



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

ZHODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION IN THE FIRM AND PROPOSALS TO ITS
IMPROVEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

DENISA SAUEROVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. KRISTÍNA ESTÉLYIOVÁ, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Sauerová Denisa

Ekonomika podniku (6208R020)

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

Zhodnocení finanční situace podniku a návrhy na zlepšení

v anglickém jazyce:

Evaluation of the Financial Situation in the Firm and Proposals to its Improvement

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíl práce a metody zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

KISLINGEROVÁ, E. a J. HNILICA. Finanční analýza - krok za krokem. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kristína Estélyiová, Ph.D.

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

L.S.

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

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

V Brně, dne 31.05.2014

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá zhodnocením finanční situace společnosti Papera s.r.o. za účetní období od 1.4.2009 do 31.3.2013 pomocí vybraných metod strategické a finanční analýzy. Na základě zjištěných výsledků a slabých stránek společnosti jsou navržena řešení jednotlivých problémů vedoucí ke zlepšení finanční situace podniku.

Abstract

The Bachelor's thesis deals with the assessment of the financial situation of the company Papera s.r.o. for the period from April 1, 2009 to March 31, 2013 using the selected methods of strategic and financial analysis. Based on the results and the weaknesses of the company are proposed solutions to individual problems leading to the improvement of the financial situation of the company.

Klíčová slova

finanční situace podniku, horizontální a vertikální analýza, rozdílové ukazatele, poměrové ukazatele, soustavy ukazatelů, Porterův model pěti sil, SWOT analýza

Key words

financial situation of the company, horizontal and vertical analysis, differential indicators, ratio indicators, systems of indicators, Porter's five forces model, SWOT analysis

Bibliografická citace práce

SAUEROVÁ, D. *Zhodnocení finanční situace podniku a návrhy na zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 101 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Kristína Estélyiová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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 31. května 2014

.....
Denisa Sauerová

Poděkování

Děkuji paní Ing. Kristíně Estélyiové, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, poskytnuté rady a připomínky. Dále děkuji jednatelům společnosti Papera, s.r.o. za poskytnutí informací, podkladů a konzultací nutných ke zpracování této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍL PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1 Hodnocení výkonnosti podniku	12
1.2 Strategická analýza.....	13
1.2.1 Cíl strategické analýzy.....	14
1.2.2 Metody strategické analýzy	15
1.2.3 Porterův model pěti sil.....	15
1.2.4 SWOT analýza.....	17
1.3 Finanční analýza.....	18
1.3.1 Zdroje finanční analýzy	19
1.3.2 Metody finanční analýzy	21
1.3.3 Analýza stavových a tokových ukazatelů.....	22
1.3.4 Analýza rozdílových ukazatelů.....	23
1.3.5 Analýza poměrových ukazatelů.....	25
1.3.6 Analýza soustav ukazatelů.....	35
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	39
2.1 Představení podniku.....	39
2.1.1 Základní informace	39
2.1.2 Historie společnosti.....	39
2.1.3 Současnost	40
2.1.4 Zaměstnanci	40
2.1.5 Organizační struktura.....	41
2.1.6 Nabídka produktů a služeb	41

2.1.7	Představení konkurenční společnosti.....	42
2.2	Strategická analýza.....	44
2.2.1	Porterův model pěti sil.....	44
2.2.2	SWOT analýza.....	49
2.3	Finanční analýza.....	50
2.3.1	Analýza stavových a tokových ukazatelů.....	50
2.3.2	Analýza rozdílových ukazatelů.....	64
2.3.3	Analýza poměrových ukazatelů.....	65
2.3.4	Analýza soustav ukazatelů.....	76
2.4	Celkové zhodnocení finanční situace podniku Papera s.r.o.	77
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	81
3.1	Oblast nákladovosti a rentability tržeb.....	81
3.2	Oblast zadluženosti.....	86
3.3	Oblast pohledávek.....	88
	ZÁVĚR.....	92
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	93
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	97
	SEZNAM GRAFŮ.....	97
	SEZNAM TABULEK.....	98
	SEZNAM VZORCŮ.....	99
	SEZNAM PŘÍLOH.....	101

ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá zhodnocením finanční situace společnosti Papera s.r.o. a zpracováním návrhů na zlepšení. Ke zjištění finanční situace podniku budou použity vybrané metody strategické a finanční analýzy. Na základě zjištěných výsledků budou navržena opatření vedoucí ke zlepšení finanční situace podniku.

V úvodu práce jsou stanoveny cíle této práce, a to zhodnocení současné finanční situace firmy a jejího vývoje za účetní období 1.4.2009 – 31.3.2013. Na základě zjištěných výsledků je cílem práce také navržení konkrétních řešení problémových situací. V této části jsou také určeny metody, které budou použity k dosažení stanovených cílů.

V první kapitole, zabývající se teoretickými východisky, jsou vysvětleny pojmy související se strategickou a finanční analýzou. Je zde popsána strategická analýza a její vybrané metody. Dále je vysvětlena podstata finanční analýzy, důvody a důležitost jejího provádění. Vybrané ukazatele finanční analýzy jsou definovány včetně vzorců, které jsou poté použity k výpočtům v následující části práce.

Druhá část bakalářské práce je zaměřena na analýzu problému a současné situace. V úvodu této kapitoly je představena společnost Papera s.r.o., která byla vybrána pro bakalářskou práci. Je zde popsána historie a současný stav společnosti, nabídka produktů a služeb, informace o zaměstnancích a o konkurenčním podniku. Poté se práce věnuje aplikaci zvolených metod strategické a finanční analýzy na vybranou společnost. V této části práce je provedena analýza konkurenčního prostředí pomocí Porterova modelu pěti sil, SWOT analýza a výpočty jednotlivých vybraných finančních ukazatelů na základě dat získaných z účetních výkazů. Výsledky ukazatelů jsou vyhodnoceny a porovnány s výsledky konkurenční společnosti.

Třetí kapitola se zaměřuje na výsledky získané v předchozí části. Na základě zjištěných výsledků jsou vymezeny oblasti, ve kterých se společnosti nedaří. V této kapitole jsou navržena řešení vedoucí ke zlepšení slabých stránek, ale i ke zlepšení celkové finanční situace.

CÍL PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Cílem této práce je zhodnocení finanční situace společnosti Papera s.r.o. pomocí vybraných metod strategické a finanční analýzy a na základě zjištěných výsledků vypracování návrhů na zlepšení.

Zhodnocení finanční situace podniku proběhne na základě účetních výkazů za poslední čtyři účetní období, tedy za období 1.4.2009 – 31.3.2013. K dosažení cíle této práce budou použity některé logické metody, vybrané metody strategické analýzy, dále vybrané metody finančně-ekonomické analýzy a benchmarking. Ke zhodnocení situace podniku přispějí v neposlední řadě také konzultace ve společnosti Papera s.r.o.

Mezi využívané logické metody patří například:

- analýza – postup, při kterém dochází k rozkladu celku na jednotlivé části,
- syntéza – proces, při kterém jsou jednotlivé části spojovány v nový celek (1).

Metody strategické analýzy využívané v práci jsou Porterův model pěti sil, který bude použit k provedení analýzy konkurence v odvětví a SWOT analýza sloužící k identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Pro tuto práci byly zvoleny elementární metody finanční analýzy. Pro horizontální a vertikální analýzu budou použity absolutní ukazatele. Dále budou využity rozdílové ukazatele a poměrové ukazatele – ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a provozní ukazatele. Na závěr finanční analýzy bude provedena i analýza soustav ukazatelů s využitím bankrotních modelů.

Pro porovnání s konkurenční společností bude využit benchmarking. Benchmarking slouží k měření a porovnávání zvolených ukazatelů. Vybrané ukazatele mohou být porovnány s historickými hodnotami či s jiným subjektem, např. s jiným srovnatelným oddělením podniku nebo s porovnatelnou společností. Cílem benchmarkingu je odpovědět na otázky, které jsou vyvolány zjištěnými rozdíly mezi srovnávanými subjekty (2).

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

První kapitola se věnuje nutnosti hodnocení podniku, definování pojmů strategická a finanční analýza využívaných právě pro hodnocení situace podniku, a definování vybraných metod analýz použitých v další části práce.

1.1 Hodnocení výkonnosti podniku

Výkonnost podniku obecně zahrnuje veškeré oblasti podnikových aktivit, které podnik musí propojit tak, aby výsledkem byl fungující a úspěšný podnik, který má předpoklad dlouhodobé existence. Finanční výkonnost podniku zahrnuje výsledky chodu podniku ve finančních i nefinančních oblastech podnikového řízení (3).

Při hodnocení výkonnosti podniku je obecně cílem vyslovit určitý závěr o hodnoceném subjektu, který většinou bývá podnětem pro další činnosti manažerů. U hodnocení je nutné brát ohled na účel daného hodnocení, hodnotící subjekt a časové období, ke kterému je hodnocení vztaženo (4).

Výkonnost podniku může být z pohledu různých subjektů odlišná. Vlastník hodnotí podnik podle toho, zda byla splněna jeho očekávání týkající se návratnosti vložených prostředků. Zákazník hodnotí, zda byly splněny jeho požadavky na výrobek či službu, dále hodnotí např. cenu produktů, rychlost dodání nebo podmínky placení. Dodavatelé a banky oceňují podnik podle jeho schopnosti splácet své závazky, zaměstnanci podle výše mezd, stát podle schopnosti podniku platit daně (5).

Veber uvádí následující postup pro hodnocení:

- určení předmětu hodnocení,
- volba vhodných kritérií a ukazatelů hodnocení,
- sběr údajů,
- vlastní hodnocení,
- interpretace výsledků (4, str. 672).

Základem hodnocení je porovnání zjištěných údajů s jinými kritérii, kterými mohou být:

- standardy, které jsou jako hodnotící kritéria využívané nejčastěji a mohou vycházet z legislativních požadavků a norem;
- hodnoty dosažené v minulém období či minulých obdobích, u kterých platí, že vypovídají o minulém vývoji podniku, ale nemusí mít přínos pro předpověď budoucnosti podniku;
- hodnoty dosažené jinými subjekty (benchmarking), kdy pro porovnání jsou zvoleny takové subjekty (např. konkurenti), aby výsledky hodnocení měly přínos pro uživatele hodnocení (4).

Za jeden ze stěžejních cílů finančního řízení je obecně považováno neustálé zvyšování výkonnosti firem. Předpokladem pro zvyšování výkonnosti je její řízení, které je založeno na opakovaných měřeních. Samotné měření vychází ze zjištění podstatných příznaků mající vliv na výkonnost podniku a použití nejvhodnějšího systému měřítek, které odrážejí vzájemné vazby mezi činnostmi podniku, úspěšnost jejich vykonání a jejich vliv na celkovou výkonnost podniku. Pouze na základě účinného hodnocení a řízení výkonnosti je možné dospět ke splnění předem určených cílů a zabezpečit příznivý rozvoj společnosti (6, 5).

1.2 Strategická analýza

Pojem strategie představuje základní vizi společnosti o tom, jakým způsobem budou dosaženy předem stanovené cíle. Strategie předem stanovuje aktivity podniku, které pokud podnik uskuteční, tak dojde k naplnění dosažení cílů. Cíle podniku jsou pro podnik žádoucí situace, u kterých podnik usiluje o dosažení pomocí svého jednání a fungování. Úroveň dosažení předem stanovených cílů bývá označováno jako nejdůležitější kritérium při hodnocení fungování podniku (7).

Hlavní východiska při formulování podnikové strategie plynou z výsledků strategické analýzy. Strategická analýza zahrnuje různé analytické techniky používané i pro rozeznání vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty, a zdrojovým potenciálem podniku (8).

1.2.1 Cíl strategické analýzy

Sedláčková a Buchta tvrdí, že cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny podstatné faktory, u kterých lze předvídat, že budou působit na konečný výběr cílů a strategie podniku. Velmi podstatné je zhodnocení vzájemných vztahů a souvislostí, které mezi těmito faktory existují. Tento krok je důležitý pro zhodnocení, zda je vhodná současná strategie nebo je nutné rozhodnout se pro výběr nové strategie. Vychází se přitom z odhadu budoucích trendů a jevů, jež mohou během strategického období nastat. Velice důležité je co nejlépe analyzovat existující trendy, získávat informace, které umožňují odhalit budoucí vývoj, oddělit krátkodobé jevy od jevů dlouhodobé povahy. Pokud jsou využity tyto poznatky, lze stanovit faktory, které ovlivňují strategii podniku, a určit jejich očekávaný vývoj a vliv na podnik (8).

S ohledem na cíle strategické analýzy je možné strategickou analýzu rozdělit na dva okruhy a to analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Je nutné zdůraznit, že tyto dva okruhy jsou vzájemně propojeny a existují mezi nimi souvislosti (8).

Vnější faktory



Obrázek 1: Strategická analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 8, str. 10)

1.2.2 Metody strategické analýzy

Mezi metody strategické analýzy patří analýza makrookolí, analýza mikroolí a vnitřní analýza podniku. Pokud je analyzováno makrookolí, bývá využívána např. PEST analýza. K analýze mikrookolí je možné použít např. Porterův model pěti sil a k vnitřnímu analyzování firmy můžeme využít benchmarking. Existují také metody, které obsahují vnitřní i vnější analýzu, např. SWOT analýza (9).

