se používá k protektorování pneumatik (zhruba 94 %). Druhou největší položkou jsou náklady na pohonné hmoty. Kancelářský materiál, materiál na opravy, drobný majetek a ostatní zařazené náklady nejsou nijak významné.

Z grafů je zřejmé, že na nákladech účtové skupiny 50X se nejvíce podílí položky, jejichž snížení by pro společnost mohlo být problémové. Jak již bylo několikrát zmiňováno, společnost jako velkoobchod potřebuje uspokojovat své zákazníky okamžitě tak, aby neodešli ke konkurenci. Navíc v dnešní době existuje mnoho různých druhů automobilů a náhradních dílů či doplňků k nim, proto společnost musí být zásobovaná, aby zákazníkům prodávala to, co požadují. Jako prospěšné vidím sledování těchto oblastí nákladů v čase, aby zbytečně nedocházelo k jejich zvyšování. Co se týče jejich snižování, pak jedinou možností ke snížení nákladů je také snížení cen, jelikož náklady na prodané zboží a materiál se vztahují především k cenám. Pokud tedy bude společnost chtít své náklady snižovat a řídit je, pak bych v této oblasti doporučovala jednání s obchodními partnery o výhodnějších cenách.

#### ***4.4 Srovnávání výsledků finanční analýzy s konkurencí***

Z analýzy finančního řízení vyplynulo, že společnost provádí finanční analýzu. Její výsledky však nesrovnává s výsledky jiných, konkurenčních společností. Srovnání by přitom společnost podalo informace o tom, v jakém stavu se oproti konkurenci nachází, mohou z něj také vyplynout oblasti, ve kterých by se společnost měla zlepšit. Metodou, kterou bych chtěla společnosti pro srovnávání doporučit, je mezipodnikové srovnání.

Mezipodnikové srovnání je v podstatě srovnání úrovně vybraného podniku s úrovní ostatních podniků. Ostatními podniky jsou především podniky působící ve stejném odvětví, podniky vyrábějící stejné výrobky či poskytující stejné služby anebo konkurenční podniky (většinou zahraniční podniky). (SYNEK, 2007, str. 357)

Při mezipodnikovém srovnání je možno použít jednorozměrné nebo vícerozměrné metody. Rozhodla jsem se použít vícerozměrné metody, konkrétně metodu

jednoduchého součtu pořadí. Jedná se o jednoduchou metodu, kdy se firmy v souboru seřadí podle každého ukazatele tak, že firma s nejlepší hodnotou příslušného ukazatele dostane pořadí  $n$ , následující nejlepší pak  $n - 1$ , atd. Součtem bodů ze všech ukazatelů získáme pořadí firem. Nejlepší je firma, jejíž součet bodů je nejvyšší. (KISLINGEROVÁ, HNILICA, 2007, str. 67)

Pro srovnání jsem si vybrala deset základních ukazatelů. Rokem srovnání je rok 2010. U ukazatelů doba obratu zásob a doba inkasa pohledávek jsou příznivé co nejnižší výsledky, proto jsou tedy hodnoceny opačným způsobem, tzn., že nejnižší výsledek získal nejvyšší počet bodů. Výsledky srovnání jsou uvedeny v tabulce.

**Tabulka 40: Mezipodnikové srovnání 2010**

Ukazatel	BAWEL	ALMA PNEU	CZECH STYLE	Body		
				BAWEL	ALMA PNEU	CZECH STYLE
Likvidita 3	9,30	1,39	2,05	3	1	2
Likvidita 2	4,66	0,75	0,97	3	1	2
Likvidita 1	1,80	0,24	0,03	3	2	1
Obrat aktiv	1,98	1,67	2,69	1	2	3
Doba obratu zásob	69,05	83,79	36,07	2	1	3
Doba inkasa pohledávek	41,95	67,45	30,81	2	1	3
Doba úhrady závazků	8,55	107,45	26,43	1	3	2
ROA	10,06	4,52	1,11	3	2	1
ROE	9,85	11,10	16,82	1	2	3
ROS	4,49	2,30	1,50	3	2	1
Suma				<b>22</b>	<b>17</b>	<b>21</b>
Pořadí				<b>1.</b>	<b>3.</b>	<b>2.</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Nejvyšší počet bodů dosáhla společnost BAWEL, což jen potvrzuje výsledky provedené finanční analýzy. Společnost je tedy na prvním místě. Na druhém místě je společnost CZECH STYLE a na třetím společnost ALMA PNEU.

## **4.5 Finanční plánování**

Z analýzy finančního řízení vyplynulo, že společnost netvoří finanční plány, pouze si pro přehlednost zjišťuje stavy závazků, pohledávek, financí a skladů. Tento přístup se jeví jako správný a dle mého názoru by jej vhodně doplnilo právě finanční plánování. Společnost by si tak vytvořila předpoklad pro zajištění finanční stability, věděla by, jaké jsou její finanční cíle a jakým způsobem jich dosáhnout.

Ideální by pro společnost byly krátkodobé až střednědobé finanční plány. U krátkodobých finančních plánů činí plánovací horizont zpravidla 12 měsíců, u střednědobých pak například 2 - 3 roky. Krátkodobý finanční plán by mohl být sestavován na podzim roku předcházejícího, střednědobý pak na podzim předcházející plánovanému období. Základem krátkodobého finančního plánu je plán peněžních toků, který se skládá z plánu příjmů a plánu výdajů. Obsahem střednědobých finančních plánů je plánovaná rozvaha, plánovaná výsledovka a plánované cash flow.

Pro společnost jsem se rozhodla navrhnout krátkodobý finanční plán, přesněji plán peněžních toků a jejich měsíční sledování. Jako základ jsem použila údaje roku 2010. V následujícím textu bude popsán postup jeho tvorby. Samotný finanční plán se pak nachází v příloze č. 3.

### **Plán příjmů**

Prvním krokem při sestavování plánu příjmů je měsíční plán tržeb. Při plánu tržeb jsem vycházela z průměrných měsíčních tržeb za rok 2010. Pro rok 2011 jsem počítala s jejich mírným navýšením. V jarních a podzimních měsících jsou pak tržby ještě o něco málo vyšší, a to z důvodu předpokládaného zvýšení prodeje letních a zimních pneumatik.

Společnost svým odběratelům poskytuje obchodní úvěr. Přibližně 10 % tržeb inkasuje v hotovosti a v měsíci, ve kterém se prodej uskutečnil. 50 % tržeb získává do 30 dní, 30 % tržeb do 60 dní a 10 % tržeb do 90 dní. Do prvních čtyř měsíců roku 2011 jsou započítány také příjmy, které společnost obdrží z faktur vystavených v roce 2010.

## **Plán výdajů**

Do plánovaných výdajů jsou zahrnuty výdaje na nákup zboží a materiálu, na služby a energie, mzdy a sociální a zdravotní pojištění. Výdaje byly odhadnuty pomocí procenta z tržeb. Dle doby úhrady krátkodobých závazků bylo odhadnuto, že podnik hradí své závazky v měsíci nákupu zboží nebo materiálu. U výdajů na služby, energie, mzdy a pojištění je počítáno s úhradou do 30 dnů. Do prvního měsíce roku 2011 jsou započítány výdaje, které podniku vznikly v souvislosti s rokem 2010.

Počáteční hotovostí je zůstatek na účtech finančního majetku k 31. 12. 2010. Výsledkem plánu peněžních toků je kladný zůstatek hotovosti. Růst tržeb bude mít za následek jak růst příjmů, tak růst výdajů. I přes růst výdajů bude mít společnost dostatek volných disponibilních peněžních prostředků, rozdíl mezi příjmy a výdaji je poměrně velký.

## **Závěr**

Cílem této diplomové práce byla formulace doporučení a návrhů k udržení výkonnosti společnosti BAWEL. Jako podklad pro formulaci doporučení a návrhů byly provedeny finanční analýza, analýza nákladovosti, analýza produktivity, analýza čistého pracovního kapitálu a analýza finančního řízení.

Z provedených analýz vyplynulo, že společnost neřídí oběžný majetek tak, jak by měla. Jeho stav je značně vysoký, a to především kvůli položce zásob. Problémy s řízením oběžného majetku potvrdily také vysoké ukazatele likvidity, dlouhá doba obratu zásob, nízký obrat aktiv a především pak analýza čistého pracovního kapitálu. Zbytečně vysoký stav čistého pracovního kapitálu potvrdil i výpočet potřebné výše čistého pracovního kapitálu, která je nižší než jeho současná hodnota. Tuto situaci lze vyřešit řízením složek čistého pracovního kapitálu, mezi které patří zásoby, pohledávky a závazky.

Společnost je dále překapitalizována vlastními zdroji. Vlastní kapitál společnosti je na velmi vysoké úrovni, a to především díky nerozdělenému zisku, který je investován do rozvoje firmy. Vlastní zdroje však patří k nejdražším zdrojům financování, proto by měla společnost jejich využívání omezit. Ke snížení vlastního kapitálu by mohlo přispět především vyplácení vyšších podílů ze zisku. Druhou, rizikovější možností, by bylo přijetí úvěru.

Nákladovost společnosti je ve srovnání s konkurencí průměrná. Vždy je však pro společnost lepší, aby její náklady klesaly než rostly, proto jejich mírné snížení určitě nebude na škodu. Mezi nejvyšší položky nákladů patří náklady na prodané zboží a náklady na materiál. Společnost by měla tyto druhy nákladů sledovat a zamezit jejich dalšímu zvyšování.

Z analýzy finančního řízení vyplynulo, že společnost sice provádí finanční analýzu, ale její výsledky nesrovnává. Ke srovnání s konkurenčními společnostmi bylo doporučeno mezipodnikové srovnávání. Dále pak z analýzy finančního řízení vyplynulo, že společnost sestavuje finanční plány. Finanční plánování by pro společnost bylo

vhodné, a to především krátkodobé či střednědobé. Na závěr návrhové části byl proto sestaven krátkodobý finanční plán ve formě plánu peněžních toků.

## Seznam použitých zdrojů

- [1] *Alma pneu* [online]. 2010 [cit. 2012-05-05]. Dostupný z WWW: <http://www.almapneu.cz/>
- [2] *Bawel* [online]. 2011 [cit. 2012-05-05]. Dostupný z WWW: <http://www.bawel.cz/>
- [3] BLAHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. Praha: Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145-3.
- [4] *Czech style* [online]. 2011 [cit. 2012-05-05]. Dostupný z WWW: <http://www.pneu-tyres.cz/>
- [5] *Český statistický úřad*. Tržby v maloobchodě včetně motoristického segmentu [online]. 2012 [cit. 2012-03-24]. Dostupný z WWW: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obchod\\_pohostinstvi\\_ubytovani](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obchod_pohostinstvi_ubytovani)
- [6] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [7] KISLINGEROVÁ, E a kol. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2007. 811 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
- [8] KISLINGEROVÁ, E. *Nová ekonomika, nové příležitosti*. Praha: C. H. Beck, 2011. 322 s. ISBN 978-80-7400-403-2.
- [9] KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [10] MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [11] *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2007 - 2010 [online]. 2005 [cit. 2012-01-19]. Dostupný z WWW: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>
- [12] NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

- [13] REŽŇÁKOVÁ, M. a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 192 s. ISBN 978-80-247-3441-5.
- [14] SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4004-1.
- [15] SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*. Brno: Cerm, s. r. o., 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.
- [16] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [17] SYNEK, M., KOPKÁNĚ, H., KUBÁLKOVÁ, M. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.
- [18] SYNEK, M., SEDLÁČKOVÁ, H., VÁVROVÁ, H. *Jak psát diplomové a jiné písemné práce* [online]. 2002 [cit. 2012-04-29]. Dostupný z WWW: <http://fph.vse.cz/att/dp.pdf>
- [19] ZIKMUND, M. Méně známé finanční ukazatele. *Businessvize* [online]. 2011 [cit. 2012-01-19]. Dostupný z WWW: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/mene-zname-financni-ukazatele>.
- [20] ZIKMUND, M. Modla finančních ředitelů jménem pracovní kapitál. *Businessvize* [online]. 2011 [cit. 2012-03-22]. Dostupný z WWW: <http://www.businessvize.cz/financni-rizeni/modla-financnich-reditelu-jmenem-pracovni-kapital?Itemid=99>
- [21] ZALAI, K. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint, 2007. 355 s. ISBN 978-80-89085-74-1.

## Seznam zkratek

AKT	Aktiva celkem
CZ	Cizí zdroje
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČZ	Čistý zisk
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DPMO	Dopravní podnik města Ostravy
EBT	Zisk před zdaněním
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
FM	Finanční majetek
HV	Hospodářský výsledek
KP	Krátkodobé pohledávky
KP z OS	Krátkodobé pohledávky z obchodního styku
KZ	Krátkodobé závazky
KZ z OS	Krátkodobé závazky z obchodního styku
MN	Mzdové náklady
NPZ	Náklady na prodané zboží
O	Odpisy
OA	Oběžná aktiva
PH	Přidaná hodnota
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
SAMOV	Samostatné movité věci
T	Tržby
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
VS	Výkonová spotřeba
VZZ	Výkaz zisku a ztrát
ZAS	Zásoby

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Podíl odvětví obchodu a pohostinství na hrubé přidané hodnotě v běžných cenách v letech 2007 - 2010 (v %) .....	27
Tabulka 2: Přehled celkových tržeb 2007 - 2010 (tis. Kč) .....	29
Tabulka 3: Přehled jednotlivých druhů tržeb 2007 - 2010 (tis. Kč) .....	30
Tabulka 4: Srovnání tržeb z prodeje zboží 2007 – 2010 (tis. Kč) .....	31
Tabulka 5: Srovnání tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb 2007 – 2010 (tis. Kč)..	32
Tabulka 6: Vývoj dlouhodobého hmotného majetku 2007 – 2010 (tis. Kč) .....	33
Tabulka 7: Vývoj zásob 2007 – 2010 (tis. Kč) .....	34
Tabulka 8: Vývoj krátkodobých pohledávek 2007 – 2010 (tis. Kč).....	34
Tabulka 9: Srovnání vývoje dlouhodobého hmotného majetku 2007 – 2010 (tis. Kč)..	35
Tabulka 10: Srovnání vývoje zásob 2007 – 2010 (tis. Kč).....	35
Tabulka 11: Srovnání vývoje krátkodobých pohledávek 2007 – 2010 (tis. Kč) .....	36
Tabulka 12: Vývoj a srovnání ukazatele běžné likvidity 2007 - 2010 .....	36
Tabulka 13: Vývoj a srovnání ukazatele pohotové likvidity 2007 - 2010.....	37
Tabulka 14: Vývoj a srovnání ukazatele peněžní likvidity 2007 - 2010 .....	39
Tabulka 15: Vývoj a srovnání ukazatele obratu aktiv 2007 - 2010 (počet obrátů).....	40
Tabulka 16: Vývoj a srovnání ukazatele doby obratu zásob 2007 - 2010 (dny) .....	41
Tabulka 17: Vývoj a srovnání ukazatele doby inkasa pohledávek 2007 - 2010 (dny)...	42
Tabulka 18: Vývoj ukazatele doby inkasa pohledávek s vyloučením tržeb za hotové BAWELU 2007 - 2010 .....	43
Tabulka 19: Vývoj a srovnání ukazatele doby úhrady krátkodobých závazků 2007 - 2010 (dny).....	43
Tabulka 20: Vývoj a srovnání ukazatele celkové zadluženosti 2007 – 2010 (%) .....	44
Tabulka 21: Vývoj a srovnání ukazatele doby splácení dluhu 2007 – 2010 (roky) .....	45
Tabulka 22: Vývoj a srovnání ukazatele ROA 2007 - 2010 (%).....	46
Tabulka 23: Vývoj a srovnání ukazatele ROE 2007 - 2010 (%) .....	47
Tabulka 24: Vývoj a srovnání ukazatele ROS 2007 - 2010 (%) .....	49
Tabulka 25: Vývoj a srovnání ukazatele finanční páky 2007 - 2010 .....	49
Tabulka 26: Srovnání a vývoj ziskového účinku FP 2007 - 2010 .....	50
Tabulka 27: Počet zaměstnanců 2007 - 2010 .....	50
Tabulka 28: Vývoj a srovnání produktivity práce z PH 2007 - 2010 (tis. Kč).....	51

Tabulka 29: Vývoj a srovnání průměrné roční mzdy 2007 - 2010 (tis. Kč).....	52
Tabulka 30: Nákladovost vybraných položek VZZ 2007 - 2010 .....	53
Tabulka 31: Srovnání ukazatelů nákladovosti 2007 - 2010.....	54
Tabulka 32: Vývoj čistého pracovního kapitálu 2007 – 2010 (v tis. Kč).....	55
Tabulka 33: Vývoj ukazatelů ČPK 2007 - 2010.....	55
Tabulka 34: Srovnání ČPK a jeho ukazatelů 2007 - 2010.....	56
Tabulka 35: Srovnání BAWELU se střední hodnotou konkurence 2010.....	57
Tabulka 36: Vývoj čistého pracovního kapitálu 2007 - 2010 (v tis. Kč).....	68
Tabulka 37: Potřebná výše ČPK 2007 - 2010.....	69
Tabulka 38: Rozdělení HV 2009 (v tis. Kč) .....	72
Tabulka 39: Změna ukazatelů finanční analýzy po výplatě vyšších podílů ze zisku .....	73
Tabulka 40: Mezipodnikové srovnání 2010 .....	78

## Seznam grafů

Graf 1: Běžná likvidita 2007 - 2010 .....	37
Graf 2: Pohotová likvidita 2007 - 2010 .....	39
Graf 3: Peněžní likvidita 2007 - 2010.....	40
Graf 4: Obrat aktiv 2007 - 2010.....	41
Graf 5: ROA 2007 - 2010 .....	46
Graf 6: Vztah ROA a ROE BAWELU 2007 - 2010.....	48
Graf 7: ROE 2007 - 2010.....	48
Graf 8: Produktivita práce z PH 2007 - 2010 .....	51
Graf 9: Produktivita práce a průměrná roční mzda BAWELU 2007 - 2010 .....	52
Graf 10: Srovnání BAWELU se střední hodnotou konkurence 2010 .....	58
Graf 11: Srovnání potřebné a skutečné výše ČPK 2007 - 2010 .....	69
Graf 12: Náklady celkem 2010.....	74
Graf 13: Náklady 50X 2010.....	75
Graf 14: Náklady 501 2010 .....	75

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Balanced Scorecard.....	18
Obrázek 2: Hodnotový řetězec BSC .....	19
Obrázek 3: EFQM model.....	20

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 - Rozvaha BAWEL, s. r. o. 2007 - 2010

Příloha č. 2 - Výkaz zisků a ztrát BAWEL, s. r. o. 2007 - 2010

Příloha č. 3 - Plán peněžních toků BAWEL 2011

**Příloha č. 1 - Rozvaha BAWEL 2007 - 2010**

**ROZVAHA BAWEL 2007 - 2010 (v celých tis. Kč)**

		Netto 2007	Netto 2008	Netto 2009	Netto 2010
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	76 012	73 616	70 478	72 942
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Dlouhodobý majetek	16 684	15 908	15 794	15 164
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	28			
B.I.1.	Zřizovací výdaje				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
3.	Software	28			
4.	Ocenitelná práva				
5.	Goodwill				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehm.majetek				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	16 956	15 908	15 794	15 164
B.II.1.	Pozemky	2 266	2 266	2 266	2 266
2.	Stavby	7 936	7 604	7 262	7 153
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	3 102	6 038	6 266	5 745
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů				
5.	Základní stádo a tažná zvířata				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	76			
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	11			
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hm.majetek	3 565			
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek				
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
4.	Půjčky a úvěry-ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý fin.majetek				
C.	Oběžná aktiva	55 772	55 486	53 195	55 618
C.I.	Zásoby	26 855	24 070	25 157	27 739
C.I.1.	Materiál	8 428	6 738	5 603	7 385
2.	Nedokončená výroba a polotovary		507		
3.	Výrobky	2 027	2 151	2 241	2 629
4.	Zvířata				
5.	Zboží	16 400	14 413	17 313	17 725
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby		261		

C.II.	Dlouhodobé pohledávky				
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
2.	Pohledávky-ovládající a řídicí osoba				
3.	Pohledávky-podstatný vliv				
4.	Pohledávky za společníky,členy družstva a účastníky sdružení				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
6.	Dohadné účty aktivní				
7.	Jiné pohledávky				
8.	Odložená daňová pohledávka				
C.III.	Krátkodobé pohledávky	17 726	16 698	14 762	17 136
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	17 262	16 051	14 411	16 853
2.	Pohledávky-ovládající a řídicí osoba				
3.	Pohledávky-podstatný vliv				
4.	Pohledávky za společníky,členy družstva a účastníky sdružení	1			
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
6.	Stát-daňové pohledávky	11	244		11
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	40	42	41	42
8.	Dohadné účty aktivní	70	70	70	
9.	Jiné pohledávky	342	291	240	230
C.IV.1.	Krátkodobý finanční majetek	11 191	14 718	13 276	10 743
2.	Peníze	523	156	237	325
3.	Účty v bankách	10 668	14 562	13 039	10 418
4.	Krátkodobé cenné papíry a podíly				
5.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek				
D.I.	Časové rozlišení	3 256	2 222	1 489	2 160
D.I.1.	Náklady příštích období	888	368	209	167
2.	Komplexní náklady příštích období				
3.	Příjmy příštích období	2 368	1 854	1 280	1 993
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>76 012</b>	<b>73 616</b>	<b>70 478</b>	<b>72 942</b>
A.	Vlastní kapitál	60 214	63 508	60 821	65 973
A.I.	Základní kapitál	100	100	100	100
A.I.1.	Základní kapitál	100	100	100	100
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly				
3.	Změny základního kapitálu				
A.II.	Kapitálové fondy				
A.II.1.	Emisní ážio				
2.	Ostatní kapitálové fondy				
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků				
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností				
5.	Rozdíly z přeměn společností				
A.III.	Rezervní fond,neředlit.fond a ostatní fondy ze zisku	20	20	20	20
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	20	20	20	20
2.	Statutární a ostatní fondy				

A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	52 492	58 193	55 310	59 354
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	52 492	58 193	55 310	59 345
2.	Neuhrazená ztráta minulých let				
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	7 602	5 195	5 391	6 499
B.	Cizí zdroje	15 522	9 840	9 389	6 701
B.I.	Rezervy			1 000	
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů				
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky				
3.	Rezerva na daň z příjmu				
4.	Ostatní rezervy			1 000	
B.II.	Dlouhodobé závazky	726	637	502	719
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů				
2.	Závazky-ovládající a řídicí osoba				
3.	Závazky-podstatný vliv				
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení				
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy				
6.	Vydané dluhopisy				
7.	Dlouhodobé směny k úhradě				
8.	Dohadné účty pasivní				
9.	Jiné závazky				
10.	Odložený daňový závazek	726	637	502	719
B.III.	Krátkodobé závazky	14 796	9 203	7 887	5 982
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	11 314	6 306	3 823	2 868
2.	Závazky-ovládající a řídicí osoba				
3.	Závazky-podstatný vliv				
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	93	137	934	360
5.	Závazky k zaměstnancům	680	734	676	653
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdrav.pojištění	610	422	404	391
7.	Stát-daňové závazky a dotace	2 022	1 582	1 969	1 479
8.	Krátkodobé přijaté zálohy				
9.	Vydané dluhopisy				
10.	Dohadné účty pasivní	51		29	183
11.	Jiné závazky	26	22	52	48
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci				
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé				
2.	Bankovní úvěry krátkodobé				
3.	Krátkodobé finanční výpomoci				
C.I.	Časové rozlišení	276	268	268	268
C.I.1.	Výdaje příštích období	276	268	268	268
2.	Výnosy příštích období				

**Příloha č. 2 - Výkaz zisku a ztrát BAWEL 2007 - 2010**

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT BAWEL 2007 - 2010 (v celých tis. Kč)**

		2007	2008	2009	2010
I.	Tržby za prodej zboží	76 424	72 986	72 396	95 051
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	70 360	67 482	66 165	85 496
+	Obchodní marže	6 064	5 504	6 231	9 555
II.	Výkony	66 714	57 725	51 043	50 237
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	65 281	56 725	51 142	49 570
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	812	652	-392	368
3.	Aktivace	621	348	293	299
B.	Výkonová spotřeba	45 325	38 105	32 916	35 320
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	39 983	34 161	29 624	31 943
2.	Služby	5 342	3 944	3 292	3 377
+	Přidaná hodnota	27 453	25 124	24 358	24 472
C.	Osobní náklady	17 964	18 133	16 795	16 915
C.1.	Mzdové náklady	13 322	13 935	13 115	12 905
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva				
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	4 626	4 186	3 671	3 993
4.	Sociální náklady	16	12	9	17
D.	Daně a poplatky	70	71	64	80
E.	Odpisy dlouhod.nehmotného a hmotného majetku	2 266	2 195	2 207	2 786
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	598	834	653	487
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	161	388	250	147
2.	Tržby z prodeje materiálu	437	446	403	340
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	421	577	389	331
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		165		
2.	Prodaný materiál	421	412	389	331
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-191	208	855	-1 229
IV.	Ostatní provozní výnosy	2 786	2 221	1 749	2 277
H.	Ostatní provozní náklady	1 154	902	725	1 012
V.	Převod provozních výnosů				
I.	Převod provozních nákladů				
*	Provozní výsledek hospodaření	9 153	6 093	5 725	7 341
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů				
J.	Prodané cenné papíry a podíly				
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku				
VII.1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů				

3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku				
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku				
K.	Náklady z finančního majetku				
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů				
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů				
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	45			
X.	Výnosové úroky	22	21	173	61
N.	Nákladové úroky				
XI.	Ostatní finanční výnosy	1 327	1 372	1 320	1 193
O.	Ostatní finanční náklady	602	934	511	564
XII.	Převod finančních výnosů				
P.	Převod finančních nákladů				
*	Finanční výsledek hospodaření	702	459	982	690
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	2 253	1 357	1 316	1 532
Q.1.	splatná	2 300	1 446	1 451	1 315
2.	odložená	-47	-89	-135	217
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	7 602	5 195	5 391	6 499
XIII.	Mimořádné výnosy				
R.	Mimořádné náklady				
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti				
S.1.	splatná				
2.	odložená				
*	Mimořádný výsledek hospodaření				
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)				
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	7 602	5 195	5 391	6 499
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	9 855	6 552	6 707	8 031

**Příloha č. 3 - Plán peněžních toků BAWEL 2011****Měsíční plán tržeb 2011 (v tis. Kč)**

Položka	Měsíc												Celkem
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	
Tržby	11 000	13 000	14 000	12 000	11 500	11 700	11 600	11 800	12 000	14 000	13 000	11 000	146 600

**Měsíční plán příjmů 2011 (tis. Kč)**

Položka	Měsíc												Celkem
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	
Inkaso z prodeje													
v daném měsíci	6 575	1 300	1 400	1 200	1 150	1 170	1 160	1 180	1 200	1 400	1 300	1 100	20 135
do 30 dní		10 975	6 500	7 000	6 000	5 750	5 850	5 800	5 900	6 000	7 000	6 500	73 275
do 60 dní			8 775	3 900	4 200	3 600	3 450	3 510	3 480	3 540	3 600	4 200	42 255
do 90 dní				1 236	1 300	1 400	1 200	1 150	1 170	1 160	1 180	1 200	10 996
<b>Příjmy celkem</b>	6 575	12 275	16 675	13 336	12 650	11 920	11 660	11 640	11 750	12 100	13 080	13 000	146 661

**Měsíční plán výdajů 2011 (tis. Kč)**

Položka	Měsíc												Celkem
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	
Zboží a materiál	8 800	10 400	11 200	9 600	9 200	9 360	9 280	9 440	9 600	11 200	10 400	8 800	117 280
Služby a energie	461	330	390	420	360	345	351	348	354	360	420	390	4 529
Mzdy a pojištění	1 861	1 320	1 560	1 680	1 440	1 380	1 404	1 392	1 416	1 440	1 680	1 560	18 133
<b>Výdaje celkem</b>	11 122	12 050	13 150	11 700	11 000	11 085	11 035	11 180	11 370	13 000	12 500	10 750	139 942

**Měsíční plán peněžních toků 2011 (tis. Kč)**

Položka	Měsíc											
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
<b>Počáteční hotovost</b>	10 743	6 196	6 421	9 946	11 582	13 232	14 067	14 692	15 152	15 532	14 632	15 212
Příjmy celkem	6 575	12 275	16 675	13 336	12 650	11 920	11 660	11 640	11 750	12 100	13 080	13 000
Výdaje celkem	11 122	12 050	13 150	11 700	11 000	11 085	11 035	11 180	11 370	13 000	12 500	10 750
<b>Zůstatek hotovosti</b>	6 196	6 421	9 946	11 582	13 232	14 067	14 692	15 152	15 532	14 632	15 212	17 462