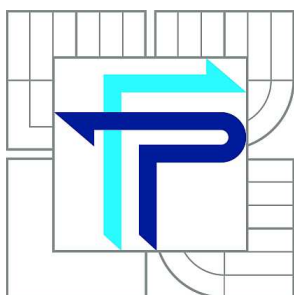


**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

## **HODNOCENÍ VÝKONNOSTI VE FIRMĚ**

THE EVALUATION OF THE EFFICIENCY IN THE FIRM

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. PAVLÍNA TYDLAČKOVÁ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. Ing. ALENA KOČMANOVÁ, Ph.D.**

BRNO 2010

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Tydlačková Pavlína, 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 ve firmě**

v anglickém jazyce:

**The Evaluation of the Efficiency in the Firm**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

GRUNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza a plánování. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 80-245-0422-7.

KISLINGEROVÁ, E. Oceňování podniku. 2. přeprac. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-7179-529-1.

KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. Finanční analýza – krok za krokem. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.

MRKVIČKA, J., KOLÁŘ, P. Finanční analýza. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 1. vydání. Praha: Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

---

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 25.05.2010

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na hodnocení výkonnosti v podniku pana Josefa Filáka v letech 2006-2008 prostřednictvím vybraných metod finanční analýzy a Ekonomické přidané hodnoty. Na základě výsledků z provedené analýzy jsou vytvořeny návrhy ke zlepšení současné situace v podniku v následujících letech.

## **ABSTRACT**

This master's thesis is focused on the evaluation of the efficiency in the firm of Josef Filák in the years 2006-2008 by using selected methods of financial analysis and Economic Value Added. Based on results from analysis are created suggestions for an improvement present situation in the firm for several following years.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Výkonnost, Hodnotové řízení, Finanční analýza, Finanční leasing, Ekonomická přidaná hodnota

## **KEY WORDS**

Efficiency, Value Based Management, Financial analysis, Financial leasing, Economic Value Added

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE**

TYDLAČKOVÁ, P. *Hodnocení výkonnosti ve firmě* . Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 118 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

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

V Brně dne 26. května 2010

## **PODĚKOVÁNÍ**

Chtěla bych poděkovat doc. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D. za její odbornou pomoc při sepsání diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat paní Jitce Martinkové, hlavní účetní v podniku pana Josefa Filáka, za poskytnutí potřebných podkladů a informací k diplomové práci.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>1 CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ.....</b>	<b>12</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....</b>	<b>14</b>
2.1 VÝKONNOST PODNIKU .....	14
2.2 HODNOTOVÉ ŘÍZENÍ PODNIKU (VALUE BASED MANAGEMENT).....	15
2.2.1 <i>Shareholder Value a Stakeholder Value</i> .....	17
2.3 VYUŽITÍ FINANČNÍ ANALÝZY V ŘÍZENÍ PODNIKOVÉ VÝKONNOSTI .....	18
2.4 KLASICKÉ UKAZATELE FINANČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU .....	19
2.4.1 <i>Absolutní ukazatele</i> .....	19
2.4.2 <i>Rozdílové ukazatele</i> .....	21
2.4.3 <i>Poměrové ukazatele</i> .....	22
2.5 MODERNÍ MĚŘÍTKA VÝKONNOSTI PODNIKU .....	29
2.5.1 <i>Ekonomická přidaná hodnota – EVA (Economic Value Added)</i> .....	30
2.5.2 <i>Cash flow výnosnost z investic – CFROI</i> .....	33
2.5.3 <i>Výnosnost čistých aktiv – RONA</i> .....	33
2.5.4 <i>Diskontované cash flow – DCF</i> .....	34
2.6 STRATEGICKÁ ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU.....	35
2.6.1 <i>Analýza obecného okolí</i> .....	35
2.6.2 <i>Analýza oborového okolí</i> .....	37
2.7 SWOT ANALÝZA.....	38
<b>3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....</b>	<b>39</b>
3.1 POPIS ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI .....	39
3.1.1 <i>Základní informace</i> .....	39
3.1.2 <i>Historie společnosti</i> .....	39
3.1.3 <i>Předmět podnikání</i> .....	40
3.1.4 <i>Sortiment výrobků</i> .....	41
3.1.5 <i>Zaměstnanci</i> .....	41
3.1.6 <i>Strategie podnikání</i> .....	42
3.1.7 <i>Konkurence</i> .....	42
3.1.8 <i>Rozdělení produkce</i> .....	43

3.1.9	<i>Současný způsob hodnocení výkonnosti</i> .....	43
3.2	STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKU .....	44
3.2.1	<i>SLEPTE analýza</i> .....	44
3.2.2	<i>Porterův model konkurenčního prostředí</i> .....	50
3.3	SWOT ANALÝZA .....	52
3.4	FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU .....	54
3.4.1	<i>Aktivace leasingu</i> .....	54
3.4.2	<i>Analýza absolutních ukazatelů</i> .....	57
3.4.3	<i>Analýza rozdílových ukazatelů</i> .....	59
3.4.4	<i>Analýza poměrových ukazatelů</i> .....	60
3.4.5	<i>Ekonomická přidaná hodnota podniku</i> .....	67
3.5	ODVĚTVOVÉ SROVNÁNÍ .....	80
3.5.1	<i>Hodnocení úrovně podnikové výkonnosti</i> .....	80
3.5.2	<i>Hodnocení úrovně rentability vlastního kapitálu</i> .....	81
3.5.3	<i>Ohodnocení úrovně rizika</i> .....	82
3.5.4	<i>Hodnocení úrovně provozní oblasti</i> .....	84
3.5.5	<i>Hodnocení kapitálové struktury</i> .....	84
3.5.6	<i>Hodnocení úrovně likvidity</i> .....	85
3.6	CELKOVÉ ZHDNOCENÍ SOUČASNÉ SITUACE .....	86
<b>4</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ</b> .....	<b>88</b>
4.1	NÁVRHY VEDOUcí KE SNÍŽENí CELKOVÉ ZADLUŽENOSTI PODNIKU .....	88
4.2	NÁVRHY VEDOUcí KE ZVÝŠENí ZISKOVOSTI PODNIKU .....	89
4.2.1	<i>Využití outsourcingu</i> .....	90
4.3	NÁVRHY KE ZLEPŠENí LIKVIDITY .....	93
4.4	NÁVRHY KE ZLEPŠENí KONKURENCESCHOPNOSTI .....	94
4.5	DALŠí NÁVRHY .....	95
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>96</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>99</b>
	<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>102</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>104</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>104</b>

<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....</b>	<b>105</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>106</b>

## ÚVOD

V dnešní dynamické a měnící se době je pozice podniku velmi těžká. Trh vyžaduje maximální výkon, optimální přizpůsobení a budoucí perspektivu. Výkonnost podniku se stává stále častěji diskutovaným tématem. Výkonnost podniku pojímá všechny oblasti podnikových činností, které je nutné skloubit tak, aby výsledkem byl fungující a ziskový podnik.

Řízení a měření výkonnosti je důležitým úkolem podnikových činností. Existuje více metod, ale je nutné vybrat takové, které vedou k naplnění poslání podniku. Ukazuje se, že hodnocení tradičními ukazateli finanční analýzy je již nedostačující. Ty hodnotí výkonnost podniku většinou pouze na základě výnosnosti kapitálu. Současný pohled na měření výkonnosti vede k moderním konceptům založených na tvorbě hodnoty pro vlastníky a hodnotovému řízení. Jedním z nich je i Ekonomická přidaná hodnota, která se začíná prosazovat i v českých podnicích.

Dopady celosvětové ekonomické krize silně ovlivňují i chod českých podniků. Řízení nákladů a rizik se stává důležitou součástí vedení a rozhodování v podniku. Je třeba se zaměřit na efektivní finanční řízení a udržování přiměřených nákladů.

Jedním z nejdůležitějších nástrojů finančního řízení je finanční analýza. Slouží k vyhodnocení současného stavu hospodaření, pro posouzení minulých rozhodnutí, jejich dopadu na ekonomickou a finanční situaci a trend budoucího vývoje. Je úzce propojena s finančním účetnictvím, které poskytuje informace pomocí finančních výkazů.

Hlavním cílem podniku je efektivní využití vlastních a cizích zdrojů k dosažení maximalizace tržní hodnoty. Dílčími cíli jsou zajištění trvalé platební schopnosti a perspektiva dlouhodobé likvidity.

# 1 CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Cílem této diplomové práce je zhodnocení výkonnosti podniku tradičními metodami finanční analýzy a moderním konceptem Ekonomické přidané hodnoty. Výsledky budou interpretovány a porovnány s doporučenými hodnotami a oborovými průměry. Dále na základě zjištěných výsledků najít příčiny nepříznivého stavu a navrhnout řešení k zlepšení ekonomické a finanční situace podniku v budoucích letech.

Z hlavního cíle lze vyvodit následující cíle dílčí:

- formulace teoretického rámce k oblasti výkonnosti podniku, finanční analýzy, moderních přístupů k měření výkonnosti, strategické analýzy a SWOT analýzy,
- charakteristika podniku pana Josefa Filáka, zhodnocení jeho současné situace pomocí strategické a finanční analýzy za období 2006 – 2008,
- výpočet Ekonomické přidané hodnoty podle ekonomického i účetního modelu,
- provedení odvětvového porovnání vypočítaných výsledků,
- formulace návrhů na zlepšení současné ekonomické a finanční situace.

Práce je rozdělena do třech částí. První část obsahuje teoretické poznatky k oblasti výkonnosti podniku, finanční analýzy, moderních přístupů k měření výkonnosti, strategické analýzy a SWOT analýzy.

Druhá část je věnována představení analyzovaného podniku, nejprve bude provedena strategická analýza podniku, která je vstupním podkladem pro polovinu SWOT analýzy. Poté budou aplikovány metody finanční analýzy. Pro zvýšení věrohodnosti výsledků finanční analýzy bude provedena aktivace leasingu. Největší pozornost bude věnována výpočtu Ekonomické přidané hodnotě. V závěru kapitoly proběhne odvětvové srovnání.

V poslední části se zaměřím na formulaci vhodných návrhů a možných opatření ke zlepšení stávající situace v podniku.

Volba použitých metod při zpracování je důležitou součástí diplomové práce. Pomocí dobře zvolených metod dojdeme ke stanovenému cíli.

Při tvorbě diplomové práce budou použity následující metody:

### **Pozorování**

Vědecké pozorování je poměrně dlouhodobé, cílevědomé a plánovité vnímání jevů.

### **Systémový přístup**

Spočívá v komplexním jednání a přístupu při zpracování.

### **Měření**

Představuje kvantitativní určení kvantifikovatelných vlastností či vztahů.

### **Výpočet**

Výpočet je vyvození výsledků a závěrů z předchozích metod.

### **Analýza**

Analýza je operace, při které je určitý předmět, proces, či jev rozdělen na základě myšlenky nebo faktu do dílčích částí.

### **Dotazování**

Představuje komunikativní způsob získávání primárních informací o faktech, vědomostech, znalostech, názorech, preferencích atd. konkrétních osob.

### **Syntéza**

Je to proces sjednocování částí v jeden celek.

### **Modelování**

Představuje vědecký popis reality, při kterém se na základě zkoumání reálných objektů sestavují uměle konstruované objekty, např. tabulky, grafy apod. (9)

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

### 2.1 Výkonnost podniku

Co je to výkonnost podniku a jak ji měřit?

Je to velikost bankovního konta, počet zaměstnanců, image značky nebo podíl na trhu? O konkurenční schopnosti podniku jako složité ekonomické kategorii svědčí možnost jejího hodnocení z několika hledisek. Konkurenčně schopný podnik by měl být vnímavý k přáním zákazníků, hledat efektivní výrobní procesy a měl by uspokojit všechny, kteří jsou spjati s daným podnikem. Každý subjekt může hodnotit výkonnost jinak.

V současnosti se mohou rozvíjet jen ty subjekty, které flexibilně reagují na změněné podmínky podnikání, sledují a pravidelně vyhodnocují úroveň podnikové výkonnosti a investují do jejího zvyšování. Historický pohled na měření výkonnosti ukazuje následující tabulka.

Tabulka 1: Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku (8)

1. generace	2. generace	3. generace	4. generace
„Zisková marže“	„Růst zisku“	„Výnosnost kapitálu“ (ROA, ROE, ROI)	„Tvorba hodnoty pro vlastníky“
Zisk/Tržby	Maximalizace zisku	Zisk/Investovaný kapitál	EVA, CFROI, FCF,...

(ROA – rentabilita aktiv, ROE – rentabilita vlastního kapitálu, ROI – rentabilita investovaného kapitálu, EVA – ekonomická přidaná hodnota, CFROI – provozní návratnost investice, FCF – volné cash flow)

Proč se v moderních konceptech řízení a měření výkonnosti preferují vlastníci? Vlastníci přinesli do podnikání svou myšlenku, vložili peníze a nesou největší riziko. Jen pokud se naplní jejich očekávání návratnosti vložených prostředků adekvátní podstoupenému riziku, které nesou, zůstanou a budou podnikat dále. (8)

## 2.2 Hodnotové řízení podniku (Value Based Management)

Aktuální koncepcí managementu, odpovídající současnému stupni vývoje systému výkonnosti, je **Value based management** založený na teorii řízení hodnoty.

V současném ekonomickém prostředí charakteristickým globální hyperkonkurencí se stává důležitější ztotožňovat úspěch firmy s tvorbou hodnoty. Tento přístup řízení sleduje růst hodnoty jako základní cíl podnikání. Hodnota se ukazuje jako výhodné měřítko výkonnosti podniku, protože vyžaduje k měření kompletní informace.

Hodnotové řízení podniku by mělo obsahovat následující prvky:

- strategické plánování a rozpočtování,
- alokaci kapitálu,
- měření výkonnosti,
- systém odměňování manažerů,
- interní komunikaci,
- externí komunikaci.

Maximalizace hodnoty pak znamená, že vedení podniku usiluje o co největší přínos pro vlastníky, a to jak v podobě podílů na zisku, tak formou výnosů plynoucích z růstu cen vlastnických podílů. (8)

Chceme-li posoudit, zda je firma dostatečně výkonná a konkurenceschopná, je nutné umět definovat kritérium výkonnosti. Tímto kritériem je čistá současná hodnota (Net Present Value – NPV), která představuje rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy a kapitálovými výdaji. (1)

Pro čistou současnou hodnotu platí:

$$NPV = PV - I$$

kde:

NPV = čistá současná hodnota

PV = současná hodnota budoucích užitek z investice

I = výše investice.

Je zřejmé, že vlastník jako investor chce získat z investice více než ho stála, tedy musí platit, že  $NPV > 0$ . Cesta k maximalizaci výkonnosti podniku z hlediska vlastníka je v maximalizaci čisté současné hodnoty.

Kladné čisté současné hodnoty lze však dosáhnout pouze při splnění předpokladů, že podnik bude realizovat produkci (prodávat výrobky, služby či zboží), které zákazníka uspokojí a zároveň bude pro něj výhodná z hlediska ceny a užitku. Této produkce musí být dosaženo s potřebnou mírou hospodárnosti. Je tedy nutné realizovat pouze takové podnikatelské záměry, které přinášejí konkurenční výhodu. (8)

### ***2.2.1 Shareholder Value a Stakeholder Value***

Podnik je svázán s množstvím různých zájmů, jejichž nositelé se nazývají stakeholders neboli zainteresované strany. Patří k nim kromě akcionářů (shareholders) a potenciálních akcionářů (investorů), zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, věřitelé atd. Každá z těchto stran preferuje jiné cíle, hodnota firmy je pro jednotlivé stakeholdery jiná.

Otázkou zůstává, či zájmy jsou při řízení firmy prioritní? Kritériem úspěchu firmy je maximalizace shareholder value, která pak zajistí zvýšení stakeholder value. Vysvětlením je, že vlastníci přinesli do podnikání svou myšlenku, vložili peníze a nesou největší riziko. Všem stakeholderům sice záleží na dlouhodobé existenci a dobré situaci firmy, každý z nich ale sleduje jiný zájem. Jedině firma, která splňuje nároky vlastníků, může dlouhodobě existovat a přinášet prospěch všem stakeholderům.

Koncepce řízení shareholder value je v současnosti zdůrazňována především v angloamerickém prostředí s vyspělými kapitálovými trhy. Naopak v Evropě je používán dlouhodobý princip fungování podniku a tím nutnost zajistit všem subjektům participujícím na chodu podniku uspokojení – stakeholder value. (7)

## 2.3 Využití finanční analýzy v řízení podnikové výkonnosti

K hodnocení podniku existují různé modely, založené na verbálním hodnocení (komparativně analytické metody) nebo na finančním vyjádření (matematicko-statistické metody).

Finanční analýza podniku je metoda hodnocení finančního hospodaření podniku, při které se získaná data třídí, agregují, poměřují mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají kauzální souvislosti mezi daty a určuje se jejich vývoj. (10)

Jejím cílem je poznat finanční zdraví firmy, identifikovat slabiny, které by mohly v budoucnosti vést k problémům, determinovat silné stránky, na kterých by měla firma stavět.

Ve finančním hodnocení podniků se úspěšně uplatňují metody finanční analýzy jako nástroj finančního managementu (interní užití) nebo jiných uživatelů (externích analytiků).

Vnitřní finanční analýza je zaměřena na zjištění likvidity firmy nebo na zevrubné zhodnocení jejích minulých výsledků. Cílem finanční analýzy iniciované zvenčí může být určení a vyhodnocení kredibility firmy nebo jejího investičního potenciálu. (1)

Při provádění finanční analýzy je nutné brát v úvahu podmínku aplikovatelnosti (používají se metody adekvátní praktickým možnostem a podmínkám podniku), efektivnosti (vynaložené náklady na zpracování by neměly přesáhnout očekávané výnosy plynoucí z využití výsledků) a účelnosti (je realizována k předem vymezenému cíli).

Východiskem finanční analýzy jsou vždy účetní data, která jsou dále zpracována a doplněna finančními i nefinančními indikátory až ke konečnému hodnocení finanční situace podniku. (6)

## **2.4 Klasické ukazatele finanční výkonnosti podniku**

Řadí se zde ukazatele, které vycházejí z údajů uvedených v účetních výkazech, což lze považovat za jejich hlavní nevýhodu. Zaměřují se na maximalizaci zisku jako základního cíle podnikání. Mezi tradiční ukazatele finanční výkonnosti podniku patří ukazatele absolutní hodnoty zisku, hotovostních toků a poměrové ukazatele (především ukazatele rentability). (2)

### **2.4.1 Absolutní ukazatele**

#### **1) Ukazatele výsledku hospodaření**

Jsou nepoužívanějšími měřítky výkonnosti podniku. Zisk lze vyjádřit mnoha způsoby.

##### ***Čistý zisk – EAT (Earnings After Taxes)***

Z pohledu vlastníka je to nejdůležitější kategorie zisku. Jedná se o zisk po zdanění, který je určen k rozdělení.

##### ***Zisk před zdaněním – EBT (Earnings Before Taxes)***

Jedná se o zisk, který zahrnuje daň z příjmu za běžnou a mimořádnou činnost. Ukazatel je vhodný pro porovnání výkonnosti mezi jednotlivými obdobími i podniky ze zemí s různým zdaněním.

##### ***Zisk před úroky a zdaněním – EBIT (Earnings Efore Interest and Taxes)***

Jedná se o ukazatel na úrovni divizí, protože soustřeďuje pozornost na růst tržeb a řízení nákladů. Měří pouze provozní výkonnost, není ovlivněn způsobem financováním a daněmi. (8)

## 2) Ukazatele cash flow

Ukazatele cash flow dokumentují peněžní toky v podniku. Podstatou sledování cash flow je změna stavu peněžních prostředků. Zjišťuje se metodou přímou či nepřímou. Při finančním řízení podniku se používá řada ukazatelů cash flow.

### *Celkové cash flow*

Jedná se o součet peněžních toků z provozní, investiční a finanční činnosti.

### *Provozní cash flow*

Oblíbený ukazatel výkonnosti na bázi hotovostních toků. Sleduje peníze produkované a spotřebované provozní činností podniku.

### *Volné cash flow*

Odpovídá na otázku, jak velké peněžní toky jsou vytvářeny v určitém období provozní a investiční činností podniku. Jedná se o volnou hotovost, která je k dispozici těm, kdo podniku poskytl kapitál – vlastníků i věřitelům. Ukazatel je výsledkem rozdílu provozního cash flow a investic do pořízení dlouhodobého majetku. (4)

### **2.4.2 Rozdílové ukazatele**

K analýze a řízení finanční situace podniku slouží rozdílové ukazatele označované jako fondy finančních prostředků. Fond se bere jako agregace určitých stavových ukazatelů vyjadřujících aktiva nebo pasiva. Slouží finančnímu manažerovi k řízení likvidity.

#### **Čistý pracovní kapitál**

Je nejčastěji užívaným ukazatelem vypočteným jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy. Čistý pracovní kapitál představuje finanční polštář, který podniku umožní pokračovat ve svých aktivitách i v případě, že by ho potkala nějaká nepříznivá událost, jež by vyžadovala vysoký výdej peněžních prostředků. (6)

#### **Čisté pohotové prostředky**

Používá se pro sledování okamžité likvidity, představuje rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Nejvyšší stupeň likvidity vyjadřuje fond, který do pohotových peněžních prostředků zahrnuje pouze hotovost a peníze na běžných účtech. Tento ukazatel není ovlivněn oceňovacími technikami, avšak je snadno manipulovatelný přesunem plateb vzhledem k okamžiku zjišťování likvidity.

#### **Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond**

Představuje střední cestu mezi oběma zmíněnými rozdílovými ukazateli likvidity. Při výpočtu se vylučují z oběžných aktiv zásoby nebo i nelikvidní pohledávky a od takto upravených aktiv se odečtou krátkodobé závazky. (6)

### 2.4.3 Poměrové ukazatele

Analýza účetních výkazů pomocí poměrových ukazatelů je všeobecně využívána a má univerzální použitelnost. Poměrové ukazatele lze rozdělit do několika základních skupin a podskupin podle toho, ze kterých účetních a neúčetních údajů vycházejí a na jaké rysy hospodaření podniku se zaměřují. (5)

#### 1) Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti sledují vztah mezi cizími zdroji a vlastními zdroji. Zadluženost, byť i vysoká, nemusí být negativní charakteristikou podniku. V dobře fungujícím podniku může vysoká finanční páka pozitivně přispívat k rentabilitě vlastního kapitálu. (2)

*Celková zadluženost (debt ratio)*

Čím je větší podíl vlastního kapitálu, tím je větší jistota proti ztrátám věřitelů v případě likvidace.

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

*Kvóta vlastního kapitálu (equity ratio)*

Je doplňkem k ukazateli celkové zadluženosti. Vyjadřuje finanční nezávislost podniku.

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

### *Koeficient zadluženosti (debt to equity ratio)*

Má stejnou vypovídací schopnost jako ukazatel celkové zadluženosti. Oba rostou s růstem dluhů ve finanční struktuře. Celková zadluženost roste lineárně, koeficient zadluženosti exponenciálně.

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (6)$$

### *Úrokové krytí (interest coverage)*

Ukazatel udává, kolikrát může klesnout zisk, aby byl podnik stále ještě schopen „obsloužit“ cizí zdroje na stávající úrovni. Jestliže ukazatel dosahuje hodnoty 1, pak všechno, co podnik vyprodukuje, bude použito k úhradě úroků.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (2)$$

## **2) Ukazatele rentability**

Poměřují zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů podniku, jichž bylo užito k jeho dosažení.

### *ROI – ukazatel rentability vloženého kapitálu (return on investment)*

Ukazatel vyjadřuje, s jakou účinností působí celkový kapitál vložený do podniku, nezávisle na zdroji financování.

$$\text{ROI} = \frac{\text{EBIT}}{\text{celkový kapitál}}$$

*ROA – ukazatel rentability celkových vložených aktiv (return on assets)*

Ukazatel poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financována (vlastních, cizích, krátkodobých, dlouhodobých). Ukazatel měří hrubou produkční sílu aktiv podniku před odpočtem daní a nákladových úroků. Je užitečný při porovnávání podniků s rozdílnými daňovými podmínkami a s různým podílem dluhu ve finančních zdrojích.

$$ROA = \frac{EAT}{aktiva} \quad (6)$$

*ROE – ukazatel rentability vlastního kapitálu (return on common equity)*

Ukazatel měří výnosnost vlastního kapitálu, tj. kolik zisku připadá na 1 Kč vlastního kapitálu.

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

*ROS – ukazatel rentability tržeb (return on sales)*

Ukazatel vyjadřuje ziskovou marži podniku. Ve vývojové řadě by tento ukazatel měl mít stoupající tendenci.

$$ROS = \frac{EAT}{tržby} \quad (5)$$

### 3) Ukazatele likvidity

Odpovídají na otázku, zda je podnik schopen včas splatit své krátkodobé závazky. Zabývají se nejlikvidnější částí majetku podniku ve vztahu k závazkům podniku s nejkratší dobou splatnosti.

#### *Běžná likvidita (current ratio)*

Ukazatel udává, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil své krátkodobé aktiva v daném okamžiku v hotovost.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

#### *Pohotová likvidita (quick asset ratio)*

Ukazatel je přesnějším vyjádřením schopnosti podniku dostát krátkodobým závazkům, protože odečítá položky zásob.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1)$$

#### *Okamžitá likvidita (cash position ratio)*

Je nejpřísnějším ukazatelem likvidity. Měří schopnost uhradit krátkodobé závazky právě v daný okamžik.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky} + \text{ekvivalenty}}{\text{okamžitě splatné závazky}} \quad (4)$$

#### 4) Ukazatele aktivity

Tato skupina ukazatelů se snaží změřit, jak úspěšně využívá management podniku aktiva. Pro každé odvětví jsou typické jiné hodnoty, a proto zejména u této skupiny ukazatelů platí, že je nutné hodnotit jejich stav či vývoj vždy ve vztahu k odvětví, ve kterém podnik působí. (2)

*Vázanost celkových aktiv (total assets turnover)*

Měří celkovou produkční efektivnost podniku. Čím je ukazatel nižší, tím lépe.

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

*Obrat celkových aktiv (total assets turnover ratio)*

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

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

*Obrat stálých aktiv (fixed assets turnover)*

Má význam při rozhodování o tom, zda pořídit další produkční dlouhodobý majetek. Nižší hodnota ukazatele než oborový průměr je signálem pro výrobu, aby zvýšila využití výrobních kapacit, a pro finanční manažery, aby omezili investice podniku.

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{stálá aktiva}} \quad (2)$$

### *Obrat zásob (inventory turnover ratio)*

Udává, kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob podniku prodána a znovu uskladněna.

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

### *Doba obratu zásob (stock turnover ratio)*

Udává průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby (jde-li o suroviny a materiál) nebo do doby jejich prodeje (u zásob vlastní výroby). U zásob výrobků a zboží je ukazatel rovněž indikátorem likvidity, protože udává počet dnů, za něž se zásoba promění v hotovost nebo pohledávku.

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

### *Doba obratu pohledávek (debtor days ratio)*

Ukazuje počet dnů, během nichž je inkaso peněz za každodenní tržby zadrženo v pohledávkách.

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

### *Doba obratu závazků (payables turnover ratio)*

Zjišťuje, jak dlouho firma odkládá platbu faktur svým dodavatelům.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky vůči dodavatelům}}{\text{denní tržby}} \quad (10)$$

## 5) Provozní (výrobní) ukazatele

Jsou zaměřeny dovnitř podniku a uplatňují se ve vnitřním řízení. Napomáhají managementu sledovat a analyzovat vývoj základní aktivity podniku. Provozní ukazatele se opírají především o náklady, jejichž řízení má za následek hospodárné vynakládání jednotlivých druhů nákladů, a tím i dosažení vyššího konečného efektu.

### *Mzdová produktivita*

Udává, kolik výnosů připadá na 1 Kč vyplacených mezd. Ukazatel by měl vykazovat rostoucí tendenci.

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{mzdy}}$$

### *Produktivita dlouhodobého hmotného majetku*

Vyjadřuje stupeň využití dlouhodobého hmotného majetku, tj. množství výnosů reprodukováných jednou korunou vloženou do DHM v pořizovacích cenách.

$$\text{Produktivita DHM} = \frac{\text{výnosy (bez mimořádných)}}{\text{DHM v pořizovacích cenách}}$$

### *Ukazatel stupně odepsanosti*

Vyjadřuje, na kolik % je v průměru odepsán DHM. Vývoj ukazatele svědčí o stárnutí podniku.

$$\text{Opatřebovanost DHM} = \frac{\text{DHM v zůstatkových cenách}}{\text{DHM v pořizovacích cenách}} \quad (10)$$

## 2.5 Moderní měřítko výkonnosti podniku

Kritika tradičních ukazatelů pro hodnocení výkonnosti podniku plyne z koncepční bariéry mezi tržním oceněním podniku a výkonností, měřenou na základě účetních dat. Účetní metody a postupy ne vždy odpovídají ekonomickému pohledu na výkonnost.

Na základě kritiky klasických ukazatelů vznikají nové přístupy k měření a řízení výkonnosti podniků.

Moderní ukazatel by měl splňovat následující kritéria:

- vykazovat co nejužší vazbu na hodnotu akcií,
- umožňovat využití co nejvíce informací a údajů poskytovaných účetnictvím, včetně ukazatelů, které jsou na účetních údajích postaveny,
- překonávat dosavadní námitky proti účetním ukazatelům, postihujícím finanční efektivnost,
- je potřeba, aby zahrnoval kalkulaci rizika,
- umožňoval hodnocení výkonnosti a zároveň i ocenění podniků,
- umožňovat jasnou a přehlednou identifikaci jeho vazby na všechny úrovně řízení,
- měl by podporovat řízení hodnoty.

Najít ukazatel výkonnosti, který by vyhovoval všem výše uvedeným kritériím, je náročné. (8)

### 2.5.1 Ekonomická přidaná hodnota – EVA (Economic Value Added)

Ekonomická přidaná hodnota představuje ve své podstatě ekonomický (mimořádný) zisk, který podnik vytvoří po úhradě všech nákladů včetně nákladů na kapitál (cizího i vlastního v podobě nákladu obětované příležitosti). (4)

Ukazatel EVA byl uveden v časopisu Fortune v článku *Shawn Tullyho „The Real Key to Creating Wealth“*. Za své úspěchy vděčí konzultační firmě Stern Stewart Management Services.

Ukazatel EVA měří, jak podnik za dané období přispěl svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky.

Základní konstrukce ukazatele EVA se opírá o tři klíčové hodnoty, a to:

- hodnotu čistého provozního zisku po zdanění (NOPAT),
- celkový investovaný kapitál (C),
- průměrné vážené náklady kapitálu (WACC). (2)

Základní vzorec pro výpočet je:

$$EVA = NOPAT - WACC \cdot C.$$

Čistý provozní zisk **NOPAT** (net operating profit after taxes) lze stanovit takto:

$$NOPAT = EBIT \cdot (1 - t),$$

kde EBIT = provozní zisk,

t = sazba daně z příjmů právnických osob.

Investovaný kapitál představuje hodnotu všech finančních zdrojů, které do podniku vložili investoři. (10)

Průměrné vážené náklady kapitálu **WACC** (weighted average cost of capital) se vypočítají podle vzorce:

$$\text{WACC} = r_d \cdot (1 - t) \cdot D/C + r_e \cdot E/C,$$

kde  $r_d$  = náklady na cizí kapitál, tj. úrok,

$t$  = sazba daně z příjmů právnických osob,

$D$  = cizí kapitál,

$C$  = celkový dlouhodobě investovaný kapitál,

$r_e$  = náklady na vlastní kapitál (očekávaná výnosnost vlastního kapitálu),

$E$  = vlastní kapitál. (4)

**Náklady na vlastní kapitál** se vypočítávají podle různých metodik. V našich podmínkách je nejpoužívanější stavebnicový model. Jeho princip spočívá v tom, že k bezrizikové úrokové míře se přičte určitá přírážka za riziko. Přírážky vycházejí z posouzení rizika trhu, rizik oboru, výrobních rizik, stupně diverzifikace, stupně pružnosti nákladů, finančních rizik, rizik managementu a organizační struktury a dalších.

EVA může být využita jako koncept řízení v podobě propojení všech činností v podniku i lidí účastnících se těchto procesů, a to jedním základním kritériem – zvýšením hodnoty vložených prostředků. Propojuje strategické a operativní řízení.

Ukazatel EVA může být použit jako nástroj:

- měření a řízení výkonnosti podniku,
- řízení a motivování zaměstnanců,
- ocenění podniku a akvizic,
- pro hodnocení investičních projektů.

Oproti měřítkům výkonnosti, založených na rentabilitě kapitálu, vykazuje tyto zásadní odlišnosti:

- EVA vychází ze zisku v ekonomickém pojetí, tzn. zahrnuje též alternativní náklady investovaného vlastního kapitálu,
- EVA zahrnuje pouze výnosy a náklady, které jsou spojeny s hlavní podnikatelskou činností,
- EVA bere při výpočtu nákladů kapitálu v úvahu pouze kapitál, který je vázaný v aktivech využívaných v hlavní podnikatelské činnosti,
- EVA je absolutní ukazatel, nepotřebuje srovnávací standard. (8)

Podstatou je, že hodnota EVA by měla být **kladná**. Jedině tehdy vzniká „nová“ tzv. přidaná hodnota, zvyšující původní hodnotu podniku.

Nevýhodou ukazatele je, že vychází z účetních informací (jsou nutné úpravy Rozvahy i Výkazu zisku a ztráty), složitým problémem je i výpočet nákladů na kapitál a není upraven o inflaci. (4)

### **2.5.2 Cash flow výnosnost z investic – CFROI**

Ukazatel využívá konceptu vnitřního výnosového procenta, patří mezi nejkompexnější měřítka výkonnosti podniku. Základním předpokladem CFROI je, že podnik bude v budoucích letech dosahovat konstantního objemu provozního cash flow, a sice s výši, která je shodná s cash flow za sledované období.

Hodnotu ukazatele CFROI lze interpretovat jako takovou provozní výkonnost, které by podnik dosáhl v případě, že by bez dodatečných investic byl schopen generovat po dobu životnosti provozních aktiv provozní cash flow o stejném objemu, jakého dosáhl ve sledovaném období. Provozní výkonnost podniku, která je reprezentována hodnotou CFROI, se následně porovnává s výnosností, požadovanou investory, vyjádřenou váženým průměrem ceny kapitálu WACC. (4)

### **2.5.3 Výnosnost čistých aktiv – RONA**

Ukazatel je založen na poměrové analýze finančního výstupu a zdrojů, které byly za účelem tohoto výstupu vynaloženy. Finančním výstupem je provozní zisk po zdanění NOPAT a objem vynaložených zdrojů, které v tomto případě představují tzv. čistá aktiva. Čistá aktiva jsou definována jako součet dlouhodobého majetku a pracovního kapitálu.

Závěr o výkonnosti podniku získáme porovnáním výsledné hodnoty RONA s váženým průměrem nákladů kapitálu WACC. (2)

#### 2.5.4 *Diskontované cash flow – DCF*

Ukazatel pomocí nákladů na kapitál zohledňuje čas i riziko, při kterém jsou peněžní toky produkovány. Je výhodným měřítkem výkonnosti podniků a je předmětem zájmu investorů při hodnocení výhodnosti jejich investic pomocí čisté současné hodnoty nebo vnitřního výnosového procenta (taková diskontní míra, při které je čistá současná hodnota rovna nule). (8)

K dalším používaným měřítkům výkonnosti podniku patří:

- Tržní přidaná hodnota (MVA),
- Excess Return,
- Total Shareholder Return (TSR),
- Shareholder Value Added (SVA),
- Cash Return on Gross Assets (CROGA)

Pro účinné řízení výkonnosti podniku lze doporučit využívání hodnotových ukazatelů, jak na bázi ekonomického zisku (např. EVA), tak ukazatelů na bázi cash flow. Ukazatele typu EVA umožňují ovlivňovat hospodaření podniku na všech jeho úrovních činnosti. Tím lze dosáhnout zvyšování výkonnosti podniku zapojením všech pracovníků nastavením vhodných měřítek výkonnosti a také jejich motivací vázanou na dosažení této výkonnosti. Ukazatele CFROI, DCF, EVA jsou výhodnými měřítky zejména pro rozhodování se o investicích. (8)

## 2.6 Strategická analýza okolí podniku

Podnikatelské prostředí, v němž se podnik nachází, zahrnuje faktory, jejichž vliv může na jedné straně vytvářet nové podnikatelské příležitosti, na druhé straně se může jednat o možné hrozby.

Strategická analýza okolí je proces, pomocí něhož management okolí podniku monitoruje a zjištěné skutečnosti vyhodnocuje tak, aby výsledkem bylo určení příležitostí a hrozeb, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují. (3)

### 2.6.1 Analýza obecného okolí

K analýze obecného okolí podniku se používá **SLEPTE analýza**. Začáteční písmena v jejím názvu představují faktory, které na podnik působí.

**Sociální faktory** na jedné straně ovlivňují poptávku po zboží a službách, na straně druhé silně působí i na stranu nabídky (podnikavost, pracovní motivaci apod.). V této oblasti sehrávají důležitou roli zejména následující faktory:

- společensko-politický systém a klima ve společnosti,
- životní styl a úroveň,
- kvalifikační struktura populace, atd..

**Legislativní faktory** ukazují, jak stát ovlivňuje fungování ekonomiky především zákony a kontrolou jejich dodržování. Stát je významným zaměstnavatelem a rovněž významným spotřebitelem, což se realizuje jednak ve formě poptávky státních orgánů a ze státního rozpočtu financovaných organizací po zboží a službách, jednak distribucí tzv. veřejných statků.

**Ekonomické faktory** působí na jednotlivé podniky různě, pro některé mohou určité faktory představovat hrozbu, pro jiné příležitosti. Je potřeba analyzovat především následující faktory:

- stádium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky,
- hospodářskou politiku vlády,
- monetární a fiskální politiku státu,
- stav platební bilance státu, míru zadlužení i inflace.

**Politické faktory** také významně ovlivňují chod podniků. Důležité je, jaký vliv má politická situace na ekonomiku.

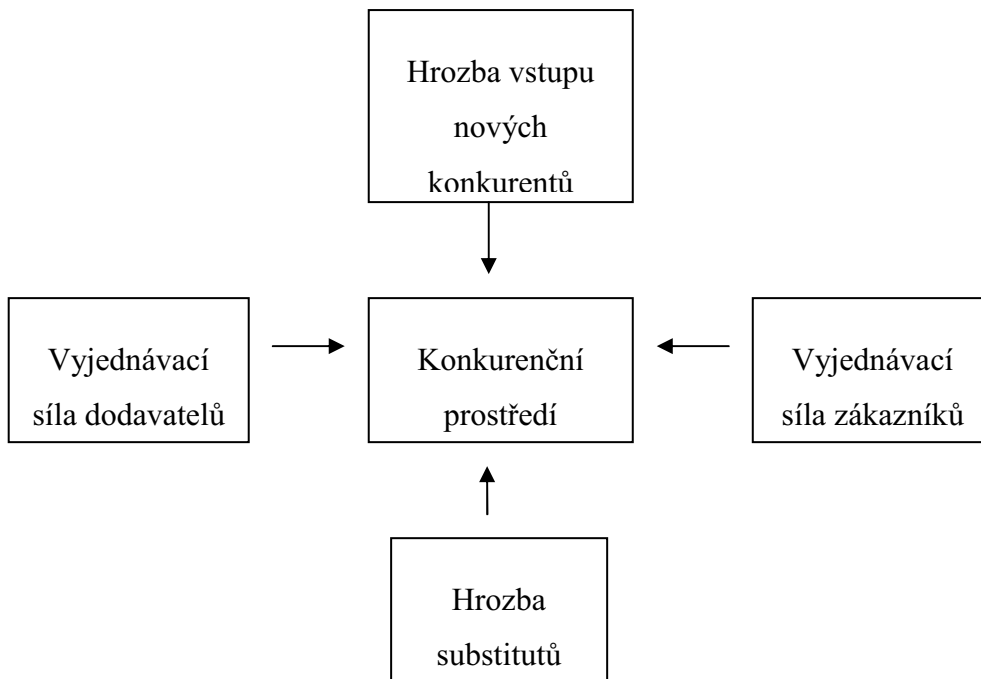
**Technologické faktory** mají pro existenci podniků zásadní význam. Technický rozvoj se odráží v každé oblasti podnikání a jsou často zdrojem konkurenční výhody.

**Ekologické faktory** výrazně působí na výrobní technologie podniků, rozmístování výrobních jednotek, způsobují zákazy určitých výrob apod.. Vlivem ekologických faktorů, případně vyčerpáváním dosavadních přírodních zdrojů, byl v posledních desetiletích vyvinut tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání přírodních zdrojů.

(3)

### 2.6.2 Analýza oborového okolí

Často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je **Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí**. Model vychází z předpokladu, že pozice podniku působícího v určitém odvětví, je určována působením pěti základních činitelů:



Obrázek 1: Porterův model konkurenčního prostředí (3)

Je zapotřebí, aby managementem podniku zamýšlená opatření:

- snižovala vyjednávací sílu zákazníků,
- snižovala vyjednávací sílu dodavatelů,
- zvyšovala bariéry vstupu do odvětví,
- snižovala hrozbu substitutů,
- a zlepšila pozici vůči konkurentům, případně snížila konkurenční rivalitu v odvětví. (3)

## 2.7 SWOT analýza

Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu firmy (vnitřní prostředí) a současné situace okolí firmy (vnější prostředí). Ve vnitřním prostředí hledá a klasifikuje silné a slabé stránky firmy. Ve vnějším prostředí hledá a klasifikuje příležitosti a hrozby pro firmu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.

SWOT analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym ze Stanfordovy univerzity. V šedesátých letech vedl výzkumný projekt, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností.

SWOT analýzu je možné využít jako silný nástroj pro stanovení a optimalizaci strategie společnosti, projektu nebo zlepšování stávajícího stavu či procesů. Při této možnosti je možné se rozhodovat pro kterou strategii se management rozhodne. Nabízí se tyto možnosti:

**MAX-MAX strategie** – maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti,

**MIN-MAX strategie** – minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti,

**MAX-MIN strategie** – maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby,

**MIN-MIN strategie** – minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby. (20)

## 3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

### 3.1 Popis analyzované společnosti

#### 3.1.1 Základní informace



---

Obchodní firma:	Josef Filák
Datum vzniku:	11. prosince 2001 (živnost od 1. 10. 1991)
Právní forma:	fyzická osoba, podnikatel
Místo podnikání:	Horní Lideč 243, okres Vsetín, PSČ 756 12
Identifikační číslo:	126 46 199 (22)

#### 3.1.2 Historie společnosti

Firma byla založena v roce 1991. Na základě dlouholetých zkušeností v oboru začal současný majitel pan Josef Filák podnikat. V domácích prostorách vyráběl uzenářské výrobky. Nejprve sám a po čase se dvěma zaměstnanci, kteří byli zaměstnáni na částečný úvazek. V začátcích si musel vystačit pouze s kutrem o objemu 40 l a pístovou narážkou. Pro rozvoz výrobků používal vozidlo AVIA s isotermickou nástavbou.

V roce 1993 byla vybudována v obci Horní Lideč výrobná, ve které v počátcích bylo zaměstnáno 10 osob. Zařízení a vybavení bylo modernizováno a celková kapacita činila asi 1 tunu denní výroby. V nové výrobně byl nový kutr od firmy Alpine o objemu 120 l, nastříkovací stroj, masírovací zařízení a také automatická udírna. Při budově výrobní byla zřízena též čistička odpadních vod, která je nezbytná pro ekologický provoz masné výroby.

V roce 1993 firma také začala vytvářet síť vlastních prodejen. Nejprve je to prodejna v Horní Lidči, která je umístěna v budově výrobní, poté v letech 1997 a 1998 přibývají další prodejny. V prvních letech to byly prodejny pouze v obcích na území tehdejšího okresu Vsetín, ale v roce 1999 byly otevřeny prodejny také ve Frýdku-Místku, Přerově a Vsetíně. V tomtéž roce byla prodejna v Horní Lidči rozšířena o bufet, který je hojně využíván.

V roce 1995 firma investuje do rozšíření prostor a zvýšení výrobní kapacity celého podniku. Je přistavena větší bourárna a expedice, a také šatny zaměstnanců a kanceláře pro administrativu.

Firma rychle reaguje na poptávku trhu a začíná se zaměřovat na výrobu uzených mas. Nakupují 3 masírovací zařízení, nastříkovací stroj a udírny. Také vozový park je neustále rozšiřován.

Na přelomu let 2001 a 2002 došlo k přechodu z jednoduchého účetnictví na podvojný, což mělo také za následek zvýšení administrativy a zakoupení dalších počítačů společně s novým informačním systémem.

V roce 2003 byla dokončena výstavba zracích komor, díky kterým došlo k rozšíření sortimentu výrobků o tepelně neopracované masné výrobky. Tím bylo umožněno vyrábět všechny druhy masných výrobků běžně dostupných na našem trhu. (17)

### ***3.1.3 Předmět podnikání***

Předmětem podnikání je: řeznictví a uzenářství,  
hostinská činnost,  
obchodní činnost.

Předmět činnosti je realizován ve výrobních prostorách střediska Horní Lideč. Středisko je vybaveno potřebnou technologií, manipulačními plochami a sklady. Firma disponuje sítí vlastních maloobchodních prodejen.

### **3.1.4 Sortiment výrobků**

Sortiment, který firma produkuje, je velice široký. Vyrábí se zde jak měkké výrobky, tak trvanlivé salámy, vařené výrobky, uzená masa a samozřejmě nechybí ani speciality a studená kuchyně. V průběhu deseti let došlo ke změnám ve struktuře výrobků. Produkce neustále roste, ovšem poměrné zastoupení jednotlivých druhů výrobků se mění. V posledních letech se firma více soustřeďuje na výrobu uzených mas, zatímco produkce vařených masných výrobků je nižší. Také podíl masa a masných výrobků není konstantní. Firma proslula hlavně díky turistickému salámu - Filák, který si svým nezvyklým hranatým tvarem a jemně kořeněnou chutí získal přízeň mnoha zákazníků.

(20)

Firma nemá vlastní jatka a zpracovává nakoupené vepřové půlky, hovězí čtvrtě, drůbež a další masnou surovinu převážně z tuzemské provenience, přičemž podíl jednotlivých surovin lze rozdělit takto:

- 30 % výroba a prodej masa,
- 7 % výroba lahůdek studené kuchyně a vařená výroba,
- 63 % výroba uzenin a uzenářských specialit.

Současný výrobní program obsahuje více než 100 druhů masných a lahůdkářských výrobků a je neustále obohacován o speciality, které jsou novinkami na českém trhu.

(24)

### **3.1.5 Zaměstnanci**

Firma má v současné době cca 300 zaměstnanců. Řídí ji pan Josef Filák se svým managementem skládajícím se z manažera kvality, správce IS, hlavního technologa, vedoucího výroby, vedoucího vařené výroby, vedoucího expedice, mistra bourárny a finančního oddělení. V následující tabulce je uveden vývoj počtu, struktury zaměstnanců a osobních nákladů.

Tabulka 2: Vývoj počtu zaměstnanců a osobních nákladů (25)

(stav k 31.12.)	2006	2007	2008
<b>Počet zaměstnanců</b>	<b>312</b>	<b>296</b>	<b>286</b>
z toho výrobní dělníci	160	110	74
prodavači	103	130	149
řezníci	22	21	20
režijní dělníci	12	18	26
THP	15	17	17
<b>Osobní náklady v tis.Kč</b>	<b>61 487</b>	<b>63 598</b>	<b>69 289</b>
z toho dělníci,prodavači,řezníci	58 572	60 599	65 676
THP	2 915	2 999	3 613

### 3.1.6 Strategie podnikání

Firma se zaměřuje na filosofii vlastního prodeje svých výrobků spolu s doplňkovým sortimentem nakupovaného zboží před prodejem zprostředkovaným do prodejních řetězců.

Tento postup se jeví výhodnější z hlediska přímého napojení na konečné odběratele a realizace prodeje je prováděna především placením v hotovosti bez tvorby pohledávek. Nevýhodou tohoto přístupu je větší organizační zátěž pro celou firmu. Přestože je tato strategie podnikání je náročnější na logistiku, firma je finančně stabilnější a pokračuje v rozšiřování maloobchodního trhu o další prodejny. (25)

### 3.1.7 Konkurence

Při rozboru konkurenčního prostředí je nutno se zaměřit především na nejbližší okolí, kdy se jedná o firmu CARNEX spol. s r. o. Francova Lhota, Masokombinát Krásno ve Valašském Meziříčí a firmu VÁHALA spol. s r. o. z Hustopečí nad Bečvou. Firma Josef Filák se na trhu prosazuje zejména stabilitou a vysokou kvalitou dodávaného zboží. Největší konkurenční výhodou jsou vlastní prodejny a jejich zásobování vlastních vozovým parkem, které přinášejí nezávislost, samostatnost, okamžitou reakci zákazníků na zavedení nových produktů a hodnocení kvality.

Firma prodává svoje výrobky také prostřednictvím velkoodběratelů po celé České republice jsou dalšími potencionálními konkurenty jsou všichni výrobci, kteří jsou

v hodnocení provozů pod hygienických dozorem klasifikováni nejvyššími známkami. Jedná se například o Kostecké uzeniny a. s., Masna Studená a. s., Sušické uzeniny a. s. apod. (25)

### ***3.1.8 Rozdělení produkce***

Část produkce je prodávána v 25-ti vlastních maloobchodních prodejnách rozmístěných na území Moravy a část produkce odchází do obchodních organizací v rámci celé České republiky, případně ostatním maloobděratelům.

Struktura prodeje je následující:

- 50 % vlastní prodejny,
- 35 % velkoodběratelé,
- 15 % ostatní maloobchodní prodejny.

Firma bohatou strukturou prodeje eliminuje riziko ztráty významného odběratele.(24)

### ***3.1.9 Současný způsob hodnocení výkonnosti***

V současné době se pan Filák hodnocení výkonnosti firmy příliš nezabývá. Věnuje pozornost především rentabilitě prodejen, schopnosti splácet své závazky a nákupním cenám surovin. V rámci auditorského ověření účetní závěrky má podnikatel přehled o základních ukazatelích finanční analýzy.

## 3.2 Strategická analýza podniku

V současné době je nezbytné, aby management neustále monitoroval a systematicky analyzoval okolí podniku. Hlavní příčiny růstu, poklesu a jiných důležitých dlouhodobých změn fungování podniku jsou většinou dány především vlivem faktorů okolí.

### 3.2.1 SLEPTE analýza

#### Sociální faktory

Při analýze sociálních faktorů jsem se zaměřila na Zlínský kraj, ve kterém pan Josef Filák působí. Sociální faktory jsou pro analyzované podniky velmi důležité, protože většina produkce míří přímo ke konečným spotřebitelům.

#### *Struktura obyvatelstva*

V následující tabulce je znázorněn vývoj struktury obyvatelstva ve Zlínském kraji. Proti stejnému období roku 2008 došlo k poklesu počtu obyvatel o 370 osob, když na úbytku se více než devadesát procenty podílelo migrační saldo.

Tabulka 3: Vývoj struktury obyvatelstva ve Zlínském kraji (16)

(stav k 31.12.)	2007	2008	2009
<b>Počet obyvatel celkem</b>	<b>590 780</b>	<b>591 412</b>	<b>591 042</b>
z toho muži	288 136	288 609	288 372
ženy	302 644	302 803	302 670
Živě narození	6 059	6 261	6 076
Zemřelí	5 869	6 002	6 109
Přistěhovalí	4 441	3 842	3 222
Vystěhovalí	3 690	3 469	3 559

## Domácnosti

Následující tabulka ukazuje statistické údaje týkající se domácností Zlínského kraje. Je pozitivní, že počet domácností neustále roste. Na druhou stranu snižuje se průměrný počet členů domácností. Rostou také peněžní příjmy i náklady domácností.

Tabulka 4: Statistické údaje o domácnostech Zlínského kraje (18)

(stav k 31.12.)	2006	2007	2008
<b>Počet domácností</b>	<b>218 553</b>	<b>220 639</b>	<b>222 294</b>
Počet členů domácností	583 337	582 891	583 202
Průměrný počet členů domácnosti	2,67	2,64	2,62
Peněžní příjmy (Kč/osoba/rok)	119 991	128 971	140 107
Domácnosti s čistými příjmy pod životním minimem	5 369	6 719	7 046
Celkové měsíční náklady domácnosti na bydlení (Kč)	3 284	3 541	3 801

## Nezaměstnanost

Nezaměstnanost je velkým problémem v celé České republice. V tabulce 4 je uveden vývoj nezaměstnanosti ve Zlínském kraji a struktura nezaměstnaných osob.

Tabulka 5: Vývoj a struktura nezaměstnanosti ve Zlínském kraji (15)

(stav k 31.12.)	2007	2008	2009
Neumístění uchazeči o zaměstnání celkem	20 171	20 048	33 836
z toho občané se zdravotním postižením	4 623	4 285	4 863
absolventi škol a mladiství	1 405	1 533	2 337
evidovaní 12 a více měsíců	7 572	5 919	7 652
<b>Míra registrované nezaměstnanosti celkem(%)</b>	<b>6,02</b>	<b>6,13</b>	<b>10,83</b>
muži	4,85	5,20	10,33
ženy	7,52	7,32	11,49
Volná pracovní místa	6 683	4 272	1 252

## **Legislativní faktory**

### *Daň z přidané hodnoty*

Od ledna 2010 došlo k navýšení sazby daně z přidané hodnoty, základní sazba činí 20 % a snížená 10 %. Zvýšení sazeb vede k růstu cen vstupních surovin i konečných výrobků.

### *Placení mýtného*

Začátkem letošního roku došlo k rozšíření placení mýta i na vozidla nad 3,5 tuny. Doposud se tato povinnost vztahovala pouze na vozidla nad 12 tun. Tato změna má negativní dopad na podnikání malých a středních podniků. Výrazně se zvýší přepravní náklady, které se promítnou do konečné ceny výrobků.

### *Nemocenské pojištění*

Od 1. ledna 2010 se mění některé právní předpisy, které se týkají nemocenského pojištění. Tato úprava dávek nemocenského pojištění má být účinná pouze pro období jednoho roku, to znamená od 1. 1. 2010 do 31. 12. 2010. K 1. 1. 2010 se změní redukční hranice pro úpravu denního vyměřovacího základu v závislosti na vývoji výše průměrné mzdy, což ovlivní i mírný nárůst výše dávek. Změní se také procentní sazba pro výpočet nemocenského. Místo stávající odstupňované sazby nemocenského z redukovaného denního vyměřovacího základu ve výši 60 %, 66 % a 72 % bude sazba jednotná ve výši 60 %.

### *Pojistné na důchodové pojištění pro osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ)*

Od 1. ledna 2010 se pro OSVČ mění výše záloh na důchodové pojištění. OSVČ vykonávající hlavní samostatnou výdělečnou činnost bude do měsíce, předcházejícího měsíci podání Přehledu o příjmech a výdajích za rok 2009, platit minimální zálohy na důchodové pojištění ve výši 1 720 Kč měsíčně. V měsíci podání Přehledu za rok 2009 a následující měsíce platí minimálně 1 731 Kč.

### *Pojistné na zdravotní pojištění pro OSVČ*

Pokud OSVČ vykonává samostatnou výdělečnou činnost, je její povinností platit zálohy na pojistné od 1.1. 2010 nejméně v částce 1.601 Kč. Maximální výše zálohy OSVČ je od 1.1. 2010 určena částkou 19.205 Kč. (19)

### **Ekonomické faktory**

#### *Hrubý domácí produkt*

Hrubý domácí produkt za rok 2009, očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy, klesl ve srovnání s rokem 2008 o 4,3 %. V roce 2009 byl hrubý domácí produkt 3 627 mld. Kč, přepočteno na jednoho obyvatele 345 727 Kč. Pro srovnání hrubý domácí produkt ve Zlínském kraji v roce 2008 byl 169 153 mil. Kč, přepočteno na jednoho obyvatele 286 172 Kč. (12)

#### *Inflace*

V následující tabulce je uveden měsíční vývoj míry inflace během roku 2009 v procentech. Míra inflace má klesající tendenci i v roce 2010.

Tabulka 6: Vývoj míry inflace (14)

v %	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2009	5,90	5,40	5,00	4,60	4,10	3,70	3,10	2,60	2,10	1,60	1,30	1,00

#### *Úrokové sazby*

Česká národní banka vyhláší platné úrokové sazby, jejich aktuální procentní hodnoty jsou uvedeny v tabulce.

Tabulka 7: Úrokové sazby ČNB ke dni 14. 5. 2010 (13)

2T repo sazba	Diskontní sazba	Lombardní sazba	PMR
0,75	0,25	1,75	2,00

### *Zahraniční obchod*

Obchodní bilance v roce 2009 skončila přebytkem 2,8 mld. Kč, což představuje meziroční zlepšení o 11,9 mld. Kč. V roce 2009 se ve srovnání s předchozím rokem snížil vývoz o 14,1 % a dovoz o 18,1 %. Roční bilance dosáhla aktiva 153,2 mld. Kč, které bylo o 85,9 mld. Kč vyšší než v roce 2008. (12)

### *Mzdy a důchody*

Průměrná měsíční hrubá mzda za rok 2009 ve Zlínském kraji činí 20 049 Kč a průměrná měsíční výše důchodů 9 614 Kč. Obě hodnoty mají rostoucí tendenci, ale jsou nižší než celorepublikové průměry. (23)

### **Politické faktory**

Současná politická situace je velice napjatá a nestabilní z důvodu nadcházejících voleb do Poslanecké sněmovny. Nyní vládne úřednická vláda premiéra Jana Fišera. Až květnové výsledky voleb ukáží, jestli bude u nás vládnout pravice nebo levice. Jednoznačné ovšem je, že je potřeba činit kroky vedoucí ke snížení státního schodku veřejných financí.

### **Technologické faktory**

#### *Na projekt „Vzdělávejte se!“ půjde více peněz*

Ministerstvo práce a sociálních věcí se rozhodlo navýšit finanční prostředky na projekt „Vzdělávejte se!“. A to proto, že je o něj veliký zájem a je více než zřejmé, že se jedná o efektivní nástroj v boji s ekonomickou krizí. Náklady na semináře a náhradu mzdy financuje Evropský sociální fond (85 %) a státní rozpočet České republiky (15 %).

### *Podniky mohou od nového roku žádat dotace na informační systémy*

Od roku 2010 mají tuzemští podnikatelé možnost žádat o dotace na informační a komunikační technologie. Ministerstvo průmyslu a obchodu zahájilo od 1. ledna 2010 třetí výzvu dotačního programu s názvem ICT v podnicích, na kterou je vyčleněno půl miliardy korun. Projekt umožňuje firmám čerpat až 20 milionů korun na zavádění a rozšiřování informačních systémů. (19)

### **Ekologické faktory**

Výrobní činnost v podniku nemá negativní vliv na životní prostředí. Všechny používané provozní náplně zařízení mají řádný atest s označením nutným pro následné zpracování těchto odpadů. Odpad ze zbytků vstupních surovin, tj. kosti, šlachy apod. jsou likvidovány podle platných předpisů. Ke znečištění ovzduší prakticky nedochází, neboť tepelná energie pro vytápění výrobních a kancelářských prostor včetně energie technologické pro výrobu, je získávána ekologickým spalováním plynu. (25)

### 3.2.2 Porterův model konkurenčního prostředí

#### **Vyjednávací síla zákazníků**

Zákazníci podniku jsou většinou koneční spotřebitelé. Polovina produkce podniku se prodává ve vlastních prodejních místech po celém území Moravy. Velkoobchody odebírají do svých provozoven 35 % produkce podniku, zbytek produkce připadá na maloobchody. Podnik nemá žádného velkého a dominantního odběratele.

Zákazníci mohou velmi snadno přejít ke konkurenci. V daném oboru podnikání konkurenti vyrábějí téměř shodné výrobky, tzn. že existují snadno dostupné substituty. Zákazníci jsou velmi citliví na cenové změny, v případě navýšení cen daných výrobků si raději koupí levnější substitut. Mají k dispozici údaje o tržních cenách i u ostatních konkurentů. Nejdůležitějším faktorem pro rozhodování zákazníků je kvalita a cena.

**Závěr:** Vyjednávací síla zákazníků je značná, rozhodující je kvalita, cena a individuální přístup.

#### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Podnik nakupuje své výrobní suroviny především od 7 hlavních dodavatelů, např. PRIMA GROUP, a. s., Nezamyslice, GAMEX, a. s., České Budějovice apod. Dlouholetá spolupráce s dodavateli umožňuje klást si podmínky pro výhodné ceny, termíny dodání i platby. Nákupy jsou rozděleny do tří hlavních skupin – maso, koření a střeva. U každé skupiny má možnost výběru z více dodavatelů. Na trhu působí značné množství dodavatelů masa. Suroviny, které podnik nakupuje nejsou příliš diferencované. Možnost substitutů není výrazná, existuje pouze u druhu bouraného masa. Podnik je velmi citlivý na změny cen nakupovaných surovin. Navýšení cen surovin se výrazně promítne do konečné ceny produktu.

**Závěr:** Vyjednávací síla dodavatelů je nízká.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Vybudovat nový podnik zaměřený na řeznictví a uzenářství je v dnešní době určité riziko. Trh je nasycen dostatečnou konkurencí a získat si podíl na trhu je obtížné. Zákazníci mají své oblíbené výrobce a investice do výrobních prostor jsou vysoké, především z důvodu přísných hygienických podmínek. Napojení do existujících distribučních kanálů je také obtížné a podniky působící v daném odvětví budou na nového konkurenta reagovat agresivně, např. cenovou válkou. Současné podniky vyrábějí hromadně, takže dosahují nízkých přímých nákladů.

**Závěr:** Hrozba vstupu nových konkurentů je spíše nízká, ale možná.

### **Hrozba substitutů**

K řeznickým a uzenářským výrobkům existuje celá řada blízkých substitutů. Konkurenti nabízejí často úplně stejné produkty, lišící se pouze vstupními surovinami a cenou.

**Závěr:** Hrozba substitutů je vysoká. Podnik se musí zaměřit na vysokou kvalitu za přijatelnou cenu.

### **Konkurenční rivalita v odvětví**

V daném odvětví se nepředpokládá růst trhu. Podnik si musí udržet svou tržní pozici. Působí zde velký počet konkurentů. Na území Moravy se jedná především o firmy CARNEX, Francova Lhota, Masokombinát Krásno ve Valašském Meziříčí a VÁHALA spol. s r. o. v Hustopečích nad Bečvou. Zákazníci příliš nevnímají rozdíly mezi výrobky jednotlivých výrobců. Nyní v období recese se zákazníci rozhodují o koupi především na základě ceny.

**Závěr:** Konkurenční rivalita v odvětví je vysoká. Podnik se musí držet současné strategie vlastních prodejen.

### **3.3 SWOT analýza**

#### **Silné stránky**

V podniku existují jasné řídicí kompetence, kdy pan Josef Filák osobně dohlíží nad nákupem surovin, výrobou i zásobováním prodejen.

Dále zde můžeme zařadit dlouholeté působení v daném odvětví, pan Josef Filák začal podnikat již v roce 1991.

Podnikání se řídí velmi dobře formulovanou strategií, kterou jsou vlastní prodejny. Tato strategie umožňuje okamžité informace o oblíbenosti daných výrobků, struktuře prodejů i názorech od zákazníků. Podnikatel má svůj vlastní vozový park i sklad PHM.

Areál podniku je ve vlastnictví pana Josefa Filáka, nemusí platit za pronájem prostor. Zárukou kvality u výrobků je označení CZ 5908 ES pro zdravotní nezávadnost. Výrobní prostory jsou vybaveny moderními přístroji pro úpravu surovin.

Sortiment, který firma produkuje, je velice široký. Vyrábí se zde jak měkké výrobky, tak trvanlivé salámy, vařené výrobky, uzená masa a samozřejmě nechybí ani speciality a studená kuchyně. Objem produkce neustále roste.

V areálu výroby se nachází závodní kuchyně pro zaměstnance i zákazníky. Důležitou silnou stránkou podniku je velmi dobrá pověst u zákazníků.

#### **Slabé stránky**

Nejvýraznější slabou stránkou podniku je snižující se ziskovost. I přes růst produkce, tržeb za prodej vlastních výrobků došlo v roce 2008 k výraznému poklesu přidané hodnoty i provozního výsledku hospodaření.

Další slabou stránkou v podniku je, že pan Josef Filák je zavalen operativními problémy. Denně musí řešit chod celého podniku od vstupní logistiky až po samotný prodej. Delegování určitých pravomocí by vedlo k úbytku operativních problémů a podnikatel by měl více času na samotné vedení podniku.

## **Příležitosti**

Příležitostí pro podnikání pana Josefa Filáka by mohlo být další rozšíření působnosti vlastních prodejen. Průzkumem trhu zjistit oblasti, ve kterých zatím nepůsobí aby bylo možno dosáhnout zajímavého tržního podílu.

Další možností je přijít na trh s novým výrobkem. Díky vlastním prodejnám, má podnikatel přehled o struktuře prodeje. Tyto informace může využít k výrobě nového produktu.

## **Hrozby**

Největší hrozbu pro podnik představuje současná recese. Zákazníci nakupují levnější výrobky i menší množství. Podnikatel musí omezit výrobu dražších výrobků a soustředit se na levnější substituty.

Velmi důležité jsou pro podnik ceny vstupních surovin. Jejich zvýšení by se muselo promítnout do cen výrobků a mohlo by dojít k odlivu zákazníků ke konkurenci. Výsledkem by byla platební neschopnost.

Politická situace v zemi a legislativní změny jsou pro podnik další hrozbou.

### **3.4 Finanční analýza podniku**

V následujících kapitolách bude provedena finanční analýza podniku za období 2006 – 2008. Samotným výpočtům ukazatelů finanční analýzy předcházela aktivace leasingu, která byla uskutečněna pro lepší vypovídací hodnotu jednotlivých ukazatelů. Její postup je popsán v následující kapitole.

#### **3.4.1 Aktivace leasingu**

Podnik pana Josefa Filáka používá k podnikání finanční leasing. Podle pravidel českých účetních standardů se finanční leasing nezahrnuje do rozvahy nájemce. Splátky leasingu se účtují do Nákladů příštích období, ze kterých se na konci účetního období převádí do nákladů. Tím dochází ke zkreslení majetkové struktury i výsledku hospodaření. Pro výpočet finanční analýzy jsem se rozhodla finanční leasing aktivovat, aby výsledky byly co nejpřesnější.

Aktivaci leasingu jsem provedla od začátku roku 2003 až do konce roku 2008, jelikož většina leasingových smluv je na 3 roky. Celkem se jednalo o 17 leasingových smluv (nejvíce z roku 2006). Většinou šlo o nákladní automobily a výrobní zařízení.

Nejprve jsem majetek, pořízený formou leasingu, zahrnula do dlouhodobého majetku, přesněji samostatných movitých věcí. Dále jsem vypočítala odpisy jednotlivého majetku. Souhrn majetku a jeho odpisy je uveden v příloze. Účetní jednotka neúčtuje o účetních odpisech, používá daňové odpisy. Daný majetek jsem roztrídila do odpisových skupin a rovnoměrným způsobem jsem vypočítala odpisy za jednotlivé roky. Všechny majetek byl zařazen do druhé odpisové skupiny, což znamená, že doba odpisování byla delší než doba splácení leasingových smluv. Celkovou hodnotu odpisů jsem zahrnula do odpovídajícího řádku ve Výkaze zisku a ztráty.

Dalším krokem bylo vyjmutí leasingových splátek z nákladů a časového rozlišení. Navýšením odpisů a snížením nákladů o splátky došlo ke změně výsledku hospodaření. Tato změna znamenala i novou hodnotu daně z příjmů.

Nový výsledek hospodaření se projevil i v Rozvaze. Dále jsem navýšila krátkodobé a dlouhodobé závazky o budoucí leasingové splátky v jednotlivých letech. Poslední

úprava se týkala krátkodobého finančního majetku. Jeho hodnotu jsem nejprve navýšila o zaplacené akontace a následně snížila o rozdíl mezi původní a novou daní z příjmů.

Pro srovnání jsou v následujících tabulkách uvedené zkrácené účetní výkazy před a po aktivaci leasingu.

Tabulka 8: Zkrácená rozvaha před a po aktivaci leasingu

<b>ROZVAHA</b> (v celých tis. Kč)	<b>před aktivací leasingu</b>			<b>po aktivaci leasingu</b>		
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>AKTIVA</b>						
AKTIVA CELKEM	130 279	124 957	115 856	141 797	130 418	120 987
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>76 661</b>	<b>73 634</b>	<b>69 407</b>	<b>93 281</b>	<b>84 424</b>	<b>75 993</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	397	294	137	397	294	137
Dlouhodobý hmotný majetek	76 264	73 340	69 270	92 884	84 130	75 856
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>47 536</b>	<b>47 813</b>	<b>44 394</b>	<b>48 516</b>	<b>45 994</b>	<b>44 994</b>
Zásoby	12 281	15 913	15 571	12 281	15 913	15 571
Pohledávky	32 061	25 307	25 728	32 061	25 307	25 728
Krátkodobý finanční majetek	3 194	6 593	3 095	4 174	4 774	3 695
Časové rozlišení	6 082	3 510	2 055	0	0	0
<b>PASIVA</b>						
PASIVA CELKEM	130 279	124 957	115 856	141 797	130 418	120 987
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>6 952</b>	<b>28 390</b>	<b>20 140</b>	<b>7 152</b>	<b>25 038</b>	<b>17 579</b>
Základní kapitál	4 203	6 272	20 460	4 203	6 272	20 460
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0
Rezerv.fond, neděl.fond, ost.fondy	0	0	0	0	0	0
Výsl.hospodaření minulých let	0	0	0	0	0	0
Výsl.hospodaření běžn.úč.období	2 749	22 118	-320	2 949	18 766	-2 881
<b>Cizí zdroje</b>	<b>120 678</b>	<b>94 496</b>	<b>95 359</b>	<b>134 645</b>	<b>105 380</b>	<b>103 408</b>
Rezervy	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	2 764	2 558	2 590	9 596	8 253	7 887
Krátkodobé závazky	96 201	78 852	85 698	100 687	81 970	88 093
Bankovní úvěry a výpomoci	21 713	13 086	7 071	21 713	13 086	7 071
Časové rozlišení	2 649	2 071	357	2 649	2 071	357

Tabulka 9: Zkrácený výkaz zisku a ztráty před a po aktivaci leasingu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	před aktivací leasingu			po aktivaci leasingu			
	(v celých tisících Kč)	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Tržby za prodej zboží		249 994	260 453	274507	249 994	260 453	274507
Náklady na prodané zboží		188 762	177 190	196645	188 762	177 190	196645
Obchodní marže		61 232	83 263	77862	61 232	83 263	77862
Výkony		480 244	430 765	452252	480 244	430 765	452252
Tržby za prodej vl.výrobků,služeb		345 407	303 969	304215	345 407	303 969	304215
Změna stavu zásob vl.činností		-2 122	-984	-56	-2 122	-984	-56
Aktivace		136 959	127 780	148093	136 959	127 780	148093
Výkonová spotřeba		465 317	415 953	449789	459 912	411 467	446 672
Spotřeba materiálu a energie		436 799	386 849	416504	436 799	386 849	416504
<b>Služby</b>		<b>28 518</b>	<b>29 104</b>	<b>33285</b>	<b>23 113</b>	<b>24 618</b>	<b>30 168</b>
Přidaná hodnota		76 159	98 075	80325	81 564	102 561	83 442
Osobní náklady		61 487	63 598	69289	61 487	63 598	69289
<b>Odpisy dl. nehm., hm. majetku</b>		<b>7 061</b>	<b>7 043</b>	<b>7 007</b>	<b>12 268</b>	<b>12 855</b>	<b>13 017</b>
Tržby z prodeje majetku,materiálu		254	695	198	254	695	198
Ostatní provozní výnosy		570	51	271	570	51	271
Ostatní provozní náklady		4 012	3 583	4 143	4 012	3 583	4 143
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>		<b>4 052</b>	<b>22 951</b>	<b>462</b>	<b>4 254</b>	<b>21 625</b>	<b>-2 131</b>
Výnosové úroky		1	3	6	1	3	6
Nákladové úroky		1 530	1 258	820	1 530	1 258	820
Ostatní finanční výnosy		891	461	549	891	461	549
Ostatní finanční náklady		247	245	485	247	245	485
Finanční výsledek hospodaření		-885	-1 039	-750	-885	-1 039	-750
Výsl.hospodaření za běžn.činnost		2 749	22 118	-320	2 949	18 766	-2 881
Mimořádný výsledek hospodaření		0	0	0	0	0	0
<b>Výsl.hospodaření za úč.období</b>		<b>2 749</b>	<b>22 118</b>	<b>-320</b>	<b>2 949</b>	<b>18 766</b>	<b>-2 881</b>
Výsl.hospodaření před zdaněním		3 167	21 912	-288	3 369	20 586	-2 881

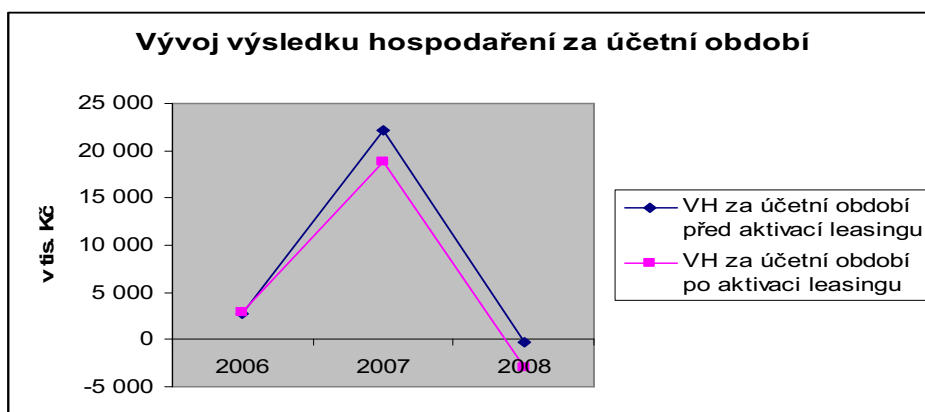
### 3.4.2 Analýza absolutních ukazatelů

#### Analýza výsledku hospodaření za účetní období

Tabulka 10: Vývoj výsledku hospodaření

(údaje v tisících Kč)	před aktivací leasingu			po aktivaci leasingu		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Provozní výsledek hospodaření	4 052	22 951	462	4 254	21 625	-2 131
Finanční výsledek hospodaření	-885	-1 039	-750	-885	-1 039	-750
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření před zdaněním	3 167	21 912	-320	3 369	20 586	-2 881
<b>Výsledek hospodaření za úč. období</b>	<b>2 749</b>	<b>22 118</b>	<b>-288</b>	<b>2 949</b>	<b>18 766</b>	<b>-2 881</b>

V tabulce 10 je sumarizován vývoj výsledku hospodaření i jeho jednotlivých částí za analyzované období. Z tabulky je patrné, že v roce 2007 došlo k výraznému navýšení výsledku hospodaření za účetní období, díky růstu provozního výsledku hospodaření. Ten byl způsoben především růstem obchodní marže, snížením výkonové spotřeby a navýšením přidané hodnoty. Při aktivaci leasingu by podnik dosahoval horších výsledků kromě roku 2006. Pouze v roce 2006 převyšují leasingové splátky odpisy z leasingovaného majetku. V dalších letech je situace opačná, což vede ke snížení výsledku hospodaření. Vývoj výsledku hospodaření za účetní období 2006 – 2008 před a po aktivaci leasingu je znázorněn v následujícím grafu.



Graf 1: Vývoj výsledku hospodaření za účetní období 2006 – 2008

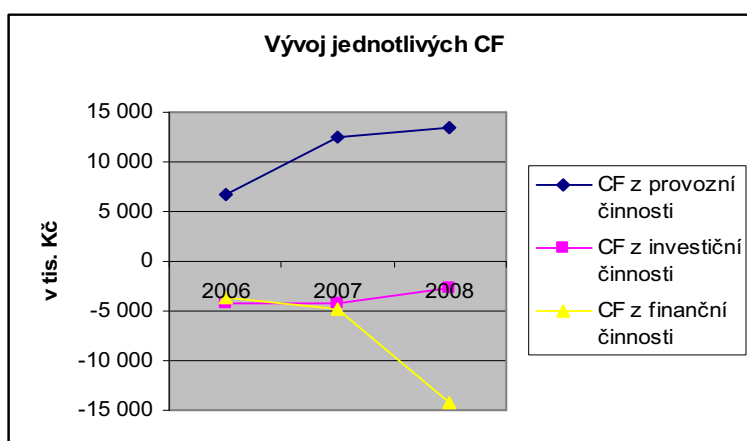
## Analýza Cash flow

V tabulce 10 je znázorněn vývoj Cash flow v členění na oblast provozní, investiční a finanční.

Tabulka 11: Vývoj toků peněžních prostředků

(údaje v tisících Kč)	2006	2007	2008
Stav peněžních prostředků na začátku období	4 416	3 194	6 593
CF z provozní činnosti	6 731	12 478	13 515
CF z investiční činnosti	-4 259	-4 176	-2 780
CF z finanční činnosti	-3 694	-4 903	-14 233
Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	-1 222	3 399	-3 498
<b>Stav peněžních prostředků na konci období</b>	<b>3 194</b>	<b>6 593</b>	<b>3 095</b>

Z tabulky vyplývá, že v roce 2007 došlo k navýšení peněžních prostředků, ale v roce 2008 opět k poklesu. Cash flow z provozní činnosti roste, znamená to, že podnik plní dobře svou hlavní činnost. Cash flow z investiční činnosti je záporné a má klesající tendenci. Záporná hodnota je v pořádku, jedná se o výdaje na získání stálých aktiv tzn., že podnik investuje do svého rozvoje. Cash flow z finanční činnosti je záporné a má rostoucí tendenci. Jedná se hlavně o přeměnu dlouhodobých závazků na peněžní prostředky a vyplacené podíly na vlastním kapitálu společníkům. Na následujícím grafu je znázorněn vývoj jednotlivých peněžních toků v podniku.



Graf 2: Vývoj jednotlivých peněžních toků

### 3.4.3 Analýza rozdílových ukazatelů

#### Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál (ČPK) je nejpoužívanější rozdílový ukazatel, který vypovídá o platební schopnosti podniku. Jeho vývoj v podniku je uveden v tabulce.

Tabulka 12: Vývoj ČPK před a po aktivaci leasingu

(údaje v tisících Kč)	2006	2007	2008
ČPK před aktivací leasingu	-56 243	-34 007	-42 202
ČPK po aktivaci leasingu	-61 149	-38 944	-44 597

Z tabulky 12 vyplývá, že ve všech sledovaných obdobích je hodnota Čistého pracovního kapitálu záporná, je to způsobeno vysokými krátkodobými závazky. Podnik má nedostatek oběžných aktiv k úhradě krátkodobých závazků, nemá k dispozici prostředky pro krytí neočekávaných závazků.

#### Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky (ČPP) představují okamžitou likviditu právě splatných závazků. Jejich vývoj je znázorněn v tabulce.

Tabulka 13: Vývoj ČPP před a po aktivaci leasingu

(údaje v tisících Kč)	2006	2007	2008
ČPP před aktivací leasingu	-100 585	-75 227	-83 501
ČPP po aktivaci leasingu	-105 491	-80 164	-85 896

Výsledky v tabulce 13 předkládají skutečnost, že podnik nemá dostatek pohotových peněžních prostředků na úhradu okamžitě splatných závazků. V roce 2007 došlo ke snížení záporné hodnoty, ale v následujícím roce se záporná hodnota opět navýšila.

**Závěr:** Rozdílové ukazatele vykazují záporné hodnoty. Podnik může mít problémy s platební schopností. Je nutné tuto situaci řešit, aby nedošlo k platební neschopnosti. Při aktivaci leasingu se záporné hodnoty ukazatelů ještě zvýší, je to způsobeno navýšením krátkodobých závazků o leasingové splátky.

### 3.4.4 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele patří k základním a nejpoužívanějším nástrojům finanční analýzy. Poměrových ukazatelů je celá řada. V následujících kapitolách budou použity ty nejznámější, a to ukazatele zadluženosti, rentability, likvidity, aktivity a produktivity.

#### Analýza zadluženosti podniku

Zadluženost není negativní jev, každý podnik usiluje o optimální kapitálovou strukturu.

Tabulka 14: Vybrané ukazatele zadluženosti

	před aktivací leasingu			po aktivaci leasingu		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Celková zadluženost	0,926	0,756	0,823	0,949	0,808	0,854
Kvóta vlastního kapitálu	0,053	0,227	0,174	0,051	0,192	0,146
Koeficient zadluženosti	17,359	3,328	4,735	18,630	4,209	5,848
Úrokové krytí	2,648	18,244	0,563	2,780	17,190	-2,599
Doba splácení dluhů	17,454	7,045	6,827	19,384	8,063	7,378

Podnik vykazuje vysokou zadluženost. V roce 2007 se jí podařilo mírně snížit pomocí vysokého výsledku hospodaření za účetní období. V roce 2008 opět došlo k navýšení zadluženosti. Největší podíl na vysoké zadluženosti mají krátkodobé závazky z obchodních vztahů. Věřitelé váhají k poskytnutí úvěru, pokud svolí, žádají vyšší úrok za podstoupené riziko. Aktivace leasingu vedla k navýšení zadluženosti kvůli nižšímu výsledku hospodaření.

Podnik je jen z malé části financován vlastním kapitálem. Jedná se pouze o základní kapitál a výsledek hospodaření. Aktivace leasingu tuto situaci mírně zhoršuje. Využívání vlastního kapitálu je dražší, ale na druhou stranu bezpečnější.

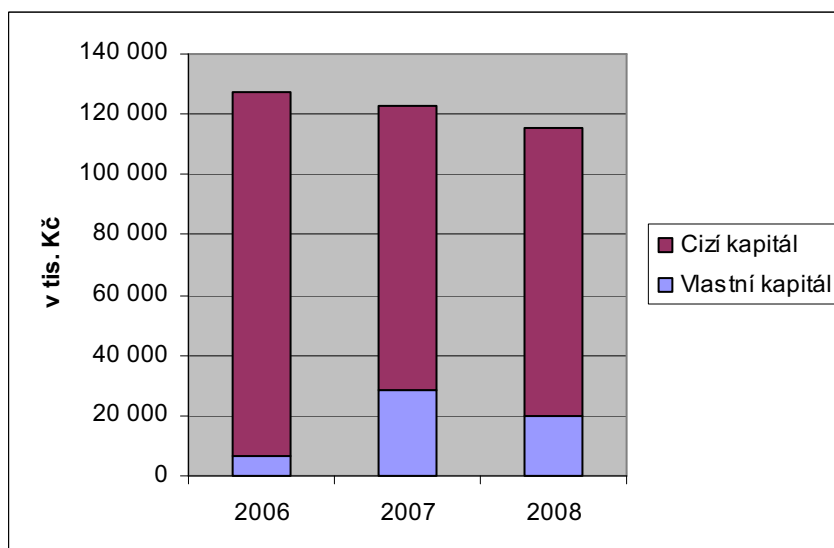
Koeficient zadluženosti jen potvrzuje vysokou zadluženost podniku. V roce 2006 má podnik 17krát více cizích zdrojů než vlastních.

Úrokové krytí znamená, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Pouze v roce 2007 dosahuje tento ukazatel výborných hodnot. V roce 2008 má ukazatel menší hodnotu než 1, což znamená, že placené úroky převyšují dosažený zisk. Je to způsobeno záporným

hospodářským výsledkem v daném roce. Aktivace leasingu způsobila v roce 2008 zápornou hodnotu ukazatele kvůli vyššímu zápornému výsledku hospodaření.

Doba splácení dluhů má klesající tendenci, což je v pořádku. Od roku 2007 dochází k výraznému poklesu hodnoty ukazatele díky vysokému CF z provozní činnosti. Ukazatel v roce 2008 značí, že při stávající výkonnosti, je podnik schopen splatit svoje krátkodobé i dlouhodobé závazky po necelých sedmi letech. Při aktivaci leasingu dojde k prodloužení doby splacení dluhů. Je to způsobeno především zvýšením dlouhodobých závazků o leasingové splátky.

**Závěr:** Z vypočtených ukazatelů je patrné, že podnik ke svému podnikání používá především cizí kapitál. Pro podnik je to levnější způsob financování, ale znamená vyšší riziko pro investory. Podnik neplní zlaté pravidlo financování, které požaduje, aby dlouhodobá aktiva byla kryta dlouhodobým kapitálem. Podnik má příliš málo dlouhodobých zdrojů oproti dlouhodobému majetku. Následující graf ukazuje výraznou převahu cizího kapitálu.



Graf 3: Struktura pasiv podniku

## Analýza rentability podniku

Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku vytvářet zisk použitím investovaného kapitálu. Jednotlivé ukazatele rentability a jejich vývoj je znázorněn v tabulce.

Tabulka 15: Vybrané ukazatele rentability

	před aktivací leasingu			po aktivaci leasingu		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Rentabilita vloženého kapitálu	0,031	0,184	0,004	0,030	0,166	-0,018
Rentabilita celkových aktiv	0,021	0,177	-0,003	0,021	0,144	-0,024
Rentabilita vlastního kapitálu	0,395	0,779	-0,016	0,412	0,750	-0,164
Rentabilita tržeb	0,005	0,039	-0,001	0,005	0,033	-0,005

Rentabilita vloženého kapitálu je nejlepší v roce 2007. V ostatních letech je hluboko pod doporučenými hodnotami. V roce 2008 podnik dosáhl pouze 0,004 Kč provozního výsledku hospodaření investováním 1 Kč bez ohledu na to, jestli pochází z vlastního nebo cizího kapitálu.

Rentabilita celkových aktiv dosahuje velmi nízkých hodnot jen s výjimkou roku 2007, ve kterém byl vysoký výsledek hospodaření. V roce 2008 je ukazatel záporný kvůli zápornému výsledku hospodaření.

Rentabilita vlastního kapitálu nám říká, že např. v roce 2007 připadá 0,779 Kč čistého zisku na 1 Kč investovanou vlastníkem. V roce 2006 je hodnota ukazatele ještě přijatelná, ale v roce 2008 je už záporná.

Rentabilita tržeb je velmi nízká ve všech sledovaných obdobích.

**Závěr:** Ukazatele rentability jsou v letech 2006 a 2008 velmi nízké. Lepší výsledky v roce 2007 jsou důsledkem vyššího výsledku hospodaření podniku. Aktivace leasingu vede k horším výsledkům díky nižším výsledkům hospodaření.

## Ukazatele likvidity podniku

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky včas. Dané ukazatele poměří čím je možné platit, s tím, co se musí platit. V následující tabulce jsou výsledky jednotlivých ukazatelů likvidity během sledovaného období.

Tabulka 16: Vybrané ukazatele likvidity

	před aktivací leasingu			po aktivaci leasingu		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Běžná likvidita	0,458	0,584	0,513	0,448	0,561	0,506
Pohotová likvidita	0,340	0,390	0,333	0,335	0,367	0,331
Okamžitá likvidita	0,031	0,081	0,036	0,039	0,058	0,042

Výsledky v tabulce 16 ukazují velmi nízké hodnoty ukazatelů likvidit. Běžná likvidita se nachází hluboko pod doporučenou hodnotou, která je v rozmezí 1,5 – 2,5. Kdyby v daném okamžiku proměnil podnik svá oběžná aktiva na hotovost, pak je schopen pouze 0,458krát uspokojit své věřitele.

Výsledky ukazatelů Pohotové likvidity jsou také nižší než doporučená hodnota, která udává, že by hodnota neměla klesnout pod 1. V našem případě se limitní hodnoty nedosahuje, to znamená, že má podnik velké množství zásob. Problémem je skladba zásob, kdy se jedná především o hotové výrobky. Hotové výrobky jsou ve skladu pouze velmi krátkou dobu, jelikož se jedná o produkty masné výroby a hrozí jejich zkažení.

Okamžitá likvidita podniku také není v pořádku. Zdaleka nedosahuje doporučeného rozmezí 0,2 – 0,5.

**Závěr:** Ukazatele likvidity mají v podniku velmi špatné výsledky. Již z analýzy rozdílových ukazatelů vyšlo najevo, že podnik má problémy s platební schopností. Podnik má mnohem více krátkodobých závazků než oběžného majetku. Jen v roce 2007 všechny ukazatele likvidity dosahují lepších hodnot, ale stále nejsou v doporučeném rozmezí. Aktivace leasingu opět výsledky zhoršila.

## Ukazatele aktivity podniku

Ukazatele aktivity měří efektivitu hospodaření s aktivy.

Tabulka 17: Vybrané ukazatele aktivity

	před aktivací leasingu			po aktivaci leasingu		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Vázanost celkových aktiv	0,219	0,221	0,200	0,236	0,231	0,208
Obrat celkových aktiv	4,570	4,517	4,995	4,241	4,328	4,807
Obrat stálých aktiv	7,767	7,665	8,338	6,383	6,686	7,615
Obrat zásob	48,481	35,469	37,17	48,481	35,469	37,17
Doba obratu zásob	7,426	10,150	9,686	7,426	10,150	9,686
Doba obratu pohledávek	16,970	15,998	16,004	16,970	15,998	16,004
Doba obratu závazků	58,166	50,293	53,31	60,879	52,282	54,8

Vázanost celkových aktiv měří celkovou produkční efektivnost podniku. Ukazatel dosahuje nízkých hodnot. Čím je výsledek ukazatele nižší, tím lépe. Nejmenší hodnota je dosažena v roce 2008, kdy jsou nejnižší celková aktiva za sledované období.

Obrat celkových aktiv ve sledovaném období je vyšší než doporučená hodnota. V roce 2006 Obrat celkových aktiv znamená, že se majetek 4,570krát přemění v tržby. Vysoká hodnota ukazatele značí situaci, že má podnik nedostatek aktiv a v budoucnu hrozí neuspokojení přání zákazníků.

Obrat stálých aktiv je nejvyšší v roce 2008, kdy stálá aktiva mají nejmenší hodnotu ve sledovaném období. Je důležité výsledky porovnat s oborovým průměrem.

Obrat zásob udává, kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob podniku prodána a znovu uskladněna. Ukazatel by měl dosahovat vyšších hodnot, aby zásoby nezůstávaly na skladech a nedržely v sobě vysoké peněžní prostředky. V podniku jsou výsledky v pořádku.

Doba obratu zásob má rostoucí tendenci kromě roku 2008, kdy došlo ke snížení. Rostoucí hodnota není dobrým signálem pro podnik. Doba obratu zásob např. v roce 2008 udává, že průměrný počet dnů do doby spotřeby nebo prodeje zásob je téměř 10

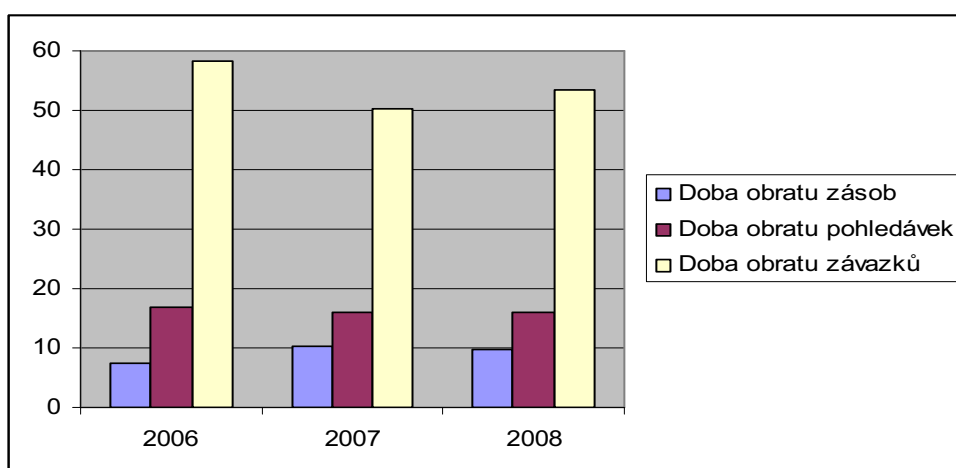
dnů. Vypočítané hodnoty jsou nízké, jelikož se jedná o zásoby s krátkou expirační dobou.

Doba obratu pohledávek má klesající tendenci, kromě malé odchylky v roce 2008. Klesající tendence je pro podnik velmi výhodná, znamená, že se zkracuje počet dnů, během kterých je inkaso za tržby zdržováno v pohledávkách.

Doba obratu závazků má v prvních dvou letech klesající tendenci, v roce 2008 došlo k mírnému navýšení. Doba obratu závazků v porovnání s dobou obratu pohledávek je výrazně vyšší, to znamená, že podnik má možnost čerpat levný provozní úvěr. Rostoucí tendence ukazatele je výhodná, protože podnik prodlužuje dobu platby svých dodavatelských závazků. Podnik v roce 2007 musel své závazky platit během kratší doby než v roce 2006, zhoršila se jeho vyjednávací síla proti dodavatelům.

**Závěr:** Z ukazatelů aktivity v podniku dopadly nejlépe ukazatele doby obratu. Z vyšší hodnoty obratu celkových aktiv vyplývá, že má podnik nedostatek aktiv. Aktivace leasingu vede ke snížení hodnot jednotlivých obratových ukazatelů. Při výpočtech doby obratu zásob a pohledávek se aktivace leasingu neprojeví, jelikož nedošlo ke změně položek zásob, pohledávek ani tržeb. U doby obratu závazků se aktivace leasingu projeví příznivě, protože dojde k navýšení krátkodobých závazků.

V následujícím grafu je znázorněn vývoj jednotlivých ukazatelů doby obratu před aktivací leasingu.



Graf 4: Vývoj ukazatelů doby obratu v letech 2006 - 2008

## Ukazatele produktivity podniku

Ukazatele produktivity jsou používány k řízení nákladů v podniku.

Tabulka 18: Vybrané ukazatele produktivity

	před aktivací leasingu			po aktivaci leasingu		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Mzdová produktivita	1,685	2,103	1,595	1,685	2,103	1,595
Produktivita pracovníků	250,52	334,73	288,9	250,52	334,73	288,9
Produktivita dl.hm.majetku	8,312	7,583	7,945	6,256	5,758	5,963
Ukazatel stupně odepsanosti	0,854	0,799	0,740	0,790	0,697	0,609

Mzdová produktivita je nejvyšší v roce 2007, kdy bylo dosaženo nejvyšší přidané hodnoty v podniku. V daném roce připadá 2,103 Kč výnosů na 1 Kč vyplacených mezd. Pozitivní je počáteční rostoucí tendence tohoto ukazatele, ale hodnota roku 2008 je nižší. .

Produktivita pracovníků má nejprve rostoucí tendenci, ale v roce 2008 došlo ke snížení. Nejvyšší hodnota je opět dosažena v roce 2007, kdy jeden pracovník přináší podniku 334,73 Kč. V roce 2008 je narušena rostoucí tendence ukazatele.

Produktivita dlouhodobého hmotného majetku vyjadřuje stupeň využití dlouhodobého hmotného majetku. Nejvyšší hodnoty je dosaženo v roce 2006, kdy je nejnižší součet pořizovacích cen majetku. V daném roce ukazatel udává, že 8,312 Kč výnosů je reprodukován jednou korunou vloženou do DHM v pořizovacích cenách.

Ukazatel stupně odepsanosti má klesající tendenci, to je velmi dobře. Vyjadřuje, že dlouhodobý hmotný majetek je obnovován. V roce 2006 je DHM odepsán na 85 %, ale v roce 2008 už jen na 74 %.

**Závěr:** Ukazatele produktivity mají v prvních dvou letech pozitivní tendenci. Rok 2008 je charakteristický nejmenšími hodnotami. Aktivace leasingu se v prvních dvou ukazatelích neprojeví, protože nedochází ke změně přidané hodnoty, osobních nákladů ani počtu pracovníků. U dalších ukazatelů se aktivace leasingu projevila snížením hodnot, jelikož došlo ke zvýšení pořizovacích i zůstatkových cen DHM.

### 3.4.5 *Ekonomická přidaná hodnota podniku*

Koncept EVA, který je výhodný především díky možnosti identifikovat a účinně řídit oblasti provozních, finančních a investičních činností významně ovlivňujících výkonnost a konkurenceschopnost podniku. Využití tohoto měřítka nutí podnik hledat zdroje tvorby hodnoty – tzv. generátory hodnoty.

U podniku pana Josefa Filáka bude použit ekonomický i účetní model výpočtu ukazatele EVA.

**Ekonomický model** používá pro výpočet ekonomické přidané hodnoty vztah:  $EVA = NOPAT - WACC \cdot C$ . V následujících kapitolách budou úpravami účetních údajů získány položky C (NOA), NOPAT a WACC.

#### 1) **Vymezení C (NOA)**

Pro určení investovaného kapitálu se vychází z aktiv rozvahy. Úprava aktiv pro výpočet NOA vychází z následujících kroků:

1. Aktivace položek, které nejsou v aktivech vykazovány.
2. Vyčlenění neoperativních aktiv.
3. Snížení aktiv o neúročený cizí kapitál.

*Aktivace položek, které nejsou v aktivech vykazovány*

Jedná se o položky, které podnik využívá ke své hlavní výdělečné činnosti, ale podle českých účetních standardů nejsou v rozvaze zachyceny.

- **Leasing**

Pan Josef Filák využívá ke svému podnikání finanční leasing. Touto formou pořizuje dopravní prostředky pro zásobování svých prodejen a také výrobní zařízení. Při výpočtu NOA je potřeba majetek, získaný formou leasingu, aktivovat do rozvahy. Pro aktivaci leasingu je využita aktivace v současné hodnotě leasingových splátek. Výše jednotlivých splátek se převede na současnou hodnotu pomocí diskontní míry, která je stanovena pomocí alternativního způsobu, založeného na tržních datech. Výsledky výpočtu diskontní míry pro roky 2005-2008 jsou uvedeny v tabulce. Pro převedení leasingových splátek na současnou hodnotu byla odhadnuta výše diskontní míry pro další období na základě předchozího vývoje, a to ve výši 8%. Současná hodnota leasingových splátek je aktivována jak do dlouhodobého majetku, tak do závazků.

Tabulka 19: Současná hodnota leasingových splátek

(údaje v tis. Kč)	2005	2006	2007	2008
Aktivace leasingu	14 780	10 043	6 291	3 816

- **Oceňovací rozdíly u dlouhodobého majetku**

Dlouhodobý majetek se v rozvaze uvádí v historických cenách. Ty by měly být upraveny na reprodukční ceny, snížené o reálné opotřebení. Tuto situaci lze řešit pomocí oceňovacích rozdílů. V analyzovaném podniku se jedná o stroje, zařízení a nákladní automobily po ukončení leasingu. Tento majetek má účetní hodnotu 6 tis. Kč, tržní hodnota majetku je ovšem 5 mil. Kč. Vzniká kladný oceňovací rozdíl, který bude odepisován 5 let jako ostatní podobný majetek v podniku. Aktiva se upraví o položku oceňovacího rozdílu, sníženou o odpisy.

Tabulka 20: Výše oceňovacích rozdílů u DHM

(údaje v tis. Kč)	2005	2006	2007	2008
Oceňovací rozdíl	3 494	4 994	3 995	4 998
Dodatečné odpisy	385	550	440	550
Oceňovací rozdíl - odpisy	3 109	4 444	3 555	4 448

Ostatní dlouhodobý majetek nevykazuje významné oceňovací rozdíly, proto nebudou při výpočtu EVA brány v úvahu.

- **Aktivace nákladů s dlouhodobými předpokládanými účinky**

Jednou z nejdůležitějších položek v této oblasti jsou náklady vynaložené na výzkum a vývoj. Analyzovaný podnik se sám výzkumem ani vývojem nezabývá, proto nebude aktivace provedena.

- **Goodwill**

Hodnota goodwillu je u analyzovaného podniku nevýznamná, nebude tedy aktivována do NOA.

- **Tiché rezervy**

V podniku se úmyslně nevytváří nadbytečné rezervy ani se nesnižuje hodnota aktiv.

#### *Vyčlenění neoperativních aktiv*

Důležité je identifikovat, která aktiva mají operativní charakter a jsou nezbytná pro hlavní podnikatelskou činnost podniku. Jedná se zejména o následující položky:

- **Krátkodobý finanční majetek**

Krátkodobý finanční majetek je třeba vyloučit, pokud má charakter strategické rezervy nebo dosahuje vyšší částky, než je z hlediska provozu nutné. Provozně nezbytnou úroveň peněžních prostředků určím pomocí žádoucí úrovně okamžité likvidity. Stanovím si, že okamžitá likvidita by neměla přesáhnout hodnotu 0,5. Podle výpočtu ukazatelů likvidity v kapitole Finanční analýza podniku je okamžitá likvidita ve všech sledovaných letech nižší. Nemusí být provedena žádná úprava.

- **Dlouhodobý finanční majetek**

Analyzovaný podnik nevlastní žádný dlouhodobý finanční majetek. Nebudou provedeny žádné úpravy.

- **Nedokončené investice**

Nedokončené investice jsou provozně potřebné. Nepodílí se na tvorbě současných výsledků hospodaření, musí být odečteny od aktiv.

Tabulka 21: Vývoj nedokončených investic u DHM

(údaje v tis. Kč)	2005	2006	2007	2008
Nedokončený DHM	0	0	629	629

- **Jiná aktiva nepotřebná k operativní činnosti**

Podnik nemá žádná aktiva, která by nepoužíval ke své podnikatelské činnosti. Nebude provedena žádná úprava.

*Snížení aktiv o neúročený cizí kapitál*

Upravená aktiva je nutné snížit o pasiva, která nejsou úročena.

Tabulka 22: Vývoj neúročených cizích zdrojů

(údaje v tis. Kč)	2005	2006	2007	2008
Rezervy	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky neúročené	2 346	2 764	2 558	2 590
Krátkodobé závazky	108 089	96 201	78 852	85 698
Časové rozlišení pasiv	2 039	2 649	2 071	357
<b>Celkem</b>	<b>112 474</b>	<b>101 614</b>	<b>83 481</b>	<b>88 645</b>

Provedené úpravy mění majetkovou strukturu, jejich dopady jsou shrnuty v tabulce.

Tabulka 23: Vymezení NOA v jednotlivých letech

(údaje v tis. Kč)	2005	2006	2007	2008
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>97 352</b>	<b>91 148</b>	<b>82 851</b>	<b>77 042</b>
DNM	102	397	294	137
DHM	97 250	90 751	82 557	76 905
DFM	0	0	0	0
<b>ČPK</b>	<b>-47 013</b>	<b>-47 996</b>	<b>-32 158</b>	<b>-42 196</b>
Zásoby	15 303	12 281	15 913	15 571
Pohledávky	37 504	32 061	25 307	25 728
Krátkodobý fin. majetek	4 416	3 194	6 593	3 095
Časové rozlišení	8 238	6 082	3 510	2 055
(-) Neúročené závazky	112 474	101 614	83 481	88 645
<b>NOA</b>	<b>50 339</b>	<b>43 152</b>	<b>50 693</b>	<b>34 846</b>

## 2) Vymezení NOPAT

Pro určení NOPAT se vychází z výsledku hospodaření z běžné činnosti a provádějí se následující úpravy:

- **Placené úroky**

Placené úroky je třeba vyloučit z finančních nákladů a to včetně implicitních úroků obsažených v leasingových splátkách. Velikost placených úroků se určí vynásobením odhadnuté alternativní úrokové míry a výší leasingového závazku k začátku daného období. U bankovních úroků se vychází přímo z nákladů podniku.

Tabulka 24: Vývoj nákladových úroků

(údaje v tis. Kč)	2006	2007	2008
Nákladové úroky - úvěry	1 530	1 258	820
Nákladové úroky - leasing	479	291	632

- **Mimořádné položky**

Jedná se o vyloučení položek, které se svou výší nebudou opakovat. Mimořádnými položkami v podniku jsou výsledky hospodaření z prodeje dlouhodobého majetku v daných letech.

Tabulka 25: Vývoj VH z prodeje dlouhodobého majetku

(údaje v tis. Kč)	2006	2007	2008
VH - prodej dlouhodobého majetku	247	-160	0

- **Vliv změn vlastního kapitálu**

Do NOPAT je nutné započítat vliv změn vlastního kapitálu, které se projevily při výpočtu NOA. V případě analyzovaného podniku tento majetek nepřinášel výnosy, a proto nebude provedena žádná úprava.

- **Úprava daní**

Je potřeba zjistit tzv. upravenou daň, která se vypočítá z rozdílu mezi původním a upraveným výsledkem hospodaření z běžné činnosti.

Tabulka 26: Vymezení NOPAT v jednotlivých letech

(údaje v tis. Kč)	2006	2007	2008
VH z běžné činnosti před zdaněním - původní	3 167	21 912	-288
VH z běžné činnosti před zdaněním - upravený	4 929	23 621	1 164
Rozdíl (VH původní - VH upravený)	-1 762	-1 709	-1 452
Původně placená daň	418	-206	32
Dodatečně vypočtená daň	0	0	0
<b>NOPAT</b>	<b>4 511</b>	<b>23 827</b>	<b>1 132</b>

Po provedených úpravách je důležitá změna kapitálové struktury podniku, která se projeví ve výši WACC.

Tabulka 27: Vymezení C v jednotlivých letech

(údaje v tis. Kč)	2005	2006	2007	2008
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>7 839</b>	<b>11 397</b>	<b>31 316</b>	<b>23 959</b>
Základní kapitál	4 660	4 203	6 272	20 460
Kapitálové fondy	0	0	0	0
Rezervní fondy,..	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0
Výsledek hospodaření účetního období	70	2 749	22 118	-320
Ekvivalenty VK	3 109	4 445	2 926	3 819
<b>Cizí kapitál</b>	<b>42 500</b>	<b>31 756</b>	<b>19 377</b>	<b>10 887</b>
Bankovní úvěry	27 720	21 713	13 086	7 071
Leasing	14 780	10 043	6 291	3 816
<b>Kapitál celkem</b>	<b>50 339</b>	<b>43 152</b>	<b>50 693</b>	<b>34 846</b>

### 3) Výpočet WACC

Další hlavní složkou při výpočtu EVA je určení nákladů na kapitál.

#### *Stanovení nákladů na cizí kapitál*

Náklady na cizí kapitál se vyjadřují v podobě úroku, který podnik musí zaplatit. Analyzovaný podnik využívá ke svému dlouhodobému financování bankovní úvěry a finanční leasing.

- **Bankovní úvěr**

Existuje řada metod, kterými lze zjistit náklady na bankovní úvěr:

Nejjednodušší a zároveň nejpřesnější způsob je, známe-li úrokovou sazbu jednotlivých bankovních úvěrů. Úroková sazba bankovních úvěrů, využívaných v podniku, je odvozena od úrokové sazby PRIBOR, ke které je připočtena riziková přírážka. Kvůli vysoké zadluženosti podniku je riziková přírážka podniku 1,80 %.

Tabulka 28: Náklady na bankovní úvěry - 1. varianta

(údaje v %)	2005	2006	2007	2008
PRIBOR	2,53	2,81	4,22	3,92
Riziková přírážka	1,80	1,80	1,80	1,80
<b>Nominální úroková sazba z úvěru</b>	<b>4,33</b>	<b>4,61</b>	<b>6,02</b>	<b>5,72</b>

Druhou možností výpočtu nákladů na bankovní úvěry je využití vztahu *nákladové úroky/bankovní úvěry*. K dosažení co nejpřesnějších výsledků, je vhodné vycházet z průměrné hodnoty bankovních úvěrů (stav BÚ na začátku roku + stav BÚ na konci roku/2).

Tabulka 29: Náklady na bankovní úvěry - 2. varianta

	2005	2006	2007	2008
Stav BÚ na konci roku	27 720	21 713	13 086	7 071
Průměrný stav BÚ	30 770	24 717	17 400	10 079
Nákladové úroky	1 452	1 530	1 258	820
Úroková sazba úvěru - stav BÚ na konci roku	5,24 %	7,05 %	9,61 %	11,60 %
<b>Úroková sazba úvěru - průměrný stav BÚ</b>	<b>4,72 %</b>	<b>6,19 %</b>	<b>7,23 %</b>	<b>8,14 %</b>

Třetí možností je využití tržních dat, kdy se náklad na kapitál určuje pomocí ratingu úvěru stanoveného ukazatelem úrokového krytí.

Tabulka 30: Náklady na bankovní úvěry - 3. varianta

	2005	2006	2007	2008
Bezriziková úroková míra	3,53%	3,77%	4,28%	4,55%
EBIT/nákladové úroky	1,46	3,07	18,42	0,65
Rating	B-	A-	AAA	C
Riziková přírážka	6%	1%	0,35%	12%
<b>Odhadnutá úroková sazba BÚ</b>	<b>9,53%</b>	<b>4,77%</b>	<b>4,63%</b>	<b>16,55%</b>

Pro další výpočty budou použity výsledky z první varianty. Vypočítané hodnoty nákladů na bankovní úvěry je třeba upravit o působení daňového štítu.

Tabulka 31: Náklady na bankovní úvěry

(údaje v %)	2005	2006	2007	2008
Nominální úroková sazba z úvěru	4,33	4,61	6,02	5,72
Náklady na bankovní úvěr	3,29	3,50	4,58	4,35

- **Leasing**

Náklady na leasing se určí pomocí alternativního způsobu, založeném na tržních datech. Daný způsob byl představen u výpočtu nákladů na bankovní úvěry ve třetí alternativě. Stejně jako u nákladů na bankovní úvěry je třeba vzít v úvahu působení daňového štítu.

Tabulka 32: Náklady na leasing

(údaje v %)	2005	2006	2007	2008
Odhadnutá úroková sazba leasingu	9,53	4,77	4,63	16,55
Náklady na leasing	7,24	3,63	3,52	13,07

Nyní známe náklady na bankovní úvěry i leasing, je možno vypočítat vážené průměrné náklady cizího kapitálu. Je zřejmé, že podnik je dostatečně finančně silný a pracuje s nízkými náklady dluhu.

Tabulka 33: Vymezení průměrných nákladů dluhu

	2006	2007	2008
Bankovní úvěry (počátek roku)	27 720	21 713	13 086
Leasing (počátek roku)	14 780	10 043	6 291
Náklady na bankovní úvěry v %	3,50	4,58	4,35
Náklady na leasing v %	3,63	3,52	13,07
Průměrné náklady dluhu ( $N_{ck}$ ) v %	3,55	4,26	7,18

### Stanovení nákladů na vlastní kapitál

Pro stanovení nákladů na vlastní kapitál bude použito stavebnicového modelu, který je využíván Ministerstvem průmyslu a obchodu České republiky.

Tabulka 34: Výpočet stavebnicového modelu

(údaje v %)	2006	2007	2008
Bezriziková sazba	3,77	4,28	4,55
$r_{LA}$	6	5	5
$r_{Podnikatelské}$	3,02	2,37	10
$r_{FinStab}$	10	10	10
$r_{FinStr}$	10	10	10
<b><math>r_e</math></b>	<b>32,79</b>	<b>31,65</b>	<b>39,55</b>

Známe náklady na cizí i vlastní kapitál. Je možno vypočítat WACC. Průměrné náklady celkového kapitálu jsou definovány jako vážený aritmetický průměr nákladů na jednotlivé druhy kapitálu, kde vahou je podíl daného kapitálu na celkovém kapitálu.

Tabulka 35: Vymezení WACC za jednotlivé roky

(údaje v %)	2006	2007	2008
$N_{ck}$	3,55	4,26	7,18
$N_{vk}$	32,79	31,65	39,55
CK/C (počátek roku)	84,43	73,59	38,22
VK/C (počátek roku)	15,57	26,41	61,78
<b>WACC</b>	<b>8,10</b>	<b>11,49</b>	<b>27,18</b>

Z tabulky 35 vyplývá, že hodnota WACC v podniku se každoročně zvyšuje. Je to negativní tendence, která je dána navyšováním obou druhů nákladů na kapitál. Podnik není schopný pracovat s nízkými náklady na kapitál, což je nepříznivé pro tvorbu hodnoty pro vlastníka.

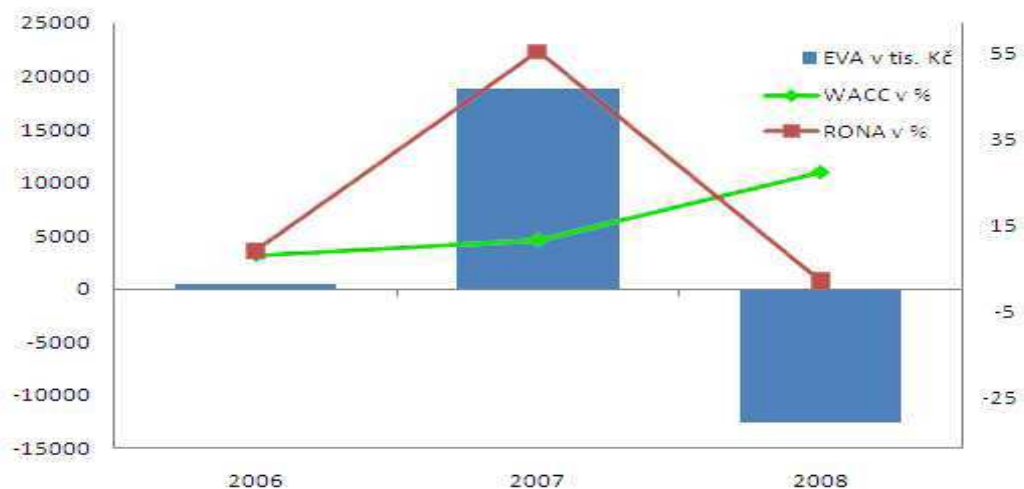
#### 4) Výpočet EVA

Výsledky výpočtu EVA podle **ekonomického modelu** jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 36: Vymezení EVA podle ekonomického modelu

(údaje v tis. Kč)	2006	2007	2008
NOA (počátek období)	50 339	43 152	50 693
NOPAT	4 511	23 827	1 132
WACC	8,10	11,49	27,18
<b>EVA</b>	<b>434</b>	<b>18 869</b>	<b>-12 646</b>

Vývoj ukazatele EVA je v prvních dvou letech příznivý, ale v roce 2008 je hodnota záporná. Podnik v posledním sledovaném roce nevytváří hodnotu pro vlastníka, nedrží konkurenční výhodu. Na obrázku je znázorněn vývoj EVA a vstupních veličin.



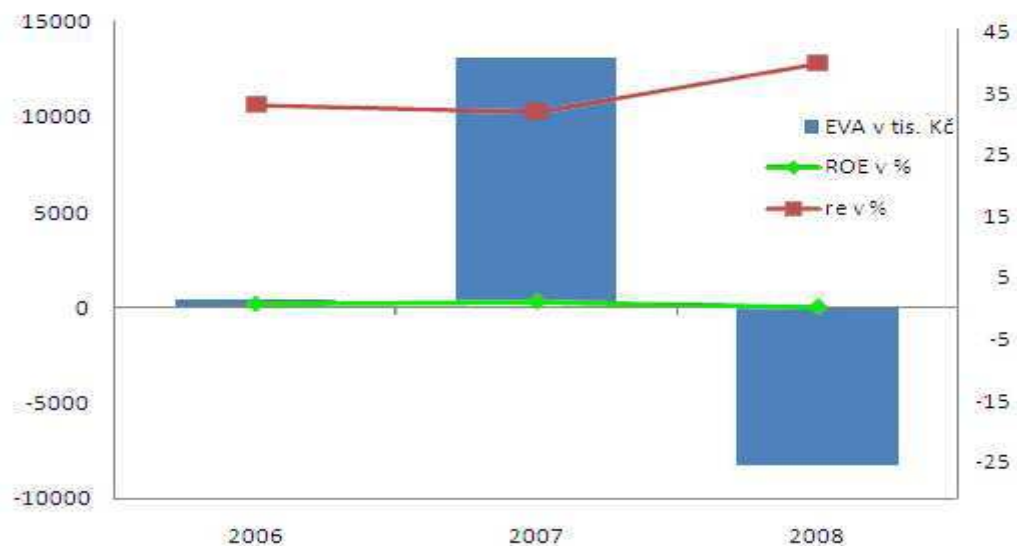
Obrázek 2: Vývoj EVA a vstupních veličin pro výpočet ekonomického modelu

Pro srovnání bude ukazatel EVA vypočítán také pomocí **účetního modelu** podle metodiky Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Účetní model vychází ze vztahu:  $EVA = (ROE - r_e) \cdot \text{vlastní kapitál}$ .

Tabulka 37: Vymezení EVA podle účetního modelu

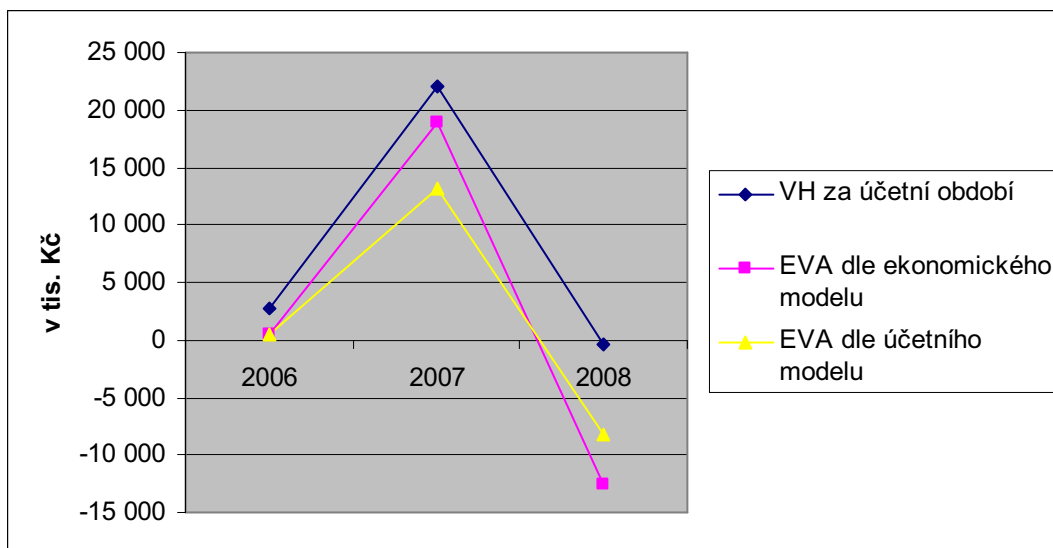
	2006	2007	2008
$r_e$ v %	32,79	31,65	39,55
Čistý zisk (tis. Kč)	2 749	22 118	-320
Vlastní kapitál (tis. Kč)	6 952	28 390	20 140
<b>EVA (tis. Kč)</b>	<b>469</b>	<b>13 133</b>	<b>-8 285</b>

Výsledky ukazatele EVA jsou v roce 2006 téměř shodné, ale v následujících letech dochází k výrazným rozdílům. V roce 2007 je dle účetního modelu podnik méně úspěšný než podle ekonomického modelu. V roce 2008 je podle účetního modelu hodnota EVA méně záporná než podle ekonomického modelu. Je zřejmé, že hodnocení jen na základě účetních dat může být zkreslující.



Obrázek 3: Vývoj EVA a vstupních veličin pro výpočet účetního modelu

Je důležité všimnout si výrazného rozdílu mezi ukazatelem EVA podle ekonomického modelu, EVA podle účetního modelu a výsledku hospodaření za účetní období. Na následujícím grafu je znázorněn vývoj jednotlivých ukazatelů.



Graf 5: Vývoj ukazatelů EVA a VH za účetní období

### 3.5 Odvětvové srovnání


Pro lepší vypovídací hodnotu vypočítaných ukazatelů finanční analýzy bylo provedeno odvětvové srovnání za rok 2007 pomocí Benchmarkingového diagnostického systému finančních indikátorů INFA na internetových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky.

#### 3.5.1 Hodnocení úrovně podnikové výkonnosti

K porovnání úrovně podnikové výkonnosti používá systém INFA hodnotu Spread ( $ROE - r_e$ ). Ve výpočtech zkoumá také vlivy, které na výslednou hodnotu působí.

**Závěr:** Hodnota Spreadu podniku je vynikající a vyšší než hodnota u nejlepších podniků v odvětví potravinářského průmyslu. V tabulce 38 je shrnutí výsledků porovnání.

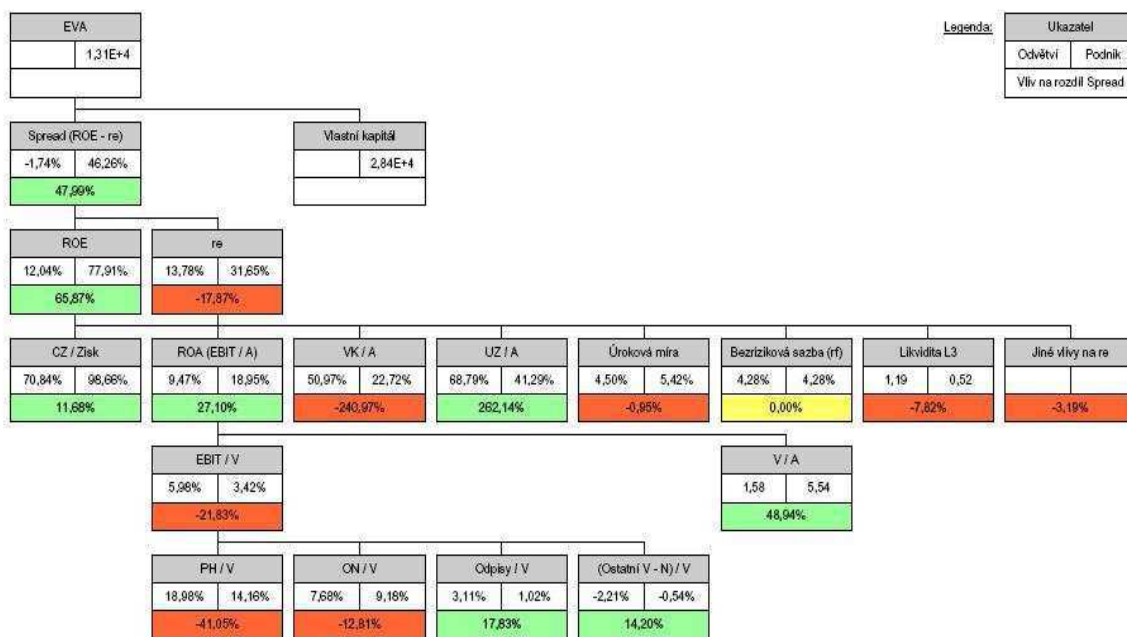
Tabulka 38: Shrnutí výsledků porovnání Spread

(údaje v %)		Podnik	Odvětví
Spread ( $ROE - r_e$ )		46,26	-1,74

Analyzovaný podnik je silný především v oblasti tvorby EBIT a dělení EBIT. Problémy jsou v oblasti stability a likvidity.

Na následujícím obrázku je ukázán rozklad hodnoty Spread i s vyčíslením důležitých hodnot za podnik i odvětví a jeho vliv na Spread.

## Vliv na rozdíl Spread



Obrázek 4: Schéma výpočtu hodnoty Spread (11)

### 3.5.2 Hodnocení úrovně rentability vlastního kapitálu

Při hodnocení úrovně rentability vlastního kapitálu, která je výsledkem tvorby a dělení výstupů podniku se bere v úvahu její velikost. Důležité je, aby velikost ROE byla dostatečná.

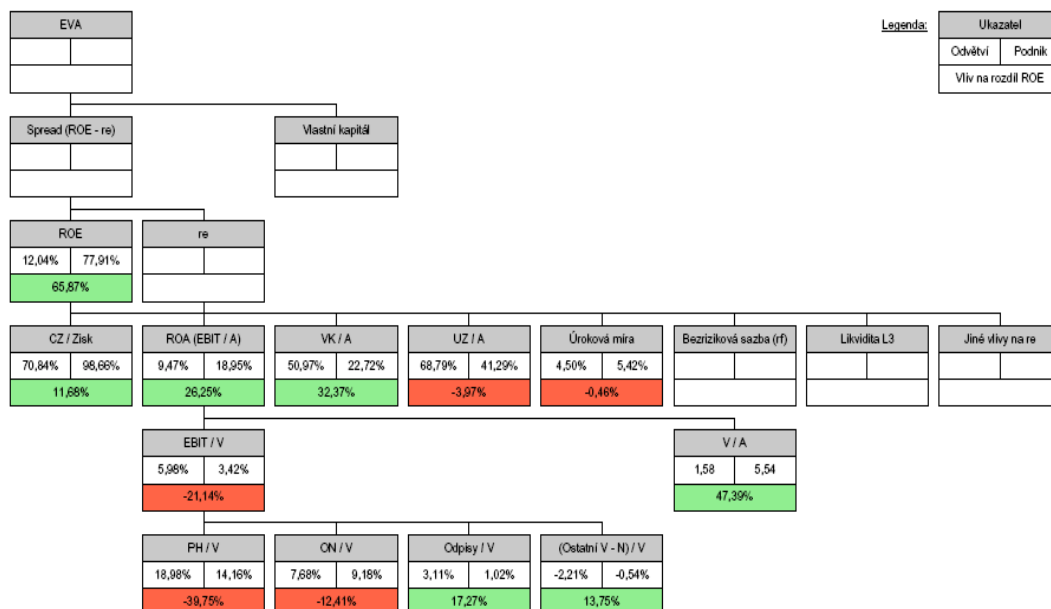
**Závěr:** Hodnota ROE podniku je vynikající a je vyšší než hodnota u nejlepších podniků v odvětví. V tabulce 40 je shrnutí výsledků porovnání.

Tabulka 39: Shrnutí výsledků porovnání hodnoty ROE

(údaje v %)	😊	<b>Podnik</b>	<b>Odvětví</b>
Rentabilita vlastního kapitálu		77,81	12,04

Na obrázku 5 je ukázána struktura výpočtu ROE u podniku i odvětví i vlivy na výsledný rozdíl.

### Vliv na rozdíl ROE



Obrázek 5: Struktura výpočtu hodnoty ROE (11)

V oblasti rentability vlastního kapitálu je analyzovaný podnik výborný v ukazatelích: výnosy/aktiva, vlastní kapitál/aktiva, odpisy/výnosy, cizí zdroje/zisk. Naopak problémy má s úrokovou mírou a v ukazatelích: úplatné zdroje/aktiva, přidaná hodnota/výnosy.

### 3.5.3 Ohodnocení úrovně rizika

Oblast úrovně rizika v podniku se zabývá odhadem hodnoty nákladů na vlastní kapitál. Počítá se, jaká výnosnost odpovídá podstoupenému riziku.

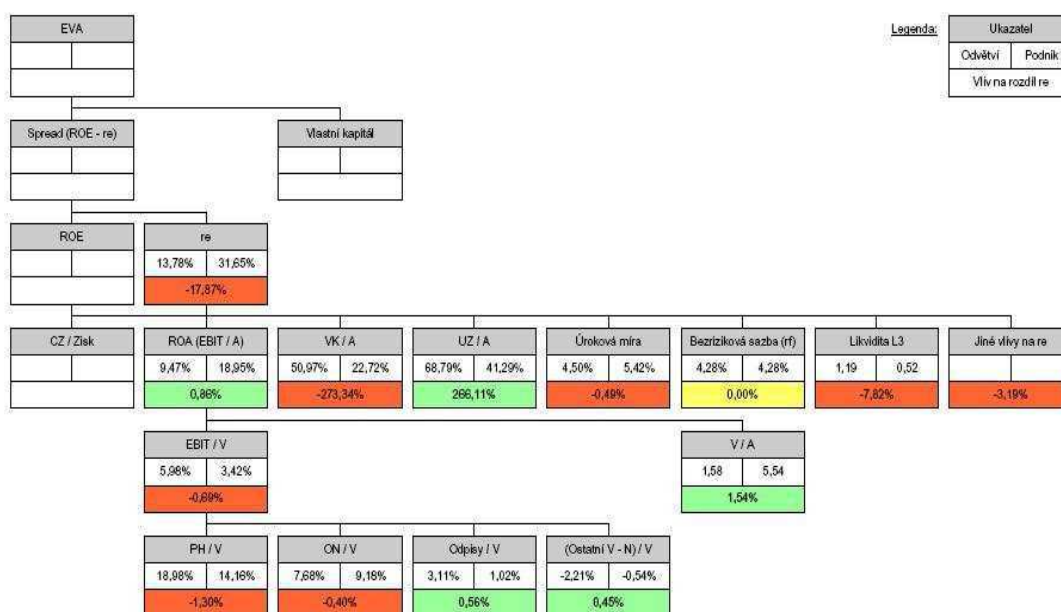
**Závěr:** Hodnota  $r_e$  podniku je slabší, protože je výrazně vyšší než charakteristická úroveň odvětví. V tabulce 40 je shrnutí výsledků porovnání.

Tabulka 40: Shrnutí výsledků porovnání úrovně rizika

(údaje v %)	☹️	<b>Podnik</b>	<b>Odvětví</b>
Náklady na vlastní kapitál		31,65	13,78

Z obrázku 6 vyplývá, které položky mají největší vliv na vysokou hodnotu  $r_e$  v porovnání s odvětvím.

Vliv na rozdíl  $r_e$








Obrázek 6: Struktura výpočtu nákladů na vlastní kapitál (11)

Náklady na vlastní kapitál podniku jsou vysoké. Podnik v této oblasti dosahuje dobrých výsledků v ukazatelích: úplatné zdroje/aktiva, výnosy/aktiva, odpisy/výnosy. Problémovou oblastí je úroková míra, likvidita a ukazatelé: přidaná hodnota/výnosy a vlastní kapitál/aktiva.

### 3.5.4 Hodnocení úrovně provozní oblasti

V této oblasti se hodnotí, jestli je provozní výkonnost podniku v pořádku a jestli podnik tvoří dostatečný výstup. V tabulce 41 je shrnutí výsledků porovnání.

Tabulka 41: Shrnutí výsledků porovnání provozní oblasti




(údaje v %)		Podnik	Odvětví
Produkční síla (EBIT/Aktiva)		18,54	9,48
Obrat aktiv (Výnosy/Aktiva)		5,22	1,53
Marže (EBIT/Výnosy)		0,49	6,28
Přidaná hodnota/Výnosy		13,06	19,07
Osobní náklady/Výnosy		11,95	7,97

**Závěr:** Provozní výkonnost je vynikající.

### 3.5.5 Hodnocení kapitálové struktury

Hodnocení kapitálové struktury zkoumá, jestli je finanční páka nastavena vhodně a jak je výstup podniku dělen? V následující tabulce je provedeno shrnutí porovnání z dané oblasti.

Tabulka 42: Shrnutí výsledků porovnání kapitálové struktury




(údaje v %)		Podnik	Odvětví
Úplatné zdroje/Aktiva		41,29	68,79
Vlastní kapitál/Aktiva		22,72	50,97
Úroková míra		5,42	4,50

**Závěr:** Kapitálová struktura podniku je vzhledem k provozní výkonnosti vhodná. Problém není v provozní výkonnosti. Podíl UZ/Aktiva je bezproblémový. Hodnota úrokové míry je příliš vysoká.

### 3.5.6 Hodnocení úrovně likvidity

Poslední oblastí k porovnání je úroveň likvidity. Analyzuje se, zda je likvidita podniku v pořádku, je zachována finanční stabilita podniku a je podnik důvěryhodným partnerem? V tabulce 43 jsou shrnuty výsledky porovnání likvidity.

Tabulka 43: Shrnutí výsledků porovnání likvidity

(údaje v %)		Podnik	Odvětví
Běžná likvidita		0,58	1,24
Pohotová likvidita		0,39	1,01
Okamžitá likvidita		0,08	0,16

**Závěr:** Všechny hodnoty likvidity v podniku jsou hodně nízké v porovnání s odvětvím.

### 3.6 Celkové zhodnocení současné situace

Z provedené finanční analýzy vyplynuly silné a slabé stránky finančního řízení podniku. Pro zvýšení vypovídací hodnoty byla provedena aktivace leasingu, která se projevila ve změně položek u Rozvahy i Výkazu zisku a ztráty. Podnik je kapitálově těžký, jeho stálá aktiva převyšují oběžná.

Při analýze absolutních ukazatelů se analyzoval vývoj výsledku hospodaření a Cash flow. Podnik je v roce 2006 i 2007 ziskový, ovšem v roce 2008 dochází k výraznému propadu a výsledkem je ztráta. Z pohledu provozního CF je na tom podnik dobře, má rostoucí tendenci. Investiční CF je záporné, podnik investuje do svého rozvoje.

Analýza rozdílových ukazatelů nedopadla pro podnik dobře. Ve všech sledovaných obdobích jsou hodnoty ČPK i ČPP záporné. Podnik nemá dostatek okamžitých peněžních prostředků na úhradu splatných závazků. Mohou nastat problémy s platební neschopností.

U analýzy poměrových ukazatelů byly první na řadě ukazatele zadluženosti. Podnik dosahuje vysoké zadluženosti, používá agresivní strategii financování. Krátkodobými cizími zdroji kryje podnik nákupy oběžného i část dlouhodobého majetku. V podniku dochází k negativnímu působení finanční páky. Průměrná úroková míra z cizích zdrojů je vyšší než rentabilita vloženého kapitálu (kromě roku 2007). Ukazatel úrokového krytí je v pořádku s výjimkou roku 2008, kdy placené úroky převyšují dosažený zisk. Doba splácení dluhů má klesající tendenci, což je v pořádku. Podnik dokáže zkracovat dobu platby svých dluhů.

Podnik vykazuje velmi nízké hodnoty ukazatelů rentability. Pouze v roce 2007 dochází k přiblížení k doporučeným hodnotám. Je to způsobeno vysokým výsledkem hospodaření za účetní období. V roce 2008 mají všechny ukazatele rentability s výjimkou rentability vloženého kapitálu zápornou hodnotu.

Ukazatele likvidity mají v podniku velmi špatné výsledky. Již z analýzy rozdílových ukazatelů vyšlo najevo, že podnik má problémy s platební schopností. Podnik má mnohem více krátkodobých závazků než oběžného majetku. Jen v roce 2007 všechny ukazatele likvidity dosahují lepších hodnot, ale stále nejsou v doporučeném rozmezí.

Z analýzy aktivity vyplynulo, že podnik má vysokou hodnotu obratu celkových aktiv. Podnik má nedostatek aktiv a v budoucnu mu hrozí neuspokojení potřeb zákazníků. Ukazatel obratu zásob je v pořádku, dosahuje vyšších hodnot, zásoby se mnohokrát prodají a znovu uskladní. Analyzovaný podnik má silnou vyjednávací pozici vůči svým odběratelům, zkracuje se doba inkasa pohledávek. Doba obratu závazků v porovnání s dobou obratu pohledávek je výrazně vyšší, to znamená, že podnik má možnost čerpat levný provozní úvěr. Rostoucí tendence ukazatele je výhodná, protože podnik prodlužuje dobu platby svých dodavatelských závazků.

V provozní oblasti dosahuje podnik dobrých výsledků. Problémy se objevují v roce 2008, kdy podnik vykázal ztrátu. Mzdová produktivita i produktivita pracovníků má rostoucí tendenci. Podnik využívá svůj dlouhodobý hmotný majetek efektivně, dbá se také na to, aby dlouhodobý hmotný majetek byl obměňován.

Z hlediska výkonnosti je na tom analyzovaný podnik dobře. V letech 2006 i 2007 tvoří hodnotu pro vlastníka. Zajímavý je rozdíl ukazatele EVA v porovnání ekonomického a účetního modelu. Podnik vykazuje vysoké náklady na vlastní kapitál.

Z odvětvového srovnání za rok 2007 vyplývá, že podnik má výbornou úroveň výkonnosti, rentability vlastního kapitálu a provozní činnosti. Naopak má podnik problémy s vysokými náklady na vlastní kapitál a velmi nízkou likviditou. Kapitálová struktura podniku je vzhledem k provozní výkonnosti vhodná.

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Výstupy zpracovaných analýz pomohly odhalit silná i slabá místa podniku pana Josefa Filáka a umožnily tvorbu návrhů vedoucích ke zlepšení finanční situace a zvýšení výkonnosti podniku. Z pohledu odvětvového srovnání dosahuje podnik spíše slabších výsledků. Z provedené finanční analýzy vyplynulo, že podnik má největší problémy s vysokou zadlužeností, nízkou likviditou a ziskovostí. Návrhy budou směřovat do těchto oblastí.

### 4.1 Návrhy vedoucí ke snížení celkové zadluženosti podniku

Vysoká celková zadluženost vede k tomu, že investoři váhají investovat do daného podniku. Pokud svolí, požadují vyšší úrok za podstoupené riziko. Využívání cizího kapitálu je sice pro podnik levnější (vliv daňového štítu), ale rizikovější. Zlaté pravidlo financování požaduje, aby dlouhodobá aktiva byla kryta dlouhodobým kapitálem. Tento požadavek analyzovaný podnik nesplňuje. Podnik ke svému financování využívá cizí kapitál z 80 %.

Snížení celkové zadluženosti podniku se dá provést dvěma způsoby, snížením cizího kapitálu nebo navýšením vlastního. Nejvýraznější položkou cizího kapitálu jsou krátkodobé závazky z obchodních vztahů. Většinou se nejedná o závazky po době splatnosti. Pan Josef Filák má své stálé dodavatele, s kterými má dohodnuté výhodné podmínky, např. v prodloužené době splatnosti.

Možnost snížení zadluženosti vidím spíše ve zvýšení podílu vlastního kapitálu ku celkovému. Navrhuji začít **vytvářet fondy ze zisku**, např. pro situaci záporného výsledku hospodaření nebo neočekávaných událostí. Vytvoření fondů by umožnilo mít připravený finanční polštář pro případné nepříznivé situace. Další možností navýšení vlastního kapitálu je zvýšení položky základního kapitálu. Problémem je, že podnik se v roce 2008 dostal do ztráty.

## 4.2 Návrhy vedoucí ke zvýšení ziskovosti podniku

V roce 2007 došlo k výraznému navýšení výsledku hospodaření za účetní období, bohužel v následujícím roce je výsledek hospodaření záporný. Existují dvě možnosti zvýšení ziskovosti v podniku, buď se zvýší výnosy nebo se sníží náklady.

V současné době, kdy doznívají dopady celosvětové ekonomické krize je výrazné zvýšení výnosů nereálné. Tržby z prodeje vlastních výrobků mají klesající tendenci. Objem výroby neklesá ale zásadně se mění její struktura. Lidé nakupují levnější produkty, na nákup dražších a kvalitnějších výrobků nemají peníze.

Je nutné zavést v podniku **systém řízení nákladů**, které povede k optimalizaci nákladů a efektivnímu využívání aktiv. Důležitá je analýza všech činností v podniku a vyčíslení jejich nákladů. Z výsledků analýzy by mělo být zřejmé, ve které oblasti podnik dosahuje nejvyšších nákladů a zajistit optimalizaci.

Podnik má vysokou hodnotu zásob (tvoří 35 % oběžného majetku), především hotových výrobků a poskytnutých záloh na zásoby. Jedná se o produkty masné výroby s krátkou expirační dobou. Výrazné snížení hodnoty zásob není možné, jsou to výrobky určené pro zásobování vlastních prodejen. Výrazné snížení zásob hotových výrobků by mohlo vést k nedostatečnému zásobení prodejen, které by způsobilo neuspokojení poptávky zákazníků. I přes nutnou hodnotu zásob bych navrhovala řízení zásob. Vhodným způsobem by mohla být **metoda ABC**, která klasifikuje zásoby do jednotlivých tříd dle různých hledisek. Členění probíhá na základě individuálního uvážení. K takto rozřazeným zásobám se přistupuje jednotlivě. Přínosem této metody je ušetření času a energie na nepodstatné zásoby.

Nejvyšší položkou nákladů tvoří výkonová spotřeba (téměř 70 %), která zahrnuje spotřebu materiálu a energií a služby. Spotřeba materiálu a energií je vysoká, jedná se o materiálově náročnou výrobu. Bylo by vhodné analyzovat možné úspory.

Výrazně rostoucí tendenci vykazují osobní náklady, podnikatel zaměstnává zhruba 300 zaměstnanců. V roce 2008 se počet zaměstnanců snížil, ale osobní náklady vzrostly téměř o 6 milionů Kč. Možnost snížení osobních nákladů by mohl představovat **outsourcing**. Při využití outsourcingu je důležité porovnání výše dodavatelských faktur

za provedené služby s úsporou především osobních nákladů. Outsourcing by se mohl uplatnit v oblasti vedení ekonomické i mzdové agendy, informačního systému, úklidu a ostrahy. Samozřejmostí je dbát na výběr dodavatele outsourcovaných služeb. Cena není jediným artiklem rozhodnutí, důležitá je také kvalita, spolehlivost a další záležitosti v dané oblasti. Dále jsou rozebrány jednotlivé oblasti možného využití outsourcingu.

#### 4.2.1 Využití outsourcingu

V následujícím textu bude srovnáno použití outsourcingu a zaměstnanecký poměr. Do osobních nákladů se započítává nejen hrubá mzda, ale také sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem. Při zjišťování cen za poskytnuté služby od externích firem jsem posuzovala kvalitu nabízených služeb, reference zákazníků, zkušenosti apod.

**Outsourcing v oblasti vedení ekonomické a mzdové agendy** je výhodný především kvůli úspoře osobních nákladů. Ceny jsou určovány na základě počtu dokladů u účetnictví, počtu zaměstnanců u mezd, nebo lze použít paušální platby. Podnikatel Josef Filák zaměstnává jednu hlavní účetní na poloviční úvazek, 4 účetní a 2 mzdové účetní. Dále pracují v ekonomickém oddělení 3 pracovnice, které se zabývají sběrem dokladů a účtováním prodejen. Outsourcing navrhuji místo zaměstnávání sedmi zaměstnankyň. Účtování prodejen bych zanechala v působnosti podnikatele, výstupy se budou svázet pravidelně s ostatními doklady k zaúčtování k dodavateli outsourcingu. V následující tabulce jsou shrnuty roční osobní náklady při zaměstnání sedmi účetních a roční náklady outsourcingu.

Tabulka 44: Shrnutí porovnání osobních nákladů a outsourcingu

Hrubé mzdy	2 076 000,-	Outsourcing mezd	582 000,-
SZP	726 600,-	Outsourcing účetnictví	420 000,-
<b>Celkem</b>	<b>2 802 000,-</b>	<b>Celkem</b>	<b>1 002 000,-</b>

Z tabulky 44 vyplývá, že využití outsourcingu pro vedení účetnictví a mezd je výhodnější než zaměstnání sedmi pracovnic. Podnikatel ušetří 1,8 mil. Kč. Ceny outsourcingových služeb jsou dané paušální částkou, kdy je výhodnější zadat vedení účetnictví i mezd jedné firmě.

**Outsourcing zaměřený na oblast ostrahy** je v dnešní době velmi častý. Podnikatel Josef Filák zaměstnává 3 pracovníky pro ostrahu objektu podniku, kteří se střídají. Ceny jsou určovány na základě hodinové sazby. V průměru je hodinová sazba 80,- Kč. V následující tabulce jsou shrnuty výsledky porovnání ročních osobních nákladů a nákladů na outsourcing.

Tabulka 45: Porovnání osobních nákladů a využití outsourcingu

Hrubé mzdy	540 000,-		
SZP	189 000,-	Outsourcing ostrahy	80,- Kč/hod
<b>Celkem</b>	<b>729 000,-</b>	<b>Celkem</b>	<b>700 800,-</b>

Z tabulky 45 vyplývá, že při zaměstnání třech pracovníků jsou náklady o 28 200,-Kč vyšší než při využití outsourcingu.

**Outsourcing pro úklidové činnosti** je další možností snížení nákladů a navýšením ziskovosti. Podnikatel Josef Filák zaměstnává 2 pracovnice na úklid kancelářských a ostatních prostor. V tabulce 46 jsou uvedeny roční osobní náklady a náklady na outsourcing.

Tabulka 46: Výsledky srovnání osobních nákladů s outsourcingem

Hrubé mzdy	228 000,-		
SZP	79 800,-	Outsourcing úklidu	5 100,-Kč/měs.
<b>Celkem</b>	<b>307 800,-</b>	<b>Celkem</b>	<b>61 200,-</b>

Je patrné, že využití outsourcingu vede ke snížení nákladů o 246 600,-Kč.

**Outsourcing v oblasti informačních technologií** je dalším způsobem snížením nákladů v podniku. Za poskytnuté služby se účtuje cena pomocí paušálu nebo hodinové sazby. V podniku je zaměstnán jeden pracovník jako správce sítě. V tabulce jsou opět shrnuty výsledky porovnání zaměstnání pracovníka a využití služeb externí firmy.

Tabulka 47: Porovnání výsledků osobních nákladů a outsourcingu

Hrubá mzda	420 000,-		
SZP	147 000,-	Outsourcing IT	10 500,-Kč/měsíc
<b>Celkem</b>	<b>567 000,-</b>	<b>Celkem</b>	<b>126 000,-</b>

Opět vyšlo využití outsourcingu výhodnější variantou než zaměstnávání pracovníka.

**Závěr:**

Využití outsourcingu je výhodnější než zaměstnávání pracovníků. Zaměstnanecký poměr má pro zaměstnavatele určité nevýhody, např. dovolená, nemoc, školení apod. Při využití outsourcingu dochází k přechodu zodpovědnosti na externí firmu. Podnikatel uspoří náklady nejen za mzdy, ale také vybavení prostor, školení, placení sociálního a zdravotního pojištění apod. Je vhodné si pro outsourcing vybrat firmu, která je plátcem daně z přidané hodnoty. Celkové shrnutí při využití outsourcingu je uvedeno u změny provozního výsledku hospodaření ve zkráceném výkazu zisku a ztráty za rok 2008.

Tabulka 48: Provozní výsl. hospodaření před a po využití outsourcingu

(údaje v tis. Kč)	<b>před</b>	<b>po</b>
Obchodní marže	77 862	77 862
Výkony	452 252	452 252
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>449 789</b>	<b>451 679</b>
Přidaná hodnota	80 325	78 435
<b>Osobní náklady</b>	<b>69 289</b>	<b>64 883</b>
Daně a poplatky	362	362
Odpisy dlouhod.nehm.,hm.majetku	7 007	7 007
Tržby z prodeje dlouh.majetku,materiálu	198	298
Zůstatková cena prodaného dl.majetku,materiálu	26	26
Ostatní provozní výnosy	271	271
Ostatní provozní náklady	4 143	4 143
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>462</b>	<b>2 583</b>

Z tabulky 48 vyplývá, že při využití outsourcingu dojde k navýšení provozního výsledku hospodaření o 2, 1 mil. Kč. Ve zkráceném výkazu zisku a ztráty proběhly změny u položek: navýšení výkonové spotřeby o částku za poskytnuté služby od externích firem, snížení osobních nákladů, navýšením tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu, kde jsem zahrnula odprodej nepotřebného majetku při využití outsourcingu.

Využití outsourcingu vede k pětinasobnému zvýšení ziskovosti podniku.

### 4.3 Návrhy ke zlepšení likvidity

Jak již bylo zmíněno podnik má jisté problémy s likviditou, a řešením by mohla být určitá restrukturalizace ve finanční oblasti se zaměřením se na zlepšení finanční výkonnosti společnosti. Likvidita vypovídá o solventnosti a bonitě podniku, proto je nutné zaměřit se na opatření k jejímu zlepšení. Likvidita podniku by se dala zlepšit trojím způsobem, a to urychlením plateb odběratelů, zpomalením plateb dodavatelům a navýšením krátkodobého finančního majetku.

**Doba obratu pohledávek** se pohybuje kolem 16 dní, což je velmi dobrý výsledek. Největší výhodou pro podnikatele Josefa Filáka jsou jeho vlastní prodejny, ze kterých má denně přísun platební hotovosti. Odběratelé podniku mají dobrou platební morálku. Dlouholetí odběratelé se ovšem snaží určovat si platební i dodací podmínky. Pro podnik je výhodné poskytovat stálým odběratelům skonta ale také se snažit o rozšíření odběratelského portfolia. Nový zákazníci by neměli tak velkou vyjednávací sílu a podnikatel by docílil urychlení doby inkasa. Navrhovala bych také hodnocení odběratelů se zaměřením především na jejich platební morálku.

**Doba obratu závazků** je v průměru 55 dní, je výrazně vyšší než doba obratu pohledávek. Při zásazích do plateb dodavatelských faktur je potřeba si dát pozor, aby neuvážený krok neovlivnil dodavatelsko-odběratelské vztahy. Je zapotřebí dodržovat smluvené platební lhůty. Důležité je klást důraz na výběr dodavatelů a pak se pokusit o vytvoření dlouhodobého obchodního vztahu. Vybudování obchodního partnerství umožní pro podnik vyjednat si lepší podmínky, jako je prodloužení doby splatnosti nebo poskytnutí skonta. Situace je výhodná pro obě strany, dodavatel má zajištěné prodeje své produkce a odběratel nemusí hledat stále nové dodavatele a má lepší podmínky. Je důležité analyzovat závazky podniku a vytvoření seznamu plateb podle priorit. Určení priorit usnadní řízení plateb.

Ke sledování velikosti krátkodobého finančního majetku doporučuji použití měsíčního souhrnu cash flow podniku. **Měsíční přehled peněžních toků** umožňuje lepší řízení finančního majetku. Možností získání finančních prostředků a tím zvýšení likvidity by byl odprodej nepotřebného majetku. Zatím podnikatel nemá větší potíže se splácením svých dodavatelských závazků. Pokud by se vyskytly problémy s platební schopností,

doporučovala bych využití možnosti odprodeje pohledávek k získání finančních prostředků.

#### 4.4 Návrhy ke zlepšení konkurenceschopnosti

V podniku je důležitá jednak finanční situace ale také udržení konkurenceschopnosti. Podnikatel své konkurenty monitoruje a vyhodnocuje. Sleduje především prodejní ceny a novinky v sortimentu. V konkurenčním prostředí je důležité často přicházet na trh s novými produkty. Je vhodné, aby podnikatel využil informací z vlastních prodejen a **obměňoval sortiment** výrobků přesně podle přání zákazníků. Samozřejmě je nutné zanechat v sortimentu výrobky, které se prodávají ve velkých objemech, nebo výrobky s vyšší marží. Nejvýhodnější je vyrábět velké objemy a prodávat dražší výrobky. V současné době je to ovšem téměř nemožné kvůli ekonomické recesi, kdy lidé upřednostňují tvorbu úspor před spotřebou.

Další možnost představuje **rozšíření působnosti svých prodejen**. Bylo by vhodné provést marketingový průzkum, vedoucí ke zjištění, kde by byla možnost úspěchu. Důležitým kritériem pro otevření další prodejny by byla výše pronájmu, umístění prodejny, konkurenční prostředí apod. V současné době jsou oblíbené nákupy pod jednou střechou. Vhodné by bylo zaměřit se na získání prodejen v obchodních centrech. Hodnota pronájmu bude sice vyšší než v obvyklých místech, ale vysoký počet návštěvníků nabízí možnost vysokých tržeb. Jak již bylo zmíněno výhodné je umístění prodejny v obchodních centrech.

Důležité místo v konkurenčním boji představují marketingové činnosti. Nejlepší **reklamou** jsou dobré zkušenosti zákazníků. Podnikatel se soustřeďuje na moderní výrobní zařízení i moderní vybavení svých prodejen. Výrazná propagace u podniku neprobíhá.

V dnešní uspěchané době je velmi důležité úspora nejen nákladů, ale také času. Doporučovala bych **zavedení elektronického obchodu**. Internetové stránky jsou velmi kvalitně vytvořeny, obsahují údaje o firmě, sortimentu, prodejních místech a také důležité kontakty. Zklamalo mě, že při zadání slovního spojení „řeznictví Valašsko“ do internetového vyhledávače Google se mezi prvními dvaceti odkazy řeznictví pana

Josefa Filáka vůbec nezobrazilo. Má špatně nastavenou optimalizaci internetových stránek. Elektronický obchod by mohl znamenat výrazný přínos pro podnik. Měl by samozřejmě význam pouze pro odběratele na fakturu. Nesloužil by konečným spotřebitelům, pro ty jsou určeny prodejny. Vytvoření objednávkového formuláře by ušetřilo čas i náklady. Bylo by nutné zveřejnit v této sekci také ceník nabízených produktů. Přijetí objednávky by se potvrdilo odesláním e-mailem.

## 4.5 Další návrhy

Při interní analýze jsem zjistila, že pan Josef Filák jako majitel podniku musí denně řešit spoustu operativních záležitostí. Zajímá se od vstupní logistiky, výroby, skladování až po zásobování prodejen. Operativní řízení mu zabírá téměř celý den. Tato skutečnost mu brání zabývat se strategickým řízením. Podle mého názoru je to velký problém, podnikatel má sice perfektní přehled o chodu podniku, ale zároveň mu nezbyvá čas ani energie pro řešení důležitých záměrů podniku jako celku. Navrhují delegování pravomocí k řízení operativních záležitostí. V současné ekonomické krizi je nezbytné, aby se vedení podniku soustředilo na řízení nákladů a rizik.

Podnikatel podniká jako fyzická osoba, ručí za závazky svého podniku celým svým majetkem. Pokud by se pan Josef Filák rozhodl **založit společnost s ručením omezeným**, složil základní kapitál daný zákonem, tak by za závazky podniku ručila samotná společnost. Ručení celým svým majetkem je velmi rizikové. Založení společnosti s ručením omezeným by neznamenala pouze výhody, např. vyšší daňové zatížení, větší administrativa apod. Z pohledu ručení za závazky podniku by to bylo výhodné.

Dále bych podnikateli radila provádět alespoň jednou za rok finanční analýzu, která by pomohla najít slabá místa podniku. Důležitější než samotné výpočty jsou rozbor výsledků. Minimálně bych doporučila výpočet poměrových ukazatelů rentability, zadluženosti a likvidity. Ke zjišťování výkonnosti podniku bych navrhovala implementaci ukazatele EVA. Tento ukazatel má širší uplatnění v podniku. Důležitá strategická rozhodnutí by měla být podložena podrobnými analýzami, které pomohou při výběru nejvýhodnějšího řešení.

## 5 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení výkonnosti podniku tradičními metodami finanční analýzy a moderním konceptem Ekonomické přidané hodnoty.

V rámci dosažení tohoto cíle byla nejprve provedena stručná strategická analýza, která napomohla ke zjištění příležitostí a hrozeb uvedených ve SWOT analýze podniku. Poté následovala finanční analýza za období 2006 – 2008. Pro výpočty ukazatelů finanční analýzy byla provedena aktivace leasingu. Podnikatel Josef Filák při svém podnikání využívá finanční leasing, který zkresluje výkazy Rozvahy a Výkaz zisku a ztráty. Nejvíce pozornosti bylo věnováno výpočtu moderního ukazatele výkonnosti Ekonomické přidané hodnoty. Z provedených analýz byly formulovány silné a slabé stránky hospodaření podniku. Ze zjištěných slabých stránek byly vyvozeny návrhy, které by mohly vést ke zlepšení současné situace.

Práce je rozdělena do více částí. První část byla zaměřená na teoretické poznatky k oblasti výkonnosti podniku, finanční analýzy, moderních přístupů k měření výkonnosti, strategické analýzy a SWOT analýzy.

Druhá část byla věnována představení analyzovaného podniku pana Josefa Filáka. Ke zhodnocení současného stavu byla provedena strategická analýza podniku. Pro strategickou analýzu jsem si vybrala analýzu SLEPTE pro obecné okolí a pro oborové okolí Porterův pětifaktorový model. Strategická analýza poskytla informace o možných příležitostech a hrozbách v podniku. Pro sestavení SWOT analýzy jsem příležitosti a hrozby doplnila silnými i slabými stránkami podniku. Poté byly aplikovány elementární metody finanční analýzy pro zjištění současné hospodářské situace. Pro zvýšení věrohodnosti výsledků finanční analýzy byla provedena aktivace leasingu. Pro zjištění výkonnosti podniku byla vypočítána Ekonomická přidaná hodnota podle ekonomického i účetního modelu.

Zpracování třetí části bylo klíčové. Z provedených analýz byly formulovány silné a slabé stránky hospodaření podniku. Formulace vhodných návrhů a možných opatření by měla vést ke zlepšení stávající situace v podniku.

Silné stránky podniku spočívají ve správně zvolené strategii vlastních prodejen, provozní oblasti a řízení pohledávek. Podnik má silnou vyjednávací schopnost vůči odběratelům, kteří mají výbornou platební morálku.

Jako nejslabší místo podniku vidím její vysokou zadluženost. Mé návrhy směřovaly do čtyř hlavních oblastí. První oblastí byly návrhy vedoucí ke snížení zadluženosti podniku. Doporučila jsem podnikateli navýšení vlastního kapitálu, nejlépe vytvořením fondů. Tyto fondy by plnily funkci tzv. finančního polštáře pro vznik nepříjemné situace.

Další návrhy měli zajistit vyšší ziskovost. Podnik v roce 2008 vykazoval záporný výsledek hospodaření. Radila bych zavést systém řízení nákladů. V dnešní době je téměř nereálné dosáhnout výrazného navýšení tržeb, proto je třeba se zaměřit na náklady. Pro řízení zásob jsem doporučila využití metody ABC, která by rozdělila zásoby na podstatné a méně důležité. Další možností snížení nákladů by byl outsourcing v oblasti vedení ekonomické i mzdové evidence, informačních systémů, úklidu a ostrahy podniku. V podkapitole byla uvedena kalkulace využití outsourcingu s vyčíslením dopadu na provozní hospodářský výsledek.

Třetí oblast, ve které bych doporučila změny je likvidita. Ukazatele likvidity dosahují velmi nízkých hodnot. Navrhla bych měsíční sledování Cash flow pro lepší řízení peněžních toků. Možností navýšení krátkodobého finančního majetku by představoval odprodej nepotřebného majetku.

Dále jsem se v návrhové části zabývala možnostmi zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Doporučila bych zavedení elektronického obchodu, rozšíření působnosti prodejních míst a obměňování sortimentu.

Zmínila jsem také výhody založení společnosti s ručením omezeným z hlediska ručení za závazky podniku. Doporučila bych také podnikateli delegování pravomocí v oblasti operativního řízení na jinou osobu. Každodenní řešení problémů operativního charakteru mu brání ve strategickém myšlení vedoucím k možnému rozvoji podniku. Samozřejmostí by mělo být provádění finanční analýzy k zjišťování silných a slabých míst hospodaření. Navrhuji také měření výkonnosti podniku, např. pomocí Ekonomické

přidané hodnoty, která informuje majitele, zda mu podnik přináší více, než do něj investuje.

Za hlavní přínos diplomové práce považuji zejména praktickou část, která poskytuje komplexní pohled na finanční situaci podniku za období 2006 – 2008. Významný přínos představují také návrhy na zlepšení finanční situace a zvýšení výkonnosti podniku.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) BLAHA, Z., JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145-3.
- (2) GRUNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 80-245-0422-7.
- (3) KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- (4) KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku*. 2. přeprac. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-7179-529-1.
- (5) KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza – krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
- (6) MRKVIČKA, J., KOLÁŘ, P. *Finanční analýza*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.
- (7) NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 216 s. ISBN 80-247-0125-1.
- (8) PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vydání. Praha: Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.
- (9) POKORNÝ, J. *Předdiplomní seminář – Jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci*. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 78 s. ISBN 80-214-3254-3.
- (10) SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

## Internetové zdroje

- (11) *Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA*. [online]. 2010. [cit. 2010-04-28]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita/>>.
- (12) *Česká republika: hlavní makroekonomické údaje*. [online]. 2010. [cit. 2010-05-05]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:\\_makroekonomicke\\_udaje/\\$File/HLM\\_AKRO.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLM_AKRO.xls)>.
- (13) *Měnověpolitické nástroje*. [online]. 2010 [cit. 2010-04-28]. Dostupné z: <[http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/mp\\_nastroje/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/)>.
- (14) *Míra inflace*. [online]. 2010. [cit. 2010-04-28]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)>.
- (15) *Nezaměstnanost ve Zlínském kraji*. [online]. 2010. [cit. 2010-04-28]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/nezamestnanost-xz/\\$File/zlk3\\_nezam.xls](http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/nezamestnanost-xz/$File/zlk3_nezam.xls)>.
- (16) *Obyvatelstvo Zlínského kraje v roce 2009*. [online]. 2010. [cit. 2010-04-26]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/obyvatelstvo\\_zlinskeho\\_kraje\\_v\\_roce\\_2009](http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_zlinskeho_kraje_v_roce_2009)>.
- (17) *O firmě*. [online]. 2008. [cit. 2010-04-26]. Dostupné z: <<http://www.filak-reznik.cz/index.php?strana=2>>.
- (18) *Příjmy a životní podmínky ve Zlínském kraji*. [online]. 2010. [cit. 2010-04-26]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/prijmyxz/\\$File/zlk\\_1\\_prijmy\\_a\\_zivotni\\_podminky.xls](http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/prijmyxz/$File/zlk_1_prijmy_a_zivotni_podminky.xls)>.
- (19) *SLEPT analýza – 3Q 2009*. [online]. 2010. [cit. 2010-05-16]. Dostupné z: <<http://www.firemnifinance.cz/uzitecne-nastroje/informace/slept-analyza/>>.

- (20) *Sortiment*. [online]. 2008. [cit. 2010-04-16]. Dostupné z:  
<<http://www.filak-reznik.cz/index.php?strana=3&skupina=1&podskupina=0>>.
- (21) Štřelec, J. *SWOT analýza*. [online]. 2009. [cit. 2010-04-16]. Dostupné z:  
<<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>.
- (22) *Úplný výpis*. [online]. 2010. [cit. 2010-02-15]. Dostupné z:  
<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=479290&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=f48608e4897d21c5f1adef9755b9b727&sysinf.spis.@oddil=A&sysinf.spis.@vlozka=11818&sysinf.spis.@soud=Krajsek%FDm%20soudem%20v%20Ostrav%EC&sysinf.platnost=15.02.2010>>.
- (23) *Vybrané údaje za Zlínský kraj – důchody*. [online]. 2010. [cit. 2010-04-15].  
Dostupné z:  
<[http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/duchodyxz/\\$File/zlkduchody.xls](http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/duchodyxz/$File/zlkduchody.xls)>.
- (24) *Vybrané údaje za Zlínský kraj – mzdy a náklady práce*. [online]. 2010.  
[cit. 2010-04-15]. Dostupné z:  
<[http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/mzdy-xz/\\$File/zlk3mzdy.xls](http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/mzdy-xz/$File/zlk3mzdy.xls)>.

### **Ostatní zdroje**

- (25) Výroční zprávy podniku za období 2006 - 2008.
- (26) Interní materiály podniku.

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku (8) .....	14
Tabulka 2: Vývoj počtu zaměstnanců a osobních nákladů (25) .....	42
Tabulka 3: Vývoj struktury obyvatelstva ve Zlínském kraji (16).....	44
Tabulka 4: Statistické údaje o domácnostech Zlínského kraje (18) .....	45
Tabulka 5: Vývoj a struktura nezaměstnanosti ve Zlínském kraji (15).....	45
Tabulka 6: Vývoj míry inflace (14) .....	47
Tabulka 7: Úrokové sazby ČNB ke dni 14. 5. 2010 (13) .....	47
Tabulka 8: Zkrácená rozvaha před a po aktivaci leasingu.....	55
Tabulka 9: Zkrácený výkaz zisku a ztráty před a po aktivaci leasingu .....	56
Tabulka 10: Vývoj výsledku hospodaření .....	57
Tabulka 11: Vývoj toků peněžních prostředků.....	58
Tabulka 12: Vývoj ČPK před a po aktivaci leasingu.....	59
Tabulka 13: Vývoj ČPP před a po aktivaci leasingu .....	59
Tabulka 14: Vybrané ukazatele zadluženosti .....	60
Tabulka 15: Vybrané ukazatele rentability .....	62
Tabulka 16: Vybrané ukazatele likvidity.....	63
Tabulka 17: Vybrané ukazatele aktivity .....	64
Tabulka 18: Vybrané ukazatele produktivity.....	66
Tabulka 19: Současná hodnota leasingových splátek.....	68
Tabulka 20: Výše oceňovacích rozdílů u DHM .....	68
Tabulka 21: Vývoj nedokončených investic u DHM .....	70
Tabulka 22: Vývoj neúročených cizích zdrojů .....	70
Tabulka 23: Vymezení NOA v jednotlivých letech.....	71
Tabulka 24: Vývoj nákladových úroků .....	71

Tabulka 25: Vývoj VH z prodeje dlouhodobého majetku .....	72
Tabulka 26: Vymezení NOPAT v jednotlivých letech .....	72
Tabulka 27: Vymezení C v jednotlivých letech.....	73
Tabulka 28: Náklady na bankovní úvěry - 1. varianta.....	73
Tabulka 29: Náklady na bankovní úvěry - 2. varianta.....	74
Tabulka 30: Náklady na bankovní úvěry - 3. varianta.....	74
Tabulka 31: Náklady na bankovní úvěry .....	75
Tabulka 32: Náklady na leasing.....	75
Tabulka 33: Vymezení průměrných nákladů dluhu.....	75
Tabulka 34: Výpočet stavebnicového modelu.....	76
Tabulka 35: Vymezení WACC za jednotlivé roky .....	76
Tabulka 36: Vymezení EVA podle ekonomického modelu .....	77
Tabulka 37: Vymezení EVA podle účetního modelu.....	78
Tabulka 38: Shrnutí výsledků porovnání Spread.....	80
Tabulka 39: Shrnutí výsledků porovnání hodnoty ROE.....	81
Tabulka 40: Shrnutí výsledků porovnání úrovně rizika.....	83
Tabulka 41: Shrnutí výsledků porovnání provozní oblasti.....	84
Tabulka 42: Shrnutí výsledků porovnání kapitálové struktury.....	84
Tabulka 43: Shrnutí výsledků porovnání likvidity .....	85
Tabulka 44: Shrnutí porovnání osobních nákladů a outsourcingu .....	90
Tabulka 45: Porovnání osobních nákladů a využití outsourcingu .....	91
Tabulka 46: Výsledky srovnání osobních nákladů s outsourcingem.....	91
Tabulka 47: Porovnání výsledků osobních nákladů a outsourcingu.....	91
Tabulka 48: Provozní výsl. hospodaření před a po využití outsourcingu.....	92

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj výsledku hospodaření za účetní období 2006 – 2008.....	57
Graf 2: Vývoj jednotlivých peněžních toků.....	58
Graf 3: Struktura pasiv podniku.....	61
Graf 4: Vývoj ukazatelů doby obratu v letech 2006 - 2008.....	65
Graf 5: Vývoj ukazatelů EVA a VH za účetní období .....	79

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterův model konkurenčního prostředí (3) .....	37
Obrázek 2: Vývoj EVA a vstupních veličin pro výpočet ekonomického modelu.....	77
Obrázek 3: Vývoj EVA a vstupních veličin pro výpočet účetního modelu.....	78
Obrázek 4: Schéma výpočtu hodnoty Spread (11) .....	81
Obrázek 5: Struktura výpočtu hodnoty ROE (11) .....	82
Obrázek 6: Struktura výpočtu nákladů na vlastní kapitál (11) .....	83

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

BÚ	Bankovní úvěr
CF	Cash flow
CFROI	Provozní návratnost investice
CK	Cizí kapitál
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČPP	Čisté peněžní prostředky
DCF	Diskontované Cash flow
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
HDP	Hrubý domácí produkt
$N_{CK}$	Náklady na cizí kapitál
NOA	Investovaný kapitál
NOPAT	Čistý provozní zisk
NPV	Čistá současná hodnota
$N_{VK}$	Náklady na vlastní kapitál
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
$r_e$	Náklady na vlastní kapitál
$r_{FinStab}$	Riziková přírážka za finanční stabilitu
$r_{FinStr}$	Riziková přírážka za finanční strukturu
$r_{LA}$	Riziková přírážka za velikost podniku
ROA	Rentabilita celkových vložených aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu

ROI	Rentabilita vloženého kapitálu
RONA	Výnosnost čistých aktiv
$r_{\text{podnikatelské}}$	Riziková přírážka za podnikatelské riziko
ROS	Rentabilita tržeb
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
WACC	Vážené průměrné náklady na kapitál

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Rozvaha podniku za období 2006 – 2008
Příloha č. 2	Výkaz zisku a ztráty podniku za období 2006 – 2008
Příloha č. 3	Odpisy leasingového majetku

ROZVAHA (v celých tisících Kč)	2006	2007	2008
<b>AKTIVA</b>			
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>130 279</b>	<b>124 957</b>	<b>115 856</b>
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>76 661</b>	<b>73 634</b>	<b>69 407</b>
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>397</i>	<i>294</i>	<i>137</i>
Zřizovací výdaje	0	0	0
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0
Software	320	294	137
Ocenitelná práva	0	0	0
Goodwill	0	0	0
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	77	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>76 264</i>	<i>73 340</i>	<i>69 270</i>
Pozemky	894	899	899
Stavby	60 611	58 690	56 166
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	14 759	13 122	11 576
Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0
Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	629	629
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0
Podíly v úč.jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0
Půjčky a úvěry-ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	0	0	0
Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý fin. majetek	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>47 536</b>	<b>47 813</b>	<b>44 394</b>
<i>Zásoby</i>	<i>12 281</i>	<i>15 913</i>	<i>15 571</i>
Materiál	2 645	2 863	2 672
Nedokončená výroba a polotovary	1 911	2 197	2 443
Výrobky	5 927	4 657	4 355
Zvířata	0	0	0
Zboží	1 798	2 487	2 598
Poskytnuté zálohy na zásoby	0	3 709	3 503

## Příloha č. 1

<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	0	0	0
Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0
Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	0	0	0
Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0
Pohledávky za společníky	0	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0
Dohadné účty aktivní	0	0	0
Jiné pohledávky	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	0	0	0
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	32 061	25 307	25 728
Pohledávky z obchodních vztahů	28 067	25 083	25 728
Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	0	0	0
Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0
Pohledávky za společníky	0	0	0
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0
Stát-daňové pohledávky	138	224	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	3 856	0	0
Dohadné účty aktivní	0	0	0
Jiné pohledávky	0	0	0
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	3 194	6 593	3 095
Peníze	1 455	5 561	2 124
Účty v bankách	1 739	1 032	971
Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0
Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0
<i>Časové rozlišení</i>	6 082	3 510	2 055
Náklady příštích období	6 082	3 510	2 053
Komplexní náklady příštích období	0	0	0
Příjmy příštích období	0	0	2
<b>PASIVA</b>			
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>130 279</b>	<b>124 957</b>	<b>115 856</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>6 952</b>	<b>28 390</b>	<b>20 140</b>
<i>Základní kapitál</i>	4 203	6 272	20 460
Základní kapitál	4 203	6 272	20 460
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0
Změny základního kapitálu	0	0	0
<i>Kapitálové fondy</i>	0	0	0
Emisní ážio	0	0	0
Ostatní kapitálové fondy	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0

## Příloha č. 1

<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	0	0	0
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	0	0	0
Statutární a ostatní fondy	0	0	0
<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	0	0	0
Nerozdělený zisk minulých let	0	0	0
Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0
<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období</i>	2 749	22 118	-320
<b>Cizí zdroje</b>	<b>120 678</b>	<b>94 496</b>	<b>95 359</b>
<i>Rezervy</i>	0	0	0
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0
Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0
Rezerva na daň z příjmů	0	0	0
Ostatní rezervy	0	0	0
<i>Dlouhodobé závazky</i>	2 764	2 558	2 590
Závazky z obchodních vztahů	0	0	0
Závazky - ovládací a řídicí osoba	0	0	0
Závazky - podstatný vliv	0	0	0
Závazky ke společníkům	0	0	0
Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0
Vydané dluhopisy	0	0	0
Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0
Dohadné účty pasivní	0	0	0
Jiné závazky	0	0	0
Odložený daňový závazek	2 764	2 558	2 590
<i>Krátkodobé závazky</i>	96 201	78 852	85 698
Závazky z obchodních vztahů	90 634	73 171	75 305
Závazky - ovládací a řídicí osoba	0	0	0
Závazky - podstatný vliv	0	0	0
Závazky ke společníkům	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	3 390	3 463	4 048
Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	1 699	1 741	2 136
Stát - daňové závazky a dotace	261	300	949
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0
Vydané dluhopisy	0	0	0
Dohadné účty pasivní	175	134	3 226
Jiné závazky	42	43	34
<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	21 713	13 086	7 071
Bankovní úvěry dlouhodobé	14 135	10 118	6 173
Krátkodobé bankovní úvěry	7 578	2 968	898
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0

**Příloha č. 1**

<i>Časové rozlišení</i>	2 649	2 071	357
Výdaje příštích období	2 649	2 071	357
Výnosy příštích období	0	0	0

## Příloha č. 2

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v celých tisících Kč)</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Tržby za prodej zboží	249 994	260 453	274507
Náklady vynaložené na prodané zboží	188 762	177 190	196645
<i>Obchodní marže</i>	<i>61 232</i>	<i>83 263</i>	<i>77862</i>
<i>Výkony</i>	<i>480 244</i>	<i>430 765</i>	<i>452252</i>
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	345 407	303 969	304215
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-2 122	-984	-56
Aktivace	136 959	127 780	148093
<i>Výkonová spotřeba</i>	<i>465 317</i>	<i>415 953</i>	<i>449789</i>
Spotřeba materiálu a energie	436 799	386 849	416504
Služby	28 518	29 104	33285
<i>Přidaná hodnota</i>	<i>76 159</i>	<i>98 075</i>	<i>80325</i>
<i>Osobní náklady</i>	<i>61 487</i>	<i>63 598</i>	<i>69289</i>
Mzdové náklady	45 211	46 629	50369
Odměny členům orgánu společnosti a družstva	0	0	0
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15 928	16 609	18552
Sociální náklady	348	360	368
Daně a poplatky	254	305	362
<i>Odpisy dlouhodobého nehm. a hm. majetku</i>	<i>7 061</i>	<i>7 043</i>	<i>7007</i>
<i>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</i>	<i>254</i>	<i>695</i>	<i>198</i>
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	247	210	0
Tržby z prodeje materiálu	7	485	198
<i>Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu</i>	<i>117</i>	<i>835</i>	<i>26</i>
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	370	0
Prodaný materiál	117	465	26
Změna stavu rezerv a opr. položek v provozní oblasti.....	0	506	-495
Ostatní provozní výnosy	570	51	271
Ostatní provozní náklady	4 012	3 583	4143
Převod provozních výnosů	0	0	0
Převod provozních nákladů	0	0	0
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>4 052</b>	<b>22 951</b>	<b>462</b>
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách...	0	0	0
Výnosy z ostatních dlouh. cenných papírů a podílů	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0
Náklady z finančního majetku	0	0	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0

**Příloha č. 2**

Náklady z přecenění majetkových papírů a derivátů	0	0	0
Změna stavu rezerv a opr. položek ve finanční oblasti	0	0	0
Výnosové úroky	1	3	6
Nákladové úroky	1 530	1 258	820
Ostatní finanční výnosy	891	461	549
Ostatní finanční náklady	247	245	485
Převod finančních výnosů	0	0	0
Převod finančních nákladů	0	0	0
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-885</b>	<b>-1 039</b>	<b>-750</b>
<i>Daň z příjmů za běžnou činnost</i>	<i>418</i>	<i>-206</i>	<i>32</i>
splatná	0	0	0
odložená	418	-206	32
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>2 749</b>	<b>22 118</b>	<b>-320</b>
Mimořádné výnosy	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0
splatná	0	0	0
odložená	0	0	0
<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>2 749</b>	<b>22 118</b>	<b>-320</b>
Výsledek hospodaření před zdaněním	3 167	21 912	-288

## Příloha č. 3

			Odpis	Zůstatková cena
Předmět:	<b>Zakuřovací komora</b>	2003	349 551,-	3 762 809,-
Cena:	4 112 360,- Kč	2004	752 562,-	3 010 247,-
Datum:	1.1.2003	2005	752 562,-	2 257 685,-
Odpisová skupina:	druhá	2006	752 562,-	1 505 123,-
Odpisy:	rovnoměrné	2007	752 562,-	752 561,-
Doba odpisování:	6 let	2008	752 561,-	0,-

			Odpis	Zůstatková cena
Předmět:	<b>Dozrávací a zakuřovací box</b>	2003	82 272,-	885 623,-
Cena:	967 895,- Kč	2004	177 125,-	708 498,-
Datum:	1.1.2003	2005	177 125,-	531 373,-
Odpisová skupina:	Druhá	2006	177 125,-	354 248,-
Odpisy:	Rovnoměrné	2007	177 125,-	177 123,-
Doba odpisování:	6 let	2008	177 123,-	0,-

			Odpis	Zůstatková cena
Předmět:	<b>Nákladní automobil DAF</b>	2003	143 037,-	1 539 745,-
Cena:	1 682 782,- Kč	2004	307 950,-	1 231 795,-
Datum:	15.2.2003	2005	307 950,-	923 845,-
Odpisová skupina:	Druhá	2006	307 950,-	615 895,-
Odpisy:	Rovnoměrné	2007	307 950,-	307 945,-
Doba odpisování:	6 let	2008	307 945,-	0,-

			Odpis	Zůstatková cena
Předmět:	<b>Nákladní automobil DAF</b>	2003	143 037,-	1 539 745,-
Cena:	1 682 782,- Kč	2004	307 950,-	1 231 795,-
Datum:	15.2.2003	2005	307 950,-	923 845,-
Odpisová skupina:	Druhá	2006	307 950,-	615 895,-
Odpisy:	Rovnoměrné	2007	307 950,-	307 945,-
Doba odpisování:	6 let	2008	307 945,-	0,-

Příloha č. 3

			Odpis	Zůstatková cena
Předmět:	<b>Nákladní automobil DAF</b>	2003	216 072,-	2 325 940,-
Cena:	2 542 012,- Kč	2004	465 189,-	1 860 751,-
Datum:	1.7.2003	2005	465 189,-	1 395 562,-
Odpisová skupina:	Druhá	2006	465 189,-	930 373,-
Odpisy:	Rovnoměrné	2007	465 189,-	465 184,-
Doba odpisování:	6 let	2008	465 184,-	0,-

			Odpis	Zůstatková cena
Předmět:	<b>Udírna FESSMAN</b>	2004	415 878,-	4 476 804,-
Cena:	4 892 682,- Kč	2005	895 361,-	3 581 443,-
Datum:	1.7.2004	2006	895 361,-	2 686 082,-
Odpisová skupina:	Druhá	2007	895 361,-	1 790 721,-
Odpisy:	Rovnoměrné	2008	895 361,-	895 360,-
Doba odpisování:	6 let	2009	895 360,-	0,-

Předmět:	<b>Nákladní automobil Renault</b>		Odpis	Zůstatková cena
Cena:	537 900,- Kč	2005	59 169,-	478 731,-
Datum:	1.3.2005	2006	119 683,-	359 048,-
Odpisová skupina:	druhá	2007	119 683,-	239 365,-
Odpisy:	rovnoměrné	2008	119 683,-	119 682,-
Doba odpisování:	5 let	2009	119 682,-	0,-

Předmět:	<b>Nákladní automobil Renault</b>		Odpis	Zůstatková cena
Cena:	537 900,- Kč	2005	59 169,-	478 731,-
Datum:	1.3.2005	2006	119 683,-	359 048,-
Odpisová skupina:	druhá	2007	119 683,-	239 365,-
Odpisy:	rovnoměrné	2008	119 683,-	119 682,-
Doba odpisování:	5 let	2009	119 682,-	0,-

**Příloha č. 3**

Předmět:	<b>Vybavení prodejny Zlín</b>		Odpis	Zůstatková cena
Cena:	2 930 900,- Kč	2005	322 399,-	2 608 501,-
Datum:	1.10.2005	2006	652 126,-	1 956 375,-
Odpisová skupina:	druhá	2007	652 126,-	1 304 249,-
Odpisy:	rovnoměrné	2008	652 126,-	652 123,-
Doba odpisování:	5 let	2009	652 123,-	0,-

Předmět:	<b>Nákladní automobil DAF</b>		Odpis	Zůstatková cena
Cena:	1 671 408,- Kč	2005	183 855,-	1 487 553,-
Datum:	1.11.2005	2006	371 889,-	1 115 664,-
Odpisová skupina:	druhá	2007	371 889,-	743 775,-
Odpisy:	rovnoměrné	2008	371 889,-	371 886,-
Doba odpisování:	5 let	2009	371 886,-	0,-

Předmět:	<b>Nákladní automobil DAF</b>		Odpis	Zůstatková cena
Cena:	1 671 408,- Kč	2005	183 855,-	1 487 553,-
Datum:	1.11.2005	2006	371 889,-	1 115 664,-
Odpisová skupina:	druhá	2007	371 889,-	743 775,-
Odpisy:	rovnoměrné	2008	371 889,-	371 886,-
Doba odpisování:	5 let	2009	371 886,-	0,-

Předmět:	<b>Chladírenské zařízení</b>		Odpis	Zůstatková cena
Cena:	327 648,- Kč	2005	36 042,-	291 606,-
Datum:	2.11.2005	2006	72 902,-	218 704,-
Odpisová skupina:	druhá	2007	72 902,-	145 802,-
Odpisy:	rovnoměrné	2008	72 902,-	72 900,-
Doba odpisování:	5 let	2009	72 900,-	0,-

Předmět:	<b>Nákl. automobil Mercedes</b>		Odpis	Zůstatková cena
Cena:	1 600 000,- Kč	2006	176 000,-	1 424 000,-
Datum:	5.2.2006	2007	356 000,-	1 068 000,-
Odpisová skupina:	druhá	2008	356 000,-	712 000,-
Odpisy:	rovnoměrné	2009	356 000,-	356 000,-
Doba odpisování:	5 let	2010	356 000,-	0,-

Předmět:	<b>Dvojklipsovací automat</b>		Odpis	Zůstatková cena
Cena:	1 805 380,- Kč	2006	198 592,-	1 606 788,-
Datum:	6.4.2006	2007	401 698,-	1 205 090,-
Odpisová skupina:	druhá	2008	401 698,-	803 392,-
Odpisy:	rovnoměrné	2009	401 698,-	401 694,-
Doba odpisování:	5 let	2010	401 694,-	0,-

Předmět:	<b>Nákladní automobil FORD</b>		Odpis	Zůstatková cena
Cena:	806 213,- Kč	2006	88 684,-	717 529,-
Datum:	5.9.2006	2007	179 383,-	538 146,-
Odpisová skupina:	druhá	2008	179 383,-	358 763,-
Odpisy:	rovnoměrné	2009	179 383,-	179 380,-
Doba odpisování:	5 let	2010	179 380,-	0,-

Předmět:	<b>Nákladní automobil IVECO</b>		Odpis	Zůstatková cena
Cena:	1 169 000,- Kč	2006	128 590,-	1 040 410,-
Datum:	31.8.2006	2007	260 103,-	780 307,-
Odpisová skupina:	druhá	2008	260 103,-	520 204,-
Odpisy:	rovnoměrné	2009	260 103,-	260 101,-
Doba odpisování:	5 let	2010	260 101,-	0,-

Předmět:	Nákladní automobil DAF		Odpis	Zůstatková cena
Cena:	1 806 535,- Kč	2008	198 719,-	1 607 816,-
Datum:	27.11.2008	2009	401 955,-	1 205 861,-
Odpisová skupina:	druhá	2010	401 955,-	803 906,-
Odpisy:	rovnorné	2011	401 955,-	401 951,-
Doba odpisování:	5 let	2012	401 951,-	0,-