Strategickou analýzu lze také rozdělit na:

- strategickou analýzu okolí firmy;
- strategickou analýzu vnitřního prostředí firmy.

Strategická analýza okolí je proces, při kterém podnik sleduje své okolí a zjištěná fakta pak vyhodnocuje tak, aby bylo možné rozpoznat příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují. Tato analýza by se měla zaměřovat na zjištění vývojových trendů, které mohou podnik v budoucnosti výrazně ovlivnit, což lze označit za jeden z nejobtížnějších kroků strategické analýzy. Analýza okolí se zabývá působením jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí, zpravidla vymezeném odvětví. Vlivy okolí sehrávají v procesu tvorby strategických cílů a strategie dominantní úlohu (7, 8).

Analýza vnitřního prostředí firmy se zabývá identifikací zdrojů a schopností podniku, resp. strategické způsobilosti, která je pro podnik nutností, aby byl schopný projevit reakci na hrozby a příležitosti, které v jeho okolí neustále vznikají. Tato analýza je velice důležitým východiskem a orientuje se jednak na jednotlivé druhy zdrojů, ale také na schopnosti, jak tyto zdroje využívat. Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností orientuje na zjištění specifických priorit podniku jako základu konkurenční výhody (8).

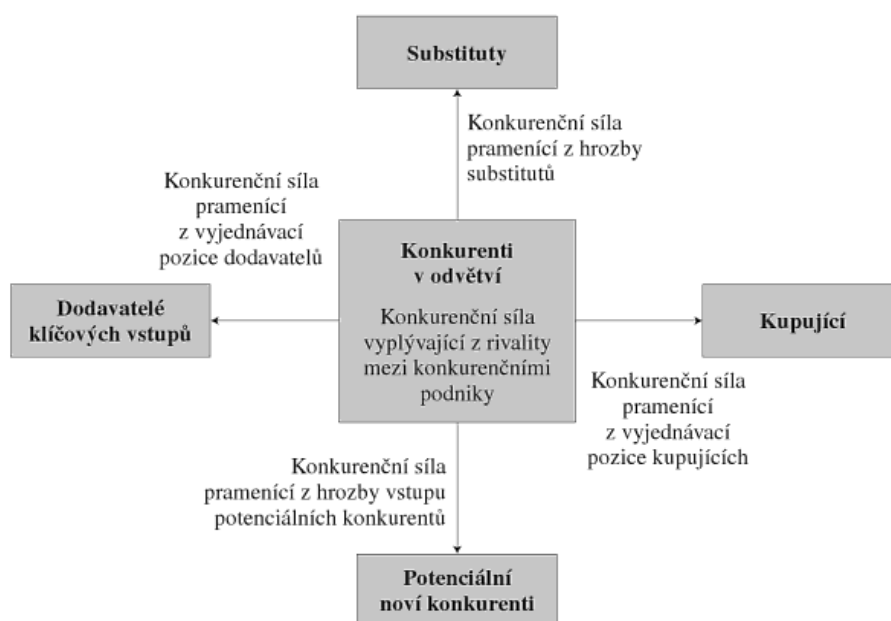
1.2.3 Porterův model pěti sil

Důležitou silou uvnitř odvětví je konkurence, proto je nutné jako součást analýzy mikrookolí provést analýzu konkurenčních sil. M. Porter vytvořil model pěti sil, kterým

lze konkurenční prostředí analyzovat. „Cílem modelu je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro firmu z hlediska jejího budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny“ (9, str. 131).

Konkurenci v dané oblasti podnikání je možné obecně definovat funkcí pěti konkurenčních sil, které vyplývají z:

1. konkurence uvnitř odvětví;
2. hrozby substitučních výrobků;
3. hrozby vstupu nových konkurentů na trh;
4. vlivu dodavatelů;
5. vlivu odběratelů (8).



Obrázek 2: Model pěti konkurenčních sil

(Zdroj: 8, str. 48)

Pokud chce podnik být úspěšný, je nutné tyto konkurenční síly rozeznat, vyrovnat se s nimi, zareagovat na ně, a pokud je to možné změnit jejich vliv ve svůj prospěch (9).

1.2.4 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchý nástroj strategické analýzy, který se zaměřuje na popis klíčových faktorů mající vliv na strategické postavení firmy. SWOT analýza umožňuje porovnání vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. Jedná se o analýzu:

- strengths – silných stránek firmy;
- weaknesses – slabých stránek firmy;
- opportunities – příležitostí v okolí firmy;
- threats – hrozeb v okolí firmy (9).

SWOT analýza tedy rozlišuje dvě charakteristiky vnitřní situace podniku (silné a slabé stránky), a dvě charakteristiky vnějšího okolí (příležitosti a hrozby). Často je však obtížné říci, zda určitý jev pro podnik značí příležitost či hrozbu, a zda určitá charakteristika či vlastnost podniku představuje jeho silnou či slabou stránku. Za určitých podmínek je možné ohrožení změnit na příležitost a naopak příležitost se může proměnit v hrozbu (8).

Dle vzniklých kombinací silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb ve SWOT analýze je možné pro podnik zvolit jednu ze čtyř strategií:

- přístup S-O: využívat silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí;
- přístup W-O: snažit se eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí;
- přístup S-T: využívat svých silných stránek k eliminaci hrozeb;
- přístup W-T: snažit se vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace části organizace (4, str. 534).

Cílem SWOT analýzy není pouhé vypracování seznamu eventuálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek. Má-li SWOT analýza mít roli v procesu tvorby strategie, musí její užití směřovat ke zjištění, nalezení a posouzení vlivů, k odhadu vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných vztahů a souvislostí. Aplikace SWOT analýzy v praxi je vedena hlavním cílem rozvíjet silné stránky, potlačovat a zmírňovat slabé a současně být připraven na možné příležitosti a hrozby (8).

1.3 Finanční analýza

Finanční analýza podniku představuje systematický rozbor dat získaných především z účetních výkazů. Je chápána jako jedna z metod hodnocení finančního hospodaření podniku, při které se získané údaje nejprve člení, seskupují a měří mezi sebou, dále se definují vztahy mezi nimi, hledají se souvislosti mezi daty a stanovuje se jejich budoucí vývoj (12, 10).

Finanční analýza je oblastí, která tvoří podstatnou součást finančního řízení podniku. Finanční analýza zahrnuje zhodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření firmy. Jejím hlavním úkolem je rozpoznat finanční situaci podniku, určit jeho slabé stránky, které by v budoucnosti mohly způsobovat problémy, a stanovit silné stránky, na kterých si podnik může zakládat (6, 11).

Podle Růčkové je hlavním významem finanční analýzy přichystat podklady pro dobré rozhodování o fungování podniku. Z časového hlediska na finanční analýzu můžeme pohlížet ve dvou úrovních. První úroveň je skutečnost, že se ohlížíme do minulosti a zpětně hodnotíme, jak se firma vyvíjela až do současnosti. Pokud hodnotíme firemní minulost, pracujeme s daty *ex post*. Druhou úrovní je skutečnost, že výsledky finanční analýzy bývají obvykle vstupními daty pro finanční plánování, které se zabývá zkoumáním finančního výhledu konkrétní společnosti do budoucnosti. Finanční plánování pracuje s daty *ex ante* (12).

Řada různých subjektů, které mají zájem dozvědět se více o hospodaření určitého podniku, využívá jako nástroj zhodnocení finančního zdraví finanční analýzu (11).

Uživatele finanční analýzy můžeme rozdělit:

- externí uživatelé – banky, věřitelé, investoři, manažeři, konkurence, stát a jeho orgány, zákazníci a dodavatelé;
- interní uživatelé – manažeři, odboráři, zaměstnanci (13).

1.3.1 Zdroje finanční analýzy

Základními vstupy do finanční analýzy jsou interní zdroje informací doplněné o externí zdroje. Mezi základní zdroje patří:

- finanční výkazy tvořící účetní závěrku a příloha k účetní závěrce;
- data z manažerského účetnictví;
- podnikové statistiky, předpovědi vývoje atd. (13).

Hlavní zdroj dat a údajů pro finanční analýzu představuje výroční zpráva podniku a z ní především finanční výkazy – rozvaha (balance), výkaz zisku a ztráty a přehled o peněžních tocích. Významnou součástí výroční zprávy je také příloha k účetní závěrce, ve které je možné nalézt komentáře k vybraným účetním položkám z výkazů (14).

Na základě finančních informací uvedených ve výročních zprávách mají možnost bankéři, investoři a další zainteresované osoby udělat si obrázek o očekávaném budoucím hospodaření a výnosech firmy, o jejích předpokládaných dividendách a o její rizikovitosti (11).

Rozvaha

Rozvaha je považována za hlavní účetní výkaz, který slouží k znázornění stavu aktiv (majetku) a pasiv (zdrojů krytí) k jistému časovému okamžiku. Na jedné straně lze vypořádat složení aktiv nazývané také majetkovou strukturou, na straně druhé je možné zjistit složení kapitálu podniku sloužící k financování majetku, označované jako finanční struktura (6). V následující tabulce 1 je znázorněna zjednodušená struktura rozvahy.

Tabulka 1: Zjednodušená struktura rozvahy

AKTIVA CELKEM		PASIVA CELKEM	
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	A.	Vlastní kapitál
B.	Dlouhodobý majetek	A. I.	Základní kapitál
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	A. II.	Kapitálové fondy
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	A. III.	Fondy tvořené ze zisku
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let
		A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období
C.	Oběžná aktiva	B.	Cizí zdroje
C. I.	Zásoby	B. I.	Rezervy
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	B. II.	Dlouhodobé závazky
C. III.	Krátkodobé pohledávky	B. III.	Krátkodobé závazky
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci
D.	Ostatní aktiva	C.	Ostatní pasiva
D. I.	Časové rozlišení	C. I.	Časové rozlišení

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 6, str. 53)

Výkaz zisku a ztrát

Účetní výkaz s názvem výkaz zisku a ztráty je dokument zachycující pohyb peněz za určité účetní období (kalendářní či hospodářský rok) a poskytuje přehled o nákladech a výnosech. Náklady jsou peněžní prostředky, které podnik vydal během daného období (např. za platy svým zaměstnancům, materiál, daně, režii). Výnosy představují sumu peněz, které účetní jednotka během daného období vydělala z prodeje svých výrobků a služeb. Pokud náklady odečteme od výnosů, získáme zisk, resp. ztrátu za běžné účetní období (11).

Zatímco rozvaha zobrazuje aktiva a pasiva k určitému datu, výkaz zisku a ztrát se týká daného časového intervalu, tedy zachycuje přehled o výsledkových operacích za tento interval. Ve výkazu zisku a ztráty jsou obsaženy tokové veličiny, které jsou založeny na kumulativní bázi a v čase se mohou měnit nerovnoměrně (12).

V souvislosti s finanční analýzou existuje několik pojetí zisku. Podle Dluhošové jsou jednotlivé kategorie zisku následující (6):

- EBITDA (*Earnings before Interests, Taxes, Depreciation and Amortisation Charges*) je zisk před úhradou odpisů, úroků a daní.
- EBIT (*Earnings before Interest and Taxes*) je zisk před úroky a zdaněním, ve výkazu zisku a ztráty je zobrazen jako provozní zisk.

- EBT (*Earnings before Taxes*) je zisk před zdaněním, nazývaný jako hrubý zisk.
- EAT (*Earnings after Taxes*) je čistý zisk, v účetních výkazech se jedná o výsledek hospodaření za účetní období po zdanění.
- EAR (*Earnings Retained*) je nerozdělený zisk, který představuje EAT snížený o výplatu dividend nebo podílů na zisku.

Výkaz o peněžních tocích

Peněžní tok neboli cash flow představuje tokovou veličinu, která znázorňuje rozdíl mezi přítokem a odtokem hotovosti za určité účetní období. Z dynamického hlediska cash flow znamená příliv a odliv peněz podniku během daného období, ze statického hlediska (k určitému okamžiku) vyjadřuje výsledek přílivu a odlivu peněz, který je dán rozdílem mezi příjmy a výdaji firmy za určité období. Cash flow má velký význam při porovnání se ziskem, který vyplývá z toho, že vystihuje nezkreslenou skutečnost a zaznamenává stav reálných peněz (hotovostních i bezhotovostních) k určitému okamžiku. Rozdíl mezi ziskem a cash flow je dán časovým nesouladem mezi příjmy a výdaji - cash flow a náklady a výnosy – zisk popř. ztráta (6).

Hlavním smyslem sledování ve výkazu peněžních toků (cash flow) je změna stavu peněžních prostředků. Výkaz cash flow vyjadřuje nejen přírůstky a úbytky peněžních prostředků, ale také důvody proč k těmto změnám došlo podle zvolených kritérií (3).

1.3.2 Metody finanční analýzy

Veškeré metody finanční analýzy se opírají o finanční ukazatele, které je možné definovat jako zobrazení určitých ekonomických procesů. Finanční ukazatel je číselné vyjádření určité hospodářské aktivity společnosti, které je možné získat z účetních výkazů podniku, kde jsou vyjádřeny v penězích (12).

Dělení metod finanční analýzy (15):

1. Elementární (základní) metody:

- analýza stavových a tokových ukazatelů,
- analýza rozdílových ukazatelů,
- analýza poměrových ukazatelů,

- analýza soustav ukazatelů.

2. Vyšší metody:

- matematicko-statistické metody (bodové odhady ukazatelů, intervalové odhady ukazatelů, regresní analýza, korelační analýza, autoregresní modelování, analýza rozptylu, vícerozměrné analýza, empirické distribuční funkce, apod.),
- nestatistické metody (neuronové sítě, expertní systémy, metody založené na teorii mlhavých množin, metody fraktální geometrie, metody formální matematické logiky, apod.).

V této bakalářské práci budou použity vybrané základní metody finanční analýzy, které budou dále popsány.

1.3.3 Analýza stavových a tokových ukazatelů

Zásadní úlohu účetnictví odrážejí stavové veličiny, které zachycují stav majetku a zdrojů jeho krytí vždy ke zvolenému časovému okamžiku. Stavové veličiny vytváří základ a výchozí bod pro znázornění všech ostatních druhů ukazatelů (12).

Za základ finanční analýzy bývá považován tzv. vertikální a horizontální rozbor finančních výkazů. Oba postupy využívají původní absolutní údaje z účetních výkazů a vyjadřují jejich změny, jejich určité vztahy a souvislosti (14).

Horizontální analýza spočívá v porovnání změn položek jednotlivých výkazů v čase. U konkrétních položek či veličin je sledován její vývoj v čase, nejčastěji ve vztahu k některému z minulých účetních období. Je zjišťována absolutní výše změn a její procentní vyjádření k výchozímu roku (14, 3).

$$\text{Absolutní změna} = \text{Ukazatel}_1 - \text{Ukazatel}_{(t-1)} \quad (1.1)$$

$$\text{Procentní změna} = \frac{\text{Absolutní změna} \times 100}{\text{Ukazatel}_{(t-1)}} \quad (1.2)$$

Vertikální analýza neboli procentní rozbor je založena na principu znázornění jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jedné konkrétní základně, která je chápána jako 100%. Při vertikální analýze rozvahy obvykle za základnu volíme sumu aktiv (pasiv) a při rozboru výkazu zisku a ztráty využíváme velikost celkových výnosů nebo nákladů (3).

Kislingerová a Hnilica uvádí vzorec pro procentní rozbor, ve kterém je hledaný vztah označen jako P_i , B_i znamená velikost konkrétní položky rozvahy a $\sum B_i$ pak součet hodnot položek v rámci určitého celku. Výpočet je následující (14):

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i} \quad (1.3)$$

1.3.4 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele vyjadřují rozdíl stavu určitých skupin aktiv nebo pasiv vázaných vždy k témuž časovému okamžiku. Rozdílové ukazatele jsou využívány k analýze a řízení finanční situace podniku a bývají označovány jako finanční fondy (12, 3).

Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Jako čistý pracovní kapitál je označována ta část oběžných aktiv, kterou je možné během účetního období transformovat v pohotové peněžní prostředky. Po uhrazení krátkodobých závazků a krátkodobých úvěrů ji podnik může použít na provedení svých plánů. Čistý pracovní kapitál je velmi významný v souvislosti s platební schopností podniku. Pokud má být podnik likvidní, je potřeba, aby měl určitou výši relativně volného kapitálu, tzn. přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji (6, 5).

Existují dva způsoby výpočtu tohoto ukazatele. První z nich je označován jako *manažerský přístup*. V tomto pojetí čistý pracovní kapitál představuje určitý volný finanční fond (17).

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobý cizí kapitál} \quad (1.4)$$

Krátkodobý cizí kapitál zahrnuje krátkodobé bankovní úvěry a krátkodobé závazky, které jsou splatné do 1 roku.

Druhým přístupem k výpočtu tohoto ukazatele je tzv. *investorský přístup*. Čistý pracovní kapitál je chápán jako ta část dlouhodobého kapitálu, který podnik může využít k úhradě oběžných aktiv (17).

$$\text{ČPK} = \text{dlouhodobé zdroje} - \text{dlouhodobý majetek} \quad (1.5)$$

Dlouhodobé zdroje zahrnují vlastní kapitál společnosti, dále dlouhodobé bankovní úvěry a dlouhodobé závazky se splatností větší než jeden rok.

Čisté pohotové prostředky (ČPP)

Čisté pohotové prostředky označované také jako peněžní finanční fond jsou dány rozdílem mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Pohotové peněžní prostředky představují peníze v hotovosti a na běžných účtech. V určitých případech se do pohotových prostředků zahrnují šeky, směnky, krátkodobé termínové vklady, krátkodobé cenné papíry, protože v prostředí fungujícího kapitálového trhu je možné je rychle přeměnit na peníze. Pozitivní vlastností tohoto ukazatele je jeho nízká způsobu oceňování v podniku (16).

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky} \quad (1.6)$$

Čistý peněžní majetek (ČPM)

Čistý peněžní majetek je určitým kompromisem mezi oběma výše zmíněnými ukazateli. Dle tohoto ukazatele oběžná aktiva obsahují nejen pohotové prostředky a jejich ekvivalenty, ale také krátkodobé pohledávky (bez nevymahatelných). Z tohoto důvodu bývá ukazatel označován také jako peněžně pohledávkový finanční fond (16).

$$\text{ČPM} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} - \text{krátkodobý cizí kapitál} \quad (1.7)$$

1.3.5 Analýza poměrových ukazatelů

Za hlavní nástroj finanční analýzy bývají považovány poměrové ukazatele. Analýza účetních výkazů pomocí poměrových ukazatelů představuje jednu z nejjednodušších a nejčastěji využívaných metod, která nám poskytuje možnost získat rychlou představu o finančním zdraví podniku. Základem poměrového ukazatele je, že poměruje různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty, popř. výkazu cash flow. Díky tomu je možné vytvořit velké množství ukazatelů. Ve skutečnosti se však využívá pouze několik základních ukazatelů rozčleněných do skupin podle jednotlivých oblastí hodnocení hospodaření a finančního zdraví podniku (3).

Podle oblastí finanční analýzy jsou obvykle poměrové ukazatele členěny na:

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele tržní hodnoty,
- provozní (výrobní) ukazatele,
- ukazatele na bázi finančních fondů a cash flow (10).

Ukazatele rentability

Rentabilita (také výnosnost či ziskovost) měří celkovou efektivnost společnosti, zda je schopna tvořit nové zdroje, dosahovat zisku využitím investovaného kapitálu. Výchozím bodem jsou dva hlavní účetní výkazy, a to rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Tyto ukazatele bývají sestaveny tak, že v čitateli je určitá položka odpovídající výsledku hospodaření a ve jmenovateli se nachází určitý druh kapitálu, popř. tržby (12).

Rentabilita celkových vložených aktiv (Return on Assets)

Ukazatel ROA bývá označován jako zásadní ukazatel rentability, který dává do poměru zisk a celková aktiva vložená do podnikání, přičemž se neohlížíme na to, z kterých zdrojů jsou aktiva financována (6).

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} \quad (1.8)$$

Ukazatel hodnotí výnosnost celkového vloženého kapitálu a bývá využíván pro měření celkové efektivity. Pokud bude v čitateli vzorce zisk před zdaněním zvýšený o úroky (EBIT – odpovídající provoznímu výsledku hospodaření), pak má ukazatel význam v případě, že máme v úmyslu srovnat podniky s rozdílným daňovým prostředím a rovněž rozdílným úrokovým zatížením. Navíc pokud použijeme provozní výsledek hospodaření v rentabilitě celkového kapitálu, pak dostaneme položku, která je možné porovnat s odvětvovými hodnotami ROA (12).

Rentabilita dlouhodobých zdrojů (Return on Capital Employed)

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy}} \quad (1.9)$$

Ukazatel ROCE vystihuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti, které jsou financovány vlastním a cizím dlouhodobým kapitálem. Je tedy možné podotknout, že souhrnně vyjadřuje efektivnost hospodaření společnosti. Tento ukazatel bývá často využíván k mezipodnikovému srovnávání. (12, 6)

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (1.10)$$

Ukazatel ROE, nazývaný také míra ziskovosti z vlastního kapitálu, je ukazatelem, pomocí kterého vlastníci, akcionáři, společníci a další investoři, mají možnost zjistit, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos, zda je využíván s intenzitou odpovídající velikosti jejich investičního rizika. Pro každého investora je podstatné, aby ukazatel ROE byl vyšší než úroky, které by obdržel, pokud by svůj kapitál investoval jinou formou (úroky z obligací, termínovaného vkladu, majetkových cenných papírů apod.) (10).

Pro mezipodnikové srovnávání bývají často využívány výše zmíněné ukazatele ROA, ROCE a ROE. Jestliže tyto ukazatele dosahují vyšších hodnot, jak ve vztahu

k obdobným podnikům ve stejném oboru nebo odvětví, tak i v čase, většinou to pak znamená projev většího zájmu ze strany potenciálních investorů (11).

Rentabilita tržeb (Return on Sales)

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (1.11)$$

Ukazatelem rentability tržeb je možné zjistit, kolik zisku podnik vytváří z 1 Kč tržeb při úrovni tržeb, kterých dosahuje. Nelze ovšem jednoznačně stanovit doporučené hodnoty, jelikož jednotlivá odvětví podnikání se liší. „Obecně lze říci, že čím vyšší je rentabilita tržeb, tím lepší je situace v podniku z hlediska produkce“ (12, str. 57).

Nákladovost (Return on Costs)

$$ROC = 1 - \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (1.12)$$

Ukazatel ROC bývá často označován jako doplňkový ukazatel k ukazateli rentability tržeb. Obecně platí, že čím nižší je hodnota tohoto ukazatele, tím lepších výsledků hospodaření podnik dosahuje, protože 1 Kč tržeb byl schopný vytvořit s menšími náklady (12).

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity slouží k vyjádření způsobilosti podniku ve využívání vložených finančních zdrojů a vázanosti jednotlivých částí kapitálu v různých částech aktiv a pasiv. Rozbor těchto ukazatelů informuje o tom, jak efektivně podnik hospodaří se svým majetkem a také jaký vliv má nakládání s majetkem na výnosnost a likviditu podniku. Ukazatele pracují s aktivy podniku, které představují celkové množství ekonomických zdrojů, které podnik vlastní k danému časovému okamžiku. Podrobná struktura aktiv je vyjádřena majetkovou strukturou podniku (12).

Aktiva rozdělujeme na:

- Dlouhodobá (fixní) aktiva – doba přeměny na hotové prostředky je delší než jeden rok a spotřebovávají se postupně, nejčastěji ve formě odpisů (12).

- Krátkodobá (oběžná) aktiva – ve výrobním procesu jsou vázány obvykle méně než jeden rok. Tuto část majetku je možné rychle převést na peníze a užívají se ke krytí splatných závazků (6).
- Ostatní aktiva – představují položky časového rozlišení, pro které je typické, že doba jejich vzniku nesouhlasí s obdobím, do kterého věcně patří (6).

Obrat celkových aktiv (Vázanost celkového vloženého kapitálu)

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (1.13)$$

Ukazatel obratu celkových aktiv slouží k měření obratu nebo intenzity využití celkového majetku. Minimální doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1, na velikost ukazatele má však vliv také příslušnost k odvětví. Nízká hodnota ukazatele pro podnik znamená neúměrné majetkové vybavení podniku, které podnik využívá neefektivně. Obecně platí, čím vyšší je obrat aktiv, tím lépe podnik využívá svůj majetek. (6, 5)

Obrat fixních aktiv

$$\text{Obrat fixních aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{fixní aktiva}} \quad (1.14)$$

Úkol ukazatele obratu fixních aktiv spočívá v hodnocení, jak efektivně společnost využívá své budovy a zařízení. Hodnota tohoto ukazatele je významná především v případě, že se podnik rozhoduje, zda pořídit další dlouhodobý majetek. Při mezipodnikovém porovnávání je ale nutné brát ohled na to, že některé podniky mají svá dlouhodobá aktiva (např. budovy) ve vlastnictví, ale jiné firmy je mohou pořizovat na leasing (11).

Doba obratu aktiv

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} \times 360}{\text{tržby}} \quad (1.15)$$

Převrácená hodnota ukazatele obratu celkových aktiv představuje dobu obratu aktiv. Ukazatel udává, za jak dlouho dojde k obratu majetku podniku ve vztahu k tržbám. Pro podnik je žádoucí co nejkratší doba obratu. Hodnota ukazatele je dána obratem

fixního a pracovního kapitálu a je ovlivněna také silou tržeb. Platí, že čím je podíl fixních aktiv vyšší, tím je hodnota ukazatele vyšší (6).

Obrat zásob

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (1.16)$$

Ukazatel obratu zásob bývá označován také jako ukazatel intenzity využití zásob. Hodnota ukazatele vyjadřuje, kolikrát je během roku každá položka zásob podniku prodána a znovu naskladněna. Slabou stránkou tohoto ukazatele je, že tržby jsou vyjádřeny tržní hodnotou, zatímco zásoby se uvádějí v nákladových (pořizovacích) cenách. Proto skutečná obrátka bývá často tímto ukazatelem nadhodnocena. Druhým problematickou stránkou je, že tržby jsou tokovou veličinou a znázorňují výsledek za celé účetní období, zatímco zásoby vyjadřují stav k jednomu časovému okamžiku (10).

Doba obratu zásob

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} \times 360}{\text{tržby}} \quad (1.17)$$

Od předchozího ukazatele obratu zásob je možné odvodit dobu obratu zásob, která je dána poměrem 360 dní a obratovosti zásob. Tento ukazatel vyjadřuje, jak dlouho má podnik svá oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Obecně lze říci, že čím vyšší je hodnota ukazatele obratovosti zásob a kratší doba obratu zásob, tím lepší je situace. Je ale nutné brát v úvahu to, že podnik by měl udržovat optimální velikost zásob (8).

Doba obratu pohledávek

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{obchodní pohledávky} \times 360}{\text{tržby}} \quad (1.18)$$

Výpočtem ukazatele doby obratu pohledávek získáme počet dní, během kterého je drženo inkaso peněz za každodenní tržby v pohledávkách. Průměrná doba splatnosti pohledávek znamená průměrnou dobu, po kterou musí podnik čekat na uhrazení plateb od odběratelů za své již provedené tržby (prodeje). Hodnota ukazatele bývá

porovnávána s dobou splatnosti faktur a odvětvovým průměrem. Pokud má podnik delší průměrnou dobu inkasa pohledávek, znamená to, že podnik potřebuje více úvěrů a tím má i vyšší náklady (11, 5).

Doba obratu závazků

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky vůči dodavatelům} \times 360}{\text{tržby}} \quad (1.19)$$

Ukazatel doby obratu závazků podává informace o tom, jak dlouho podnik odkládá uhrazení faktur svým dodavatelům. Hodnota tohoto ukazatele by dosahovat alespoň hodnoty ukazatele doby obratu pohledávek (9, 5).

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti se zaměřují na vztah mezi cizím a vlastním kapitálem. Jestliže je zadluženost vysoká, nemusí se jednat o nežádoucí vlastnost společnosti. Naopak v dobře prosperujícím podniku je možné, že vysoká zadluženost kladně přispívá k rentabilitě vlastního kapitálu. Je také důležité se zaměřit na to, zda firma nepožizuje část majetku na leasing, aby informace o zadluženosti nebyly zkreslené. Např. firma, která se dle těchto ukazatelů jeví jako nezadlužená a požizuje majetek na leasing, má dluh vůči leasingovým společnostem (14).

Dle Pavelkové a Knápkové se může jistá zadluženost pro podnik jevit jako žádoucí. Záleží na nákladech, který s sebou cizí kapitál nese. Podnik by měl dbát na to, aby jeho finanční struktura byla s minimálními náklady na kapitál a odpovídala majetkové struktuře. „*Finanční struktura by měla pozitivně ovlivňovat rentabilitu a současně neohrožovat likviditu podniku*“ (5, str. 28).

Celková zadluženost (ukazatel věřitelského rizika)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (1.20)$$

Celková zadluženost je dána podílem celkových dluhů (závazků) k celkovým aktivům. Ukazatel slouží k měření podílu věřitelů na celkovém kapitálu, ze kterého je financován

majetek podniku. Obecně platí, že čím vyšší je hodnoty tento ukazatel dosahuje, tím vyšší je riziko věřitelů. Zadluženost má vliv nejen na věřitelské riziko, ale také i na výnosnost podnik. Doporučená hodnota uváděná v literatuře je v rozmezí od 30 % do 60 %. Je však nutné brát ohled na odvětví, ve kterém podnik působí a také na schopnost podniku splácet úroky (6, 3).

Zadluženost vlastního kapitálu (Míra zadluženosti)

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (1.21)$$

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu informuje, zda společnost k financování využívá spíše vlastní či cizí kapitál. Pokud je hodnota toho ukazatele větší než 1, znamená to, že podnik preferuje cizí zdroje. Pokud je hodnota ukazatele menší než 1, podnik upřednostňuje vlastní zdroje. Přijatelná zadluženost vlastního kapitálu se odvíjí od stupně vývoje firmy a postoje vlastníků společnosti k riziku. Doporučená hodnota pro zadluženost vlastního kapitálu je u stabilních společností v rozmezí od 80 % do 120 % (18, 6).

Dlouhodobá zadluženost

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (1.22)$$

Ukazatel dlouhodobé zadluženosti znázorňuje, jaká část aktiv podniku je financována dlouhodobými dluhy. Slouží také k nalezení optimálního poměru dlouhodobých a krátkodobých cizích zdrojů. Do dlouhodobých zdrojů bývají zahrnovány dlouhodobé obchodní závazky, dlouhodobé úvěry a rezervy (10).

Běžná zadluženost

$$\text{Běžná zadluženost} = \frac{\text{krátkodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (1.23)$$

Běžná zadluženost slouží ke zjištění, jaká část z celkových aktiv podniku je financována krátkodobými cizími zdroji, do kterých bývají zahrnuty krátkodobé závazky, krátkodobé bankovní úvěry, pasivní a přechodné a dohadné položky (10).

Koeficient samofinancování (Kvóta vlastního kapitálu)

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (1.24)$$

Koeficient samofinancování je označován jako doplňkový ukazatel k ukazateli celkové zadluženosti. Při sečtení těchto dvou ukazatelů by měla hodnota výsledku být přibližně 1. Ukazatel udává míru, ve které jsou aktiva společnosti financována penězi akcionářů. Jedná se o jeden z nejvýznamnějších poměrových ukazatelů zadluženosti, který bývá používán pro hodnocení celkové finanční situace (12).

Úrokové krytí

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (1.25)$$

Úrokové krytí informuje o tom, kolikrát je podnik schopen splatit své nákladové úroky z provozního výsledku hospodaření. V ukazateli se používá provozní výsledek hospodaření před odečtením daní a úroků, jelikož úroky lze odečíst od daňového základu a tak zdanění nemá vliv na způsobilost podniku zaplatit úroky. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je vyšší než 5. Jestliže je ukazatel úrokového krytí roven 1, vyplývá z toho, že společnost je schopna splatit úroky, ale její čistý zisk je nulový (11, 5).

Doba návratnosti úvěru

$$\text{Doba návratnosti úvěru} = \frac{\text{úvěry}}{\text{EAT} + \text{odpisy}} \quad (1.26)$$

Ukazatel doby návratnosti úvěru vyjadřuje dobu, za kterou by společnost v případě nutnosti byla schopna vlastními zdroji splatit veškeré své dluhy. Za příznivý se označuje klesající vývoj ukazatele (5).

Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem

$$\text{Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{dlouhodobý majetek}} \quad (1.27)$$

Jestliže je hodnota tohoto ukazatele vyšší než 1, tak podnik využívá vlastní (dlouhodobý) kapitál i ke krytí oběžných (krátkodobých) aktiv. To znamená, že podnik upřednostňuje stabilitu před výnosem (5).

Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji

$$\text{Krytí dlouhodobého majetku dlouh. zdroji} = \frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{dlouhodobý majetek}} \quad (1.28)$$

Dle zlatého pravidla financování by měl být dlouhodobý majetek kryt dlouhodobými zdroji. Pokud je výsledek nižší než 1, podnik je nucen krýt část svého dlouhodobého majetku krátkodobými zdroj, což může pro podnik znamenat problémy se splácením svých závazků. V takovém případě se jedná o podnik, který je *podkapitalizovaný*. Jestliže je výsledek vysoký, tak podnik je sice finančně stabilní, ale drahým dlouhodobým kapitálem financuje příliš značnou část krátkodobých aktiv. V tomto případě je podnik *překapitalizován* (3, 5).

Ukazatele likvidity

Likvidita představuje způsobilost podniku splácet své závazky a získat platební prostředky na provedení nutných plateb. Likvidita se tedy odvíjí od rychlosti, jakou je podnik schopen inkasovat své pohledávky, zda jsou jeho výrobky prodejné apod. (6).

Špatné výsledky v oblasti likvidity mohou vypovídat o nedostatečné schopnosti podniku využívat výnosných příležitostí, nebo o neschopnosti podniku hradit své závazky, která může pro podnik znamenat platební neschopnost a vyústit v bankrot podniku (12).

Běžná likvidita

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1.29)$$

Podstatou ukazatele běžné likvidity je to, že dává do poměru sumu oběžných aktiv, které představují potencionální peněžní prostředky a sumu závazků se splatností v blízké budoucnosti. Dluhošová uvádí doporučenou hodnotu ukazatele v intervalu od 1,5

do 2,5. Pokud je ukazatel využíván k mezipodnikovému srovnávání, je důležité, aby byly srovnávány podnik s podobným předmětem činnosti. Za slabou stránku ukazatele bývá považován fakt, že často není splněna předpokládaná podmínka, že všechny oběžný majetek lze v krátkém časovém horizontu směnit v hotovost (6).

Pohotová likvidita

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1.30)$$

Ukazatel pohotové likvidity byl vytvořen za účelem snížit vliv zásob jako nejméně likvidní složky oběžných aktiv na ukazatele likvidity. V praxi se hodnota tohoto ukazatele srovnává s hodnotou běžné likvidity. V případě, že je pohotová likvidita značně nižší, společnost má příliš velké množství zásob v celkových aktivech. Strouhal uvádí doporučenou hodnotu tohoto ukazatele v rozmezí od 1 do 1,5 (15).

Okamžitá likvidita

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1.31)$$

Ukazatel okamžité likvidity vyjadřuje, zda je podnik schopen splatit okamžitě splatné závazky. Pavelková a Knápková uvádí doporučené hodnoty ukazatele v intervalu od 0,2 do 0,5. Vysoká hodnota tohoto ukazatele napovídá, že podnik využívá své finanční prostředky neefektivně. Do pohotových platebních prostředků se zahrnují peníze na běžném či jiném účtu, peníze v pokladně, ale i volně obchodovatelné cenné papíry a šeky, představující ekvivalenty peněz. V rozvaze je možné pohotové platební prostředky nalézt pod pojmem finanční majetek (5, 12).

Provozní (výrobní) ukazatele

Provozní ukazatele jsou využívány ve vnitřním řízení podniku, jelikož monitorují základní činnosti firmy. Při konstrukci provozních ukazatelů jsou využívány tokové veličiny, zejména náklady, které mají velký vliv na výsledek hospodaření a celkový efekt podniku (10).

Mzdová produktivita

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{výnosy (bez mimořádných)}}{\text{mzdy}} \quad (1.32)$$

Díky ukazateli mzdové produktivity je možné vyhodnotit, kolik výnosů připadá na 1 Kč mezd vyplacených zaměstnancům. Žádoucí je rostoucí vývoj tohoto ukazatele (10).

Produktivita z přidané hodnoty

$$\text{Produktivita z přidané hodnoty} = \frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Počet zaměstnanců}} \quad (1.33)$$

Ukazatel vyjadřuje, kolik přidané hodnoty připadá na jednoho zaměstnance. Ukazatel by měl v čase růst (14).

Nákladovost výnosů

$$\text{Nákladovost výnosů} = \frac{\text{náklady}}{\text{výnosy (bez mimořádných)}} \quad (1.34)$$

Ukazatel vyjadřuje zatíženost výnosů veškerými náklady podniku. Pro podnik je žádoucí, aby hodnota ukazatele v čase klesala (10).

Vázanost zásob na výnosy

$$\text{Vázanost zásob na výnosy} = \frac{\text{zásoby}}{\text{výnosy (bez mimořádných)}} \quad (1.35)$$

Výsledek ukazatele nás informuje o tom, jaká část zásob je vázána na 1 Kč výnosů. Je doporučeno, aby hodnota ukazatele byla minimální (10).

1.3.6 Analýza soustav ukazatelů (souhrnné indexy hodnocení)

Cílem souhrnných indexů hodnocení je vystihnout finanční situaci podniku pomocí jedné číselné charakteristiky. Indexy se používají pro rychlé a celkové srovnání několika podniků. Výpočet soustav ukazatelů je základem pro další hodnocení, jelikož jejich hodnotící schopnost je nižší (12).

Dle způsobu sestavení lze soustavy ukazatelů rozdělit na:

- a) soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů (např. pyramidové soustavy), pomocí kterých lze zjistit, zda mezi ukazateli existují logické či ekonomické vazby;
- b) účelové soustavy ukazatelů, jejichž smyslem je diagnostika finančního zdraví podniku či predikce finanční tísně podniku, a které zahrnují bonitní (diagnostické) modely a bankrotní (predikční) modely (10).

Bonitní modely slouží k rozpoznání finančního zdraví podniku. Jejich hlavním cílem je vyřknout soud, zda společnost patří mezi dobré a úspěšné podniky, či jde o špatný podnik. Tyto ukazatele umožňují mezipodnikové srovnávání. Musí být však splněna podmínka, že porovnávané firmy působí v rámci jednoho oboru podnikání. Mezi bonitní modely řadíme např. Tamariho model, Kralickův Quicktest nebo index bonity (12).

Bankrotní modely mají za úkol rozpoznat, zda zkoumané společnosti v blízké budoucnosti hrozí bankrot. Většinou se vychází z toho, že firma blížící se bankrotu vykazuje problémy s likviditou, s výší čistého pracovního kapitálu a s rentabilitou vloženého kapitálu. Mezi bankrotní modely řadíme např. Z-skóre (Altmanův model), indexy IN (indexy důvěryhodnosti) nebo Tafflerův model (3).

Altmanův model (Z-skóre)

Altmanův model je bankrotním modelem, který slouží k vyjádření finanční situace firmy. Bývá doplňkovým faktorem při provádění finanční analýzy. Z-skóre je dáno součtem pěti obvyklých poměrových ukazatelů, které mají přiřazenou určitou váhu. Altmanův model byl sestaven za účelem, aby bylo snadné velmi jednoduše odlišit firmy, kterým v blízké budoucnosti pravděpodobně hrozí bankrot od těch, u kterých je vyhlídka bankrotu v blízké budoucnosti minimální (10, 6).

Existují dvě interpretace výpočtu Altmanova modelu. První z nich definuje Altmanův model pro společnosti, které patří do skupiny firem veřejně obchodovatelných na burze. V této práci bude využit druhý tvar Altmanova modelu, a to pro společnosti, které nejsou obchodovatelné na burze.

Altmanův model pro společnosti, které nejsou obchodovatelné na burze

$$Z = 0,717 \times X1 + 0,847 \times X2 + 3,107 \times X3 + 0,420 \times X4 + 0,998 \times X5, (1.36)$$

kde: $X1 = \text{ČPK} / \text{aktiva celkem},$

$X2 = \text{kumulovaný nerozdělený hosp. výsledek minulého období} / \text{aktiva celkem},$

$X3 = \text{EBIT} / \text{aktiva celkem},$

$X4 = \text{tržní hodnota vlastního kapitálu} / \text{cizí zdroje},$

$X5 = \text{tržby} / \text{aktiva celkem} (17).$

Tabulka 2: Hodnotící kritéria Altmanova modelu

$Z > 2,9$	finančně silný podnik, je možné předvídat uspokojivou finanční situaci
$1,2 < Z \leq 2,9$	„šedá zóna“ - podnik má určité potíže, jeho finanční vývoj je nejasný
$Z \leq 1,2$	podnik je ohrožen vážnými finančními problémy

(Zdroj: Upraveno dle 10, str. 110)

Model IN – Index důvěryhodnosti

Cílem indexu důvěryhodnosti, který byl vytvořen manžely Neumaierovými, je vyhodnocení finanční situace podniků v českém prostředí. Podobně jako Altmanův model je i model IN dán rovnicí, která je tvořena součtem poměrových ukazatelů rentability, likvidity a aktivity. Jednotlivým ukazatelům byly přiřazeny určité váhy, které představují průměr hodnot tohoto ukazatele v odvětví. Výhodou tohoto ukazatele je, že na rozdíl od Altmanova modelu přihlíží také ke specifikům jednotlivých odvětví (12).

$$IN = V1 \times X1 + V2 \times X2 + V3 \times X3 + V4 \times X4 + V5 \times X5 + V6 \times X6, (1.37)$$

kde: $X1 = \text{aktiva} / \text{cizí kapitál};$

$X2 = \text{EBIT} / \text{nákladové úroky};$

$X3 = \text{EBIT} / \text{celková aktiva};$

$X4 = \text{celkové výnosy} / \text{celková aktiva};$

$X5 = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky a úvěry};$

$X6 = \text{závazky po lhůtě splatnosti} / \text{výnosy};$

$V1 - V6 = \text{váhy jednotlivých ukazatelů} (10).$

Celkem byly sestaveny čtyři indexy důvěryhodnosti: IN95, IN99, IN01 a IN05.

Index IN05

Poslední verze indexu je z roku 2005 a byla vytvořena jako aktualizace předchozích verzí. Došlo ke změně vah jednotlivých poměrových ukazatelů, ale také hranic pro klasifikaci podniků. Výhodou tohoto ukazatele, stejně tak jako indexu IN01, je to, že dochází ke spojení pohledu věřitele a pohledu vlastníka. Index bývá využíván jak pro hodnocení a srovnávání fungování podniků, ale také bývá indikátorem včasné výstrahy (10).

$$IN05 = 0,13 \times X1 + 0,04 \times X2 + 3,97 \times X3 + 0,21 \times X4 + 0,09 \times X5 \quad (1.38)$$

Tabulka 3: Hodnotící kritéria indexu IN05

IN05 < 0,9	pravděpodobnost 97 %, že podnik spěje k bankrotu a 76%, že podnik nebude tvořit hodnotu
0,9 < IN05 < 1,6	„šedá zóna“ - pravděpodobnost 50%, že dojde k bankrotu a 70%, že podnik bude tvořit hodnotu
IN05 > 1,6	pravděpodobnost 95 %, že podnik tvoří hodnotu a 92%, že podnik nebankrotuje

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 17)

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V rámci druhé kapitoly práce je představen podnik Papera s.r.o., zvolený pro bakalářskou práci. Podnik zde je popsán včetně jeho historie, dále jsou představeny produkty a služby, které firma nabízí. V této části je prezentována i konkurenční společnost, podnikající ve stejné oblasti jako zkoumaný podnik. Dále je provedena strategická analýza vybraného podniku Papera s.r.o. dvěma zvolenými metodami a také aplikace vybraných ukazatelů finanční analýzy, definovaných v první kapitole. Výsledky ukazatelů obou společností jsou porovnány a vyhodnoceny.

2.1 Představení podniku

2.1.1 Základní informace

Zkrácený výpis z obchodního rejstříku (19):

Datum zápisu:	23. listopadu 2000
Spisová značka:	C 16618 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové
Obchodní firma:	PAPER A s.r.o.
Sídlo:	Svitavy, Hálkova 2217/13, PSČ 568 02
Identifikační číslo:	259 45 653
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. Výroba, instalace a opravy elektronických zařízení. Reklamní činnost a marketing.
Základní kapitál:	5 800 000 Kč

2.1.2 Historie společnosti

Společnost Papera s.r.o. byla zapsána do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Hradci Králové k 23. 11. 2000. Společnost založili jako společníci i jednatelé fyzické osoby Monika Betlachová a Milan Vetr. Historie společnosti se však píše už od roku 1994, kdy na trhu působila jako sdružení dvou fyzických osob pod názvem Paper Centrum. Již od počátku se společnost věnovala nákupu a následnému prodeji

kancelářských potřeb, vybavení kanceláří apod. Majetková spoluúčast zůstala i nadále nezměněná a oba společníci pracují pro právnickou osobu Papera s.r.o. jako osoby závislé činnosti (20).

2.1.3 Současnost

Papera s.r.o. patří mezi přední české společnosti působící v oboru prodeje kancelářských potřeb a zařízení. V současné době zásobuje velké množství zákazníků z řad právních subjektů celé České a Slovenské republiky. V nabídce společnosti je téměř 9 300 produktů, potřebných pro každodenní chod kanceláře a provozu. Mezi služby společnosti mimo jiné patří také potisk reklamních předmětů, výroba hlavičkových papírů, vizitek nebo dodávka formou tzv. náhradního plnění. Zákazníkům je k dispozici přehledný tištěný katalog s uvedeným ceníkem, ale také elektronická podoba katalogu se spoustou výhod na e-shopu společnosti. Pro stálé zákazníky poskytují i nadstandardní nekatalogové zboží (20).

Propracovaný logistický systém a rozsáhlý vozový park umožňuje dopravit zboží přímo k zákazníkovi, a to hned následující pracovní den kdekoli na území České a Slovenské republiky. Společnost má široký tým obchodních zástupců, který je vždy připraven představit aktuální nabídku společnosti, ale i řešit jednotlivé požadavky přímo u zákazníka. Zákazníkům nabízí bonusový program Extrakonto a pravidelné akční nabídky a soutěže. Společnost Papera s.r.o. je držitelem certifikátů ISO 9001, ISO 14001 a ISO 27001 a titulu Firma roku Pardubického kraje 2011 (20).

2.1.4 Zaměstnanci

Sídlo společnosti se nachází ve Svitavách, kde je národní distribuční centrum společnosti, tedy rozsáhlý sklad, ale také zázemí pro administrativní pracovníky. V České republice Papera s.r.o. zaměstnává asi 120 lidí. Od roku 2011 společnost působí i na Slovensku, sídlo společnosti je v Banské Bystrici. Na Slovensku působí asi 25 zaměstnanců.

2.1.5 Organizační struktura

V čele společnosti jsou 2 jednatele (majitelé) společnosti. Samotný podnik je rozdělen do pěti oddělení:

1. **Obchodní oddělení.** Společnost má 5 obchodních týmů, v čele každého týmu je regionální manažer, který vede tým obchodních zástupců. Česká a Slovenská republika je rozdělena do 5 oblastí: Praha, Hradec Králové, Brno, Svitavy, Banská Bystrica.
2. **Oddělení dopravy.** Společnost má 3 sídla regionálního rozvozu, v České republice je to ve Svitavách a v Praze, na Slovensku v Banské Bystrici.
3. **Sklad.** Distribuční centrum jak pro Českou republiku, tak i pro Slovensko se nachází ve Svitavách. Ve skladu funguje třísměnný provoz (ranní, odpolední, noční), každá směna má za úkol zpracovat určité množství zakázek. Práce ve skladu zahrnuje příjem zboží na sklad a expedici zboží.
4. **Back office.** Oddělení back office zahrnuje tři útvary. První z nich je **nákupní oddělení**. Asistenti nákupu zařizují administrativu, objednávají zboží od dodavatelů a produktoví specialisté vybírají produkty do katalogů, sjednávají ceny, určují množstevní limity zboží na skladě. Druhým útvarem je **oddělení marketingu**, které se zabývá tvorbou katalogů, letáků, kalendářů a vytvářením grafiky a nabídky na e-shopu. Třetím oddělením je **zákaznický servis** mající za úkol zpracování objednávek, styk se zákazníkem a reklamační servis.
5. **Ekonomické oddělení.** Pod tento úsek spadají personální a provozní účetní a IT specialista.

Samostatné oddělení se nachází na Slovensku v Banské Bystrici, kde je kromě sídla také překladiště. Působí zde jeden obchodní tým, regionální back office, účetní, operátorky, marketingoví zaměstnanci (zabývající se překladem katalogů a jiných materiálů do slovenštiny), regionální doprava.

2.1.6 Nabídka produktů a služeb

Svým zákazníkům Papera s.r.o. poskytuje velmi pestrá nabídku služeb a produktů, které zajistí chod kanceláře a provozu.

- **Produkty** nabízené společností obsahují kancelářskou techniku a příslušenství, nábytek a kancelářské doplňky, prezentace, papír, obálky, bloky, potřeby k třídění a archivaci, kancelářské potřeby pro psaní a opravování, skladování, balení a ochranné prostředky, dále drogerii, hygienu a občerstvení (21).
- **Nábytek od návrhu po dodání** zahrnuje kromě výbavy kanceláře také pomoc s výběrem nábytku a zpracování 3D návrhu budoucí kanceláře. Klient také může využít montážní servis společnosti Papera (22).
- **Tištěné katalogy** zahrnují aktuální nabídku společnosti, katalog Extrakonta nebo diáře a kalendáře.
- **Razítka** si podnikatelé a společnosti mohou objednat online a razítko je jim poté doručeno přímo do kanceláře (23).
- **Reklamní předměty** představují potisk obálek, hlavičkové papíry, vizitky, bloky a bločky. Papera s.r.o. zajistí kompletní servis od cenové nabídky vybraného produktu, přes grafické úpravy, kvalitní tisk až po bezplatnou dopravu přímo k zákazníkovi (24).
- **Objednávkový systém Ordis** je offline program, který si zákazník lehce nainstaluje. Je vytvořen tak, aby vytváření objednávek bylo rychlé, pohodlné a pomocí něho mohou objednávat i osoby s nízkými znalostmi ovládání počítače. Jednoduchou registrací a stažením ceníku si zákazník stáhne veškeré potřebné informace. Zákazník nemusí být online po celou dobu vytváření objednávky, připojí se pouze při stažení nového ceníku, a potom při odeslání hotové objednávky nebo celé dávky objednávek (25).

2.1.7 Představení konkurenční společnosti

Pro benchmarking byla vybrána jedna z největších a neúspěšnějších firem v odvětví obchodu s kancelářskými potřebami v České republice. Jedná se o společnost **OFFICE DEPOT s.r.o.**, u které bude provedeno zhodnocení finanční situace a následné porovnání výsledků se společností Papera s.r.o. Společnost Office Depot s.r.o. byla také vybrána z důvodu dostupnosti účetních výkazů a obecných údajů o podniku a jeho fungování.

Office Depot. s.r.o. (26):

Datum zápisu:	8. ledna 1996
Obchodní firma:	OFFICE DEPOT s r.o.
Sídlo:	Hostivice, Floriánova 2461, PSČ 253 01
Identifikační číslo:	649 42 503
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení. Silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně.
Základní kapitál:	3 000 000 Kč

V České republice je Office Depot předním dodavatelem kancelářských potřeb. Společnost navazuje na úspěšnou tradici společnosti Papirius, která na trhu působila od roku 1993. Během své třináctileté historie se Papirius stal jedním z nejvýznamnějších dodavatelů kancelářského zboží nejen v České republice, ale postupně také na Slovensku, v Maďarsku, Litvě a nejnověji v Polsku. Centrála společnosti, včetně moderního logistického centra, sídlí v Hostivici u Prahy. Odtud je řízen a zásobován region střední a východní Evropy. V roce 2007 došlo ke spojení s americkou nadnárodní korporací Office Depot (28, 27).

Americká společnost Office Depot byla založena 1986, kdy otevřela první maloobchodní prodejnu na Floridě v USA. Zaujímá přední místa ve všech distribučních kanálech - od maloobchodu a smluvních dodávek až po katalogový prodej a internetové obchodování. Nyní působí v 58 zemích po celém světě, provozuje více než 1 600 maloobchodních prodejen a zaměstnává 40 000 pracovníků (27).

Podnik Office Depot s.r.o. byl k porovnání vybrán především z důvodu obdobného předmětu podnikání. V tabulce 4 je znázorněno porovnání vybraných položek společností Papera s.r.o. a Office Depot s.r.o. Z tabulky je patrný rozdíl ve velikosti podniků, objemu tržeb či velikosti majetku. Office Depot s.r.o. je v porovnání se společností Papera s.r.o. větší společností, která je součástí mezinárodního koncernu Office Depot s.r.o. V této práci je však zkoumána společnost Office Depot s.r.o. pouze v rámci České republiky.

Tabulka 4: Vybrané položky podniků Papera s.r.o. a Office Depot s.r.o. za období 3/2013 resp. 2012

Položka	Papera s.r.o. (3/2013)	Office Depot s.r.o. (12/2012)
Počet zaměstnanců	121	341
Aktiva celkem (tisíc Kč)	122 851	487 294
Tržby za prodané zboží (tisíc Kč)	285 313	1 335 472
Přidaná hodnota (tisíc Kč)	48 149	244 896
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb (tisíc Kč)	11 392	49 615
Výsl. hospodaření běžného úč. období (tisíc Kč)	3 712	5 896
Vlastní kapitál (tisíc Kč)	26 359	27 558
Zásoby (tisíc Kč)	17 715	82 499

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Rozvaha společnosti Papera s.r.o. za období 3/2013, Výkaz zisku a ztrát společnosti Papera s.r.o. za období 3/2013, Rozvaha společnosti Office Depot s.r.o. za rok 2012, Výkaz zisku a ztrát společnosti Office Depot s.r.o. za rok 2012)

2.2 Strategická analýza

2.2.1 Porterův model pěti sil

Konkurence uvnitř odvětví

Konkurence v oblasti kancelářských potřeb a vybavení kanceláří je v současné době vysoká. Největšími a nejúspěšnějšími firmami v oblasti obchodu s kancelářským zbožím jsou společnosti OFFICE DEPOT s.r.o. a ACTIVA s.r.o. Obrat těchto dvou firem tvoří zhruba 30 % z celkového obratu trhu v odvětví obchodu s kancelářskými potřebami. Jedná se o společnosti, které působí převážně na pražském trhu. Mezi jejich klienty patří významné právnické subjekty jako např. banky nebo úřady. Společnost

Papera s.r.o. se pohybuje na předních příčkách ve své oblasti podnikání (okolo 3. až 4. příčky) a je konkurenceschopná i pro velké mezinárodní společnosti. Zhruba 50 % trhu však tvoří regionální malé velkoobchody se zavedenou dlouholetou tradicí, ve Svitavách, kde se nachází zkoumaná společnost, se jedná například o společnost SAX. Zbytek trhu tvoří ostatní regionální a malí obchodníci s kancelářským zbožím.

V oblasti, kde se společnost nachází, je velké množství malých firem – klasických papírnictví. Z počátku existence podniku bylo velkým handicapem, že se jak sídlo firmy, tak sklad nachází v městě Svitavy. Majitelé se setkali s problémy s nastartováním růstu společnosti. Jelikož se jedná o menší město, byly relativně malé příležitosti získat větší a stálé zákazníky. Ve městě se nacházelo velké množství papírnictví, proto se již před 20 lety začala budovat distribuční forma podnikání. V současné době se ale malým papírnictvím moc nedaří, jsou v úpadku a z toho právě profitují velké společnosti. Dynamický růst společnosti Papera s.r.o. je tedy na úkor úpadku malých firem. Na rozdíl od lokálních papírnictví společnost Papera s.r.o. prezentuje a shání své klienty i v terénu, což představuje větší možnosti získání zákazníků. I přesto se nyní společnost setkává i s problémem získání nových klientů, kteří odebírají dlouhou dobu třeba i několik let od konkurence.

Vliv odběratelů

Zákazníky Papery jsou především firmy, méně pak soukromé osoby z celé České republiky, ale také i ze Slovenska. Česká republika a Slovensko jsou rozděleny do 60 územních celků. Společnost využívá obchod přes obchodní zástupce založený na osobních vztazích se zákazníkem. V každém územním celku je obchodní zástupce. Zákazník v případě zájmu kontaktuje příslušného obchodního zástupce. Avšak hlavním úkolem obchodního zástupce je samostatné vyhledávání a registrování zákazníků, udržení stávajících zákazníků a z těch nových zákazníků vytvoření věrných zákazníků. O své stávající klienty se zástupce stará, např. představuje jim nový katalog, má právo nastavit jim dopravu zdarma. Katalog společnosti je distribuován pouze prostřednictvím obchodních zástupců.

Pro společnost je důležitý nový zákazník, který zboží vyzkouší, ale hlavním cílem je udržet si své stávající zákazníky a starat se o ně. Proto pro své zákazníky společnost připravila věrnostní program s názvem „*Extrakonto*“. Zákazník, popřípadě kontaktní osoba firmy se zaregistruje a svými nákupy sbírá body. Při nasbírání určitého počtu bodů má zákazník možnost si vybrat z nabídky dárků. Podmínkou tohoto věrnostního programu je včasné splácení faktur (tolerance do 7 dnů), zákazník musí také být aktivní. Za aktivního zákazníka je považován takový, který nakupuje každý měsíc, popř. alespoň jednou za půl roku.

Existuje evidence všech zákazníků Papery s.r.o., ve kterém jsou veškeré informace o zákaznících, také data posledních objednávek. Největším odběratelem je společnost Agel a.s, která provozuje nemocnice a další zdravotnická zařízení. V současné době společnost eviduje okolo 39 250 zákazníků, z toho asi 23 950 firem. Každý, kdo má IČO, je pro společnost potenciální zákazník. Je jen v rukách obchodních zástupců, jak budou pečliví, kolik nových zákazníků získají, ale hlavně jak se budou starat o stávající klienty.

Vliv dodavatelů

V této oblasti obchodu se pohybuje velká řada subjektů. Je proto zřejmé, že zkoumaná společnost odebírá zboží od různých dodavatelů, od malých soukromých firem či obchodníků až po velké mezinárodní společnosti s pevně daným řádem v obchodních podmínkách. Společnost Papera s.r.o. využívá asi 130 – 150 dodavatelů za měsíc, asi 30 % objednávek tvoří objednávky od velkých firem. Ovšem velcí dodavatelé se zavedenou značkou si často sami diktují podmínky obchodu a nelze s nimi vyjednávat např. o ceně či odebíraném množství. Mezi velké dodavatele patří např. společnosti Hewlett-Packard s.r.o. nebo Mattoni. V odvětví sice funguje konkurence, společnost by tedy mohla odebírat od jiných dodavatelů, ale nejednalo by se pak o produkt se zavedenou značkou, která je i pro zákazníka důležitá, může představovat i motiv k nákupu.

Společnost preferuje strategii „WIN-WIN“, tzn. výhra obou stran. Cílem je spokojenost nejen dodavatele, ale i samotné společnosti Papera s.r.o. na straně odběratele. Nemělo

by smysl odebírat a dále pak nabízet zboží, ze kterého by společnost neměla žádný zisk. Zde záleží na umu pracovníků oddělení nákupu vyjednávat, sjednat si výhodnou cenu, či konkrétní podmínky obchodu. U některých dodavatelů je cenově výhodnější odebrání minimálního množství stanoveného dodavatelem, nebo odebrání určitého množství zboží, při kterém je poskytnuta množstevní sleva. Ne vždy je ale vyjednávání možné, např. u státních zakázek jsou pevně dané podmínky.

Hrozba vstupu nové konkurence

V oboru kancelářských potřeb je široká řada subjektů, které poskytují pestrou nabídku produktů, od kancelářských potřeb až po vybavení kanceláří včetně nábytku. Nejedná se tedy o jeden diferencovaný či menší počet produktů. Proto pro nového konkurenta může být nákladné vstoupit na trh z hlediska počtu a druhů produktů. Na druhou stranu není zde pouze jedna vedoucí firma, která by měla pod svou kontrolou podstatnou část trhu a bránila by tak vstupu na trh novému konkurentovi, naopak na tomto trhu se pohybuje velké množství subjektů.

Náklady na změnu dodavatelů mohou být v tomto odvětví pro zákazníka problémem. Řada zákazníků již několik odebírá od určitého dodavatele (ať už od regionálních obchodníků či od významných velkoobchodů se zavedeným jménem), kde mohou mít sjednané nějaké individuální slevy, mohou se účastnit různých věrnostních programů nebo dávají přednost známé a ověřené firmě. Pro novou společnost je pak problém takového zákazníka získat.

Nově příchozí subjekt by tak musel nabídnout cenově výhodný produkt pro zákazníka, z kterého by mu plynul minimální nebo žádný profit, dále by musel vynaložit vysoké náklady na propagaci a reklamu k přesvědčení zákazníka. S tím je spojená kapitálová náročnost vstupu na trh, která představuje náklady na reklamu a zavedení značky, které by pro potenciální novou konkurenci nemusely být problémem a je zde tedy možné riziko hrozby vstupu nového konkurenta.

Existuje velké množství subjektů v řadách dodavatelů kancelářských potřeb. Pro nového konkurenta by pak neměl být problém získat dodavatele v odvětví, měl by přístup k distribučním kanálům, ovšem ne s výhodami stávajících podniků.

Hrozba substitučních výrobků

Společnost Papera s.r.o. nabízí širokou škálu zboží. U většiny produktů existuje více variant (např. barva, design, počet listů u bloků a sešitů, rozměry, atd.). V praxi to znamená, že substitutem jednoho výrobku nabízeného firmou Papera s.r.o. může být i jiné zboží nabízené tímto podnikem, jelikož zboží bere od různých dodavatelů. Záleží na zákazníkovi samotném, zda požaduje určitou značku, která pro něj může znamenat znak kvality, nebo zda mu jde pouze o užitek produktu a záměna produktu za podobný mu nevadí. Hrozba substitutů je v této oblasti podnikání vysoká, jelikož stejně jako existuje řada dalších prodejců těchto kancelářských produktů, tak je také mnoho výrobců kancelářského zboží, kteří mohou být chápáni nejen jako dodavatelé ale také jako další konkurenti. Hrozbu může představovat nižší cena substitutů právě u konkurence.

Závěr z Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Konkurence v oboru je vysoká, velkou část trhu s kancelářskými potřebami tvoří Office Depot s.r.o. a Aactiva s.r.o., existuje ovšem i spousta malých firem prodávajících kancelářské potřeby. Zákazníky Papery s.r.o. jsou převážně právnické osoby a záleží především na schopnostech vlastních zaměstnanců společnosti, kolik zákazníků získá a udrží. Společnost eviduje velké množství odběratelů, není tedy dominantní zákazník, který by držel obchod. Na trhu s kancelářským zbožím existuje velké množství dodavatelů. Papera s.r.o. preferuje nákup od firem, které poskytují množstevní a jiné slevy, což někdy bývá spojeno se specifickými požadavky dodavatelů. Neexistují nepřekonatelné bariéry vstupu na trh. Jsou sice velké náklady na pořízení široké nabídky zboží, nicméně riziko nových konkurentů je aktuální. Hrozba substitutů je představena především nižší cenou podobných produktů u konkurence.

2.2.2 SWOT analýza

Tabulka 5: SWOT analýza společnosti Papera s.r.o.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> - dobré jméno firmy - pevná pozice na trhu - konkurenceschopnost - stálí zákazníci - věrnostní program "Extrakonto " - propagace přes obchodní zástupce - vlastní vztahy se zákazníky - vlastní cenová politika - rychlé dodání zboží - široký sortiment nabízeného zboží 	<ul style="list-style-type: none"> - chybně zadané objednávky - chybně vyexpedované zboží - nižší vyjednávací pozice při dohodách o ceně s některými dodavateli - závislost na dodavatelích jejichž dodací lhůty jsou dlouhé
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> - rostoucí poptávka po kancelářském zboží - velké množství dodavatelů na trhu s kancelářským zbožím - nízké bariéry vstupu na Slovensko díky historickému propojení s Českou republikou 	<ul style="list-style-type: none"> - příchod nové konkurence na trh s kancelářskými potřebami kvůli nízkým bariérám vstupu na trh - silný vliv dodavatelů - ztráta stálých zákazníků z důvodu flexibilnější nabídky konkurence - tlak ze strany odběratelů na nižší ceny zboží

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Závěr ze SWOT analýzy

Silné stránky: Společnost na trhu s kancelářskými potřebami působí více než 20 let a za tu dobu si vybuodovala pevnou pozici na trhu. Společnost své produkty propaguje přes obchodní zástupce. Nečeká tedy, až zákazník přijde sám, ale své klienty aktivně vyhledává. Za dobu působení na trhu má své stálé zákazníky, pro které má věrnostní program, ale také možnost stanovení individuálních cen. Společnost nabízí širokou škálu zboží, které je schopna rychle dodat (při objednání do 17 hodin obdrží zákazník zboží následující den).

Slabé stránky: Špatně vyexpedované zboží či chyby v objednávkách jsou pochybením jednotlivců (zaměstnanců), ne přímo celé společnosti. Avšak v případě nekompletně vyplněné objednávky obchodním zástupcem či pracovníkem zákaznického servisu, je

pak zákazníkovi fakturováno zboží za jinou cenu, než byla dohodnuta, či se k zákazníkovi dostane špatné zboží. Další slabinou je nižší vyjednávací pozice. Někteří dodavatelé mají specifické podmínky, např. u určitých druhů zboží mají stanovenou cenu a nelze o ceně vyjednávat. Nevýhodou je také závislost na dodavatelích, jejichž dodací lhůty jsou dlouhé, nebo u kterých je některý druh zboží dlouhodobě nedostupný.

Příležitosti: Společnost má příležitosti plynoucí z poptávky po kancelářském zboží, jelikož žádná firma se neobejde bez kancelářské techniky na vyřízení administrativních povinností. Příležitostí jsou také nízké bariéry vstupu na Slovensko, kde již společnost krátce působí. Další příležitostí je také spolupráce s novými dodavateli např. ze zahraničí.

Hrozby: Kvůli nízkým bariérám vstupu riziko může představovat příchod nové konkurence na daný trh, která by mohla přebrat stávající zákazníky. Ohrozit společnost by také mohli dodavatelé neočekávaným a nekompromisním zvýšením cen, které by představovaly větší náklady pro společnost Papera s.r.o. Naopak odběratelé díky velkému množství konkurence mohou požadovat nižší ceny, popř. přímo odejít ke konkurenci, která může nabízet levnější zboží.

2.3 Finanční analýza

2.3.1 Analýza stavových a tokových ukazatelů

K posouzení vývoje finanční situace podniku Papera s.r.o. za období 3/2010 – 3/2013 byla použita horizontální a vertikální analýza rozvahy a horizontální analýza výkazu zisku a ztrát.

Horizontální analýza aktiv

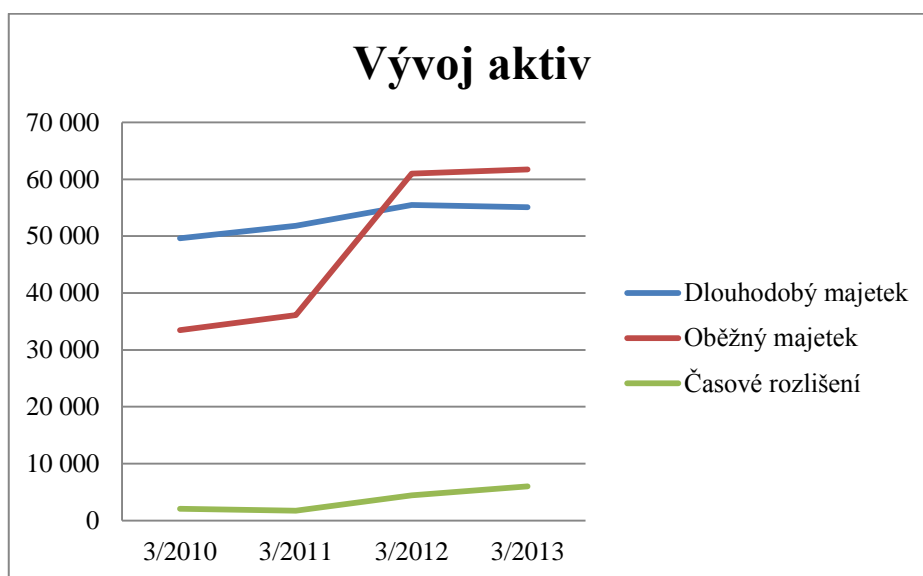
V rámci horizontální analýzy rozvahy byl posouzen vývoj vybraných položek aktiv za sledovaná období. Následující tabulka 6 obsahuje horizontální analýzu zásadních položek aktiv. V tabulce je znázorněna jak absolutní změna, tak procentuální změna jednotlivých položek.

Tabulka 6: Horizontální analýza vybraných položek aktiv

AKTIVA	3/2010 - 3/2011		3/2011 - 3/2012		3/2012 - 3/2013	
	absolutní změna (tisíc Kč)	relativní změna (%)	absolutní změna (tisíc Kč)	relativní změna (%)	absolutní změna (tisíc Kč)	relativní změna (%)
AKTIVA CELKEM	4 462,00	5,24	31 265,00	34,87	1 912,00	1,58
Dlouhodobý majetek	2 176,00	4,38	3 639,00	7,02	-393,00	-0,71
Dlouhodobý nehmotný majetek	-253,00	-36,30	38,00	8,56	-133,00	-27,59
Dlouhodobý hmotný majetek	2 429,00	4,96	3 601,00	7,01	-260,00	-0,47
Dlouhodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oběžná aktiva	2 638,00	7,88	24 895,00	68,89	709,00	1,16
Zásoby	931,00	5,33	5 504,00	29,90	-6 199,00	-25,92
Dlouhodobé pohledávky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé pohledávky	1 854,00	11,74	18 121,00	102,72	6 942,00	19,41
Krátkodobý finanční majetek	-147,00	-63,64	1 270,00	1 511,90	-34,00	-2,51
Časové rozlišení	-352,00	-17,10	2 731,00	159,99	1 596,00	35,96
Náklady příštích období	-292,00	-14,61	1 802,00	105,57	1 313,00	37,42
Příjmy příštích období	-60,00	-100,00	929,00	-	283,00	30,46

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Rozvaha společnosti Papera s.r.o. za období 1.4.2009 – 31.3.2013)

Vývoj celkových aktiv společnosti Papera s.r.o. má ve sledovaných obdobích rostoucí tendenci. V grafu 1 je zobrazen vývoj hlavních kategorií aktiv. Z grafu je patrné neúměrné navýšení oběžného majetku mezi druhým a třetím období oproti ostatním složkám aktiv.



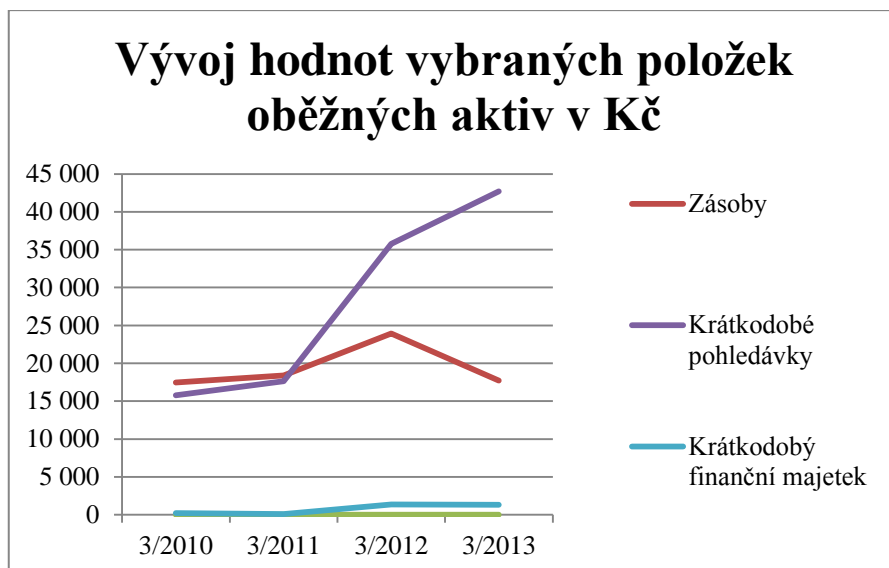
Graf 1: Vývoj aktiv společnosti Papera s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dlouhodobý majetek pozvolna roste kromě mírného poklesu v posledním období 3/2013, protože se snižuje hodnota jak hmotného, tak nehmotného majetku.

Dlouhodobý nehmotný majetek ve vlastnictví společnosti zahrnuje pouze software (objednávkový systém, program Money S5, web papera.cz, apod.), který se kromě navýšení ve druhém období opotřebovává. U **dlouhodobého hmotného majetku** dochází k postupnému nárůstu, kromě mírného poklesu v posledním období. Ve třetím sledovaném období 3/2012 dlouhodobá aktiva vzrostla o 3,6 milionů Kč, jelikož podnik investoval do obnovy vozového parku, výpočetní techniky a regálového systému. Pořizování majetku, konkrétně rozšiřování vozového parku, je také spojeno přijímáním nových obchodních zástupců, kteří k výkonu obchodní činnosti potřebují automobil a další vybavení. V období 3/2012 došlo také k rozšíření pozemků společnosti, které poté podnik udržoval. Naopak hodnota staveb v průběhu sledovaných let klesá z důvodu odepisování. Společnost nemá ve svých aktivech žádný **dlouhodobý finanční majetek**, tento stav se za sledovaná období nezměnil.

Vývoj **oběžných aktiv**, který je zobrazen v grafu 2, je po celou dobu sledování rostoucí. Největší nárůst byl ve třetím období 3/2012, kdy se oběžný majetek zvýšil téměř o 69 %. Hodnota **zásob** se zvýšila o téměř 30 %, jelikož společnost nakoupila více zboží než v minulém období. V posledním období však zásoby poklesly o téměř 26 %, avšak tento pokles není spojen s nějakou změnou v oblasti řízení zásob. **Dlouhodobé pohledávky** jsou po dobu sledování nulové, avšak **krátkodobé pohledávky** postupně narůstají. Ve třetím období 3/2012 došlo ke zdvojnásobení celkových krátkodobých pohledávek, které bylo způsobeno zvětšujícím se množstvím neuhrazených faktur od odběratelů a poskytnutím půjčky slovenské firmě Papera s.r.o. založené stejnými osobami jednatelů jako v české společnosti, která byla zaúčtována mezi jiné pohledávky. V posledním období 3/2013 se sice platební morálka odběratelů mírně zlepšila, avšak značně vzrostly poskytnuté zálohy, což mimo jiné přispělo ke zvýšení krátkodobých pohledávek o 20 %. **Krátkodobý finanční majetek** v počátku sledování poklesl z důvodu investování, ale v třetím období 3/2012 společnosti přibyly peníze na účtu a krátkodobý finanční majetek se zvětšil o téměř 1512 %. Situace je spojená také se zvýšením krátkodobých i dlouhodobých úvěrů v tomto období. V následujícím období společnost tento stav udržuje.



Graf 2: Vývoj vybraných položek oběžných aktiv společnosti Papera s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položky **časového rozlišení** sice z počátku sledování poklesly, ale v dalších obdobích výrazně rostly. Ve třetím období 3/2011 se náklady příštích období zdvojnásobily, navíc také vzrostly také příjmy příštích období o 30 %. Položky časového rozlišení rostly i ve čtvrtém období 3/2013. Mezi náklady příštích období v tomto období patřily především zbývající části dotace z Evropské unie, časové rozlišení drobného majetku a techniky pořízených jako vybavení nové haly, dále také časové rozlišení ročního katalogu na období 9/2012 – 9/2013.

Vertikální analýza aktiv

Provedená vertikální analýza aktiv se zaměřuje na zkoumání struktury majetku společnosti a jejího vývoje. Následující tabulka 7 obsahuje vertikální analýzu vybraných položek aktiv.

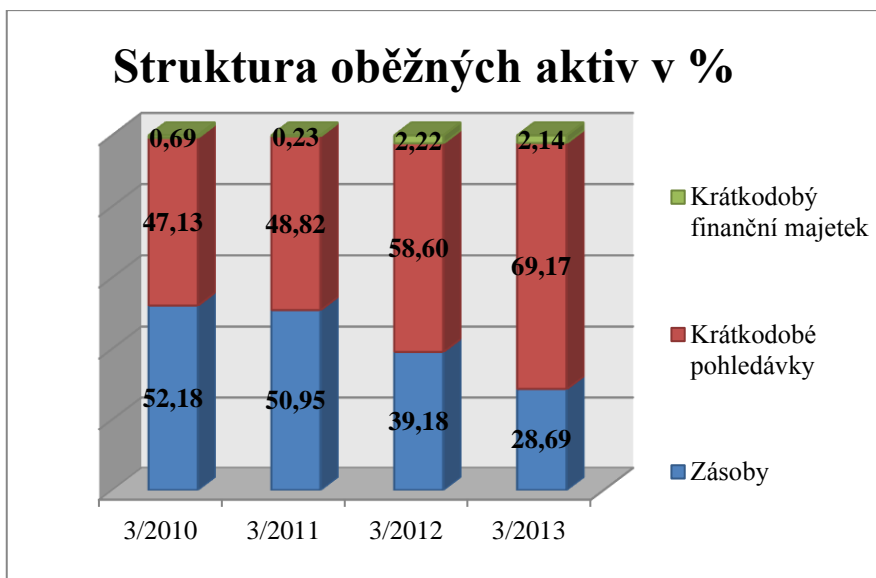
Tabulka 7: Vertikální analýza vybraných položek aktiv

AKTIVA	3/2010 (%)	3/2011 (%)	3/2012 (%)	3/2013 (%)
AKTIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00
Dlouhodobý majetek	58,27	57,80	45,87	44,83
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,82	0,50	0,40	0,28
Dlouhodobý hmotný majetek	57,46	57,31	45,47	44,55
Dlouhodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00
Oběžná aktiva	39,31	40,30	50,46	50,26
Zásoby	20,51	20,53	19,77	14,42
Dlouhodobé pohledávky	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé pohledávky	18,53	19,67	29,57	34,76
Krátkodobý finanční majetek	0,27	0,09	1,12	1,07
Časové rozlišení	2,42	1,90	3,67	4,91
Náklady příštích období	2,35	1,90	2,90	3,93
Příjmy příštích období	0,07	0,00	0,77	0,99

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Rozvaha společnosti Papera s.r.o. za období 1.4.2009 – 31.3.2013)

Majetková struktura podniku za sledovaná období prošla určitými změnami v poměru dlouhodobého majetku a oběžných aktiv. Podíl dlouhodobého nehmotného majetku na celkových aktivech postupně klesá vlivem opotřebování. Také podíl dlouhodobého hmotného majetku vlivem odpisů postupem času klesal. V prvním sledovaném období 3/2010 tvořily stavby téměř polovinu z celkových aktiv, na konci posledního období však podíl staveb právě vlivem odpisů klesl na necelých 32 %. Svůj podíl na celkových aktivech mírně zvyšovaly samostatné movité věci, které společnost v průběhu sledovaných období pořizovala.

Vývoj struktury oběžného majetku společnosti Papera s.r.o. znázorňuje graf 3. **Oběžná aktiva** kromě posledního období rostou. Zejména v posledních dvou obdobích se majetková struktura přiklání spíše k oběžným aktivům. Je tedy potvrzen fakt, že se jedná o obchodní společnost, která prodává nakoupené zboží a musí udržovat určitý stav zásob, zejména pak zboží. Struktura oběžných aktiv se postupně mění. V počátku sledovaných období byla oběžná aktiva z větší poloviny tvořena zásobami, v posledním sledovaném období se situace výrazně změnila. Společnost v průběhu sledovaných období snižovala zásoby, které představují nejméně likvidní položku oběžných aktiv. Avšak krátkodobé pohledávky svůj podíl na oběžném majetku zvyšují. Jedná se především o růst pohledávek od odběratelů, v posledním období se zvýšil i podíl poskytnutých záloh.



Graf 3: Struktura oběžných aktiv společnosti Papera s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejmenší podíl na sumě aktiv mají ve všech obdobích *časová rozlišení*, ale i mezi těmito položkami byly zjištěny určité změny. Jelikož v posledním období se zvýšily náklady na příští období a příjmy příštích období, mírně se zvýšil i jejich podíl na celkových aktivech.

Horizontální analýza pasiv

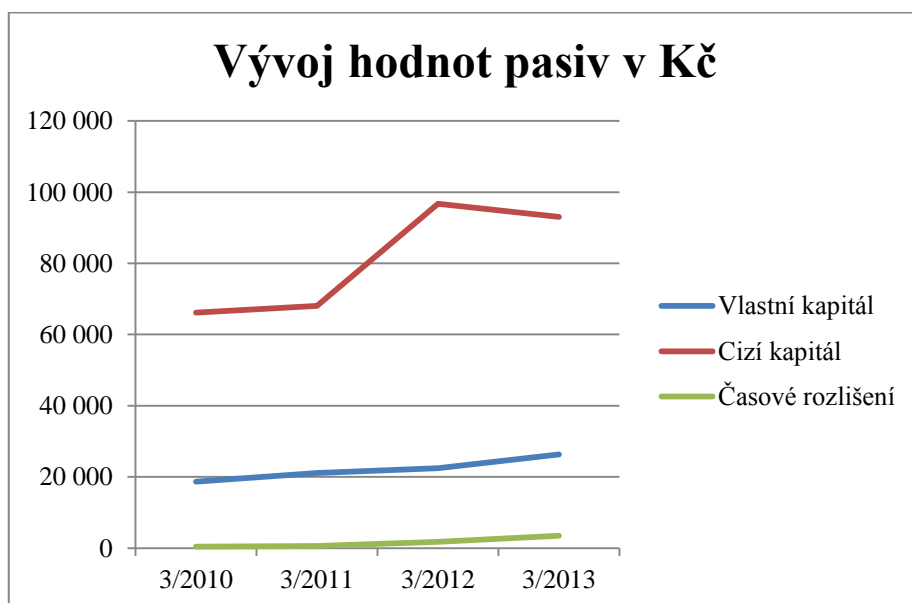
Tabulka 8 se věnuje horizontální analýze vybraných položek pasiv. Změny jednotlivých položek jsou vyjádřeny relativně, tak procentuálně. Z horizontální analýzy vyplývá, že stejně jako aktiva, i pasiva se postupně zvyšovala. Největší nárůst byl zaznamenán ve třetím období 3/2012, kdy pasiva vzrostla o téměř 35 %.

Tabulka 8: Horizontální analýza vybraných položek pasiv

PASIVA	3/2010 - 3/2011		3/2011 - 3/2012		3/2012 - 3/2013	
	absolutní změna (tisíc Kč)	relativní změna (%)	absolutní změna (tisíc Kč)	relativní změna (%)	absolutní změna (tisíc Kč)	relativní změna (%)
PASIVA CELKEM	4 462	5,24	31 265	34,87	1 912	1,58
Vlastní kapitál	2 431	13,04	1 346	6,39	3 944	17,60
Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Kapitálové fondy	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Rezervní fondy, nedělitelný fond, ost. fondy ze zisku	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Výsledek hospodaření minulých let	5 574	83,39	2 431	19,83	1 578	10,74
Výsledek hospodaření běžného úč. období (+/-)	-3 143	-56,39	-1 085	-44,63	2 366	175,78
Cizí zdroje	1 887	2,85	28 747	42,26	-3 725	-3,85
Rezervy	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Dlouhodobé závazky	-1 184	-51,86	2 579	234,67	29	0,79
Krátkodobé závazky	3 701	9,83	21 205	51,26	-3 043	-4,86
Bankovní úvěry a výpomoci	-630	-2,41	4 963	19,42	-711	-2,33
Časové rozlišení	144	32,51	1 172	199,66	1 693	96,25
Výdaje příštích období	-3	-100,00	0	0,00	45	-
Výnosy příštích období	147	33,41	1 172	199,66	1 648	93,69

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Rozvahy společnosti Papera s.r.o. za období 1.4.2009 – 31.3.2013)

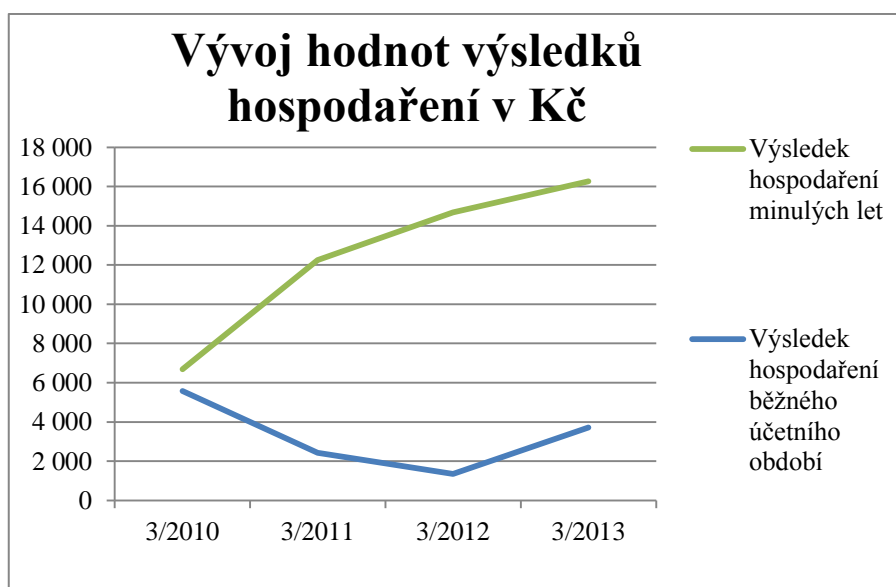
Vývoj hlavních složek pasiv znázorňuje graf 4, ze kterého je na první pohled patrné, že cizí kapitál značně převyšuje vlastní kapitál a mezi obdobími 3/2011 a 3/2012 došlo ke značnému navýšení cizích zdrojů.



Graf 4: Vývoj pasiv společnosti Papera s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vývoj *vlastního kapitálu* společnosti je pozvolna rostoucí. Společnost od svého zápisu do Obchodního rejstříku udržuje jistou výši **základního kapitálu**, kterou nenavyšuje. Také **zákonný rezervní fond**, který podnik udržuje v zákonem dané výši, se za sledovaná období nemění. **Kapitálové fondy** v pasivech společnosti jsou po celé sledované období nulové. Rostoucí vývoj prokazuje **výsledek hospodaření z minulých let**, který podnik nerozděluje svým společníkům, proto se s přibývajícimi roky kumuluje a postupně narůstá. Naopak **výsledek hospodaření běžného účetního období** zpočátku klesá. Ve druhém období 3/2011 poklesl o více než polovinu, v následujícím období 3/2012 se dále snižoval a poklesl o 44 %. Tuto skutečnost se podniku podařilo překonat ve čtvrtém sledovaném období 3/2012, kdy došlo k navýšení o 175 % díky většímu počtu tržeb za zboží a výraznému nárůstu tržeb za služby. Vývoj výsledků hospodaření je znázorněn v grafu 5.

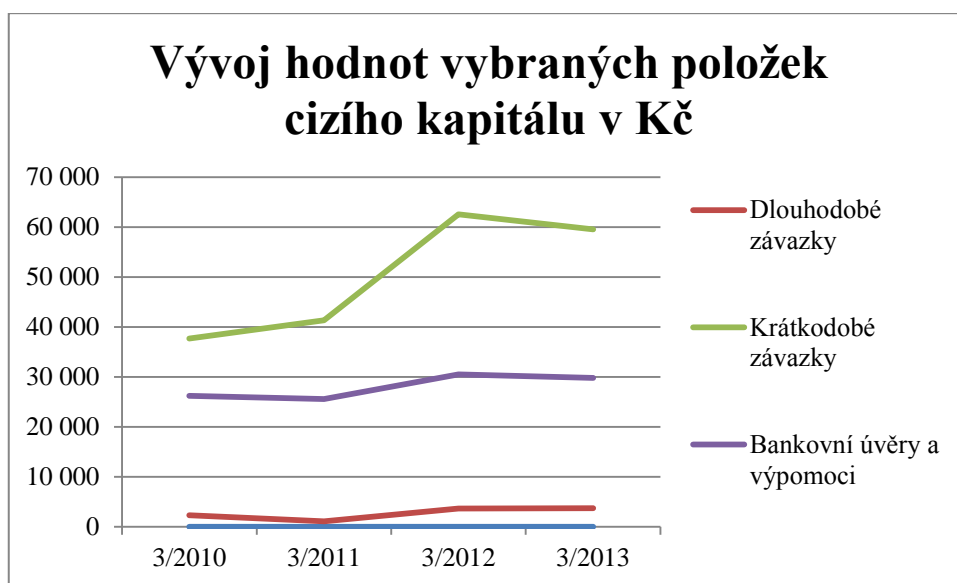


Graf 5: Vývoj výsledků hospodaření společnosti Papera s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vývoj cizích zdrojů je znázorněn v grafu 6. **Cizí zdroje**, které společnost využívá ve velkém množství, značně narostly v třetím období 3/2012 a to o 42 %, především kvůli růstu dlouhodobých a krátkodobých závazků. Ve druhém období sice společnost splatila více než polovinu **dlouhodobých závazků**, v dalším období ovšem došlo k výraznému nárůstu jiných závazků zahrnující dlouhodobou půjčku společníka. Velmi

nerovnoměrný vývoj mají **krátkodobé závazky**. V počátku sledovaných období krátkodobé závazky mírně rostly, ve třetím období 3/2012 se zvýšily o více než polovinu. Společnost sice uhradila své závazky vůči státu, ale zvýšily se krátkodobé přijaté zálohy na zboží a závazky vůči dodavatelům se zvýšily zhruba o polovinu. Tato situace se v následujícím období mírně zlepšuje, firma tedy mírně snižuje položky krátkodobých závazků. Využívané **bankovní úvěry a výpomoci** se z počátku dařilo společnosti splácet. V třetím období došlo k navýšení úvěrů o 19 %, a to nejen **dlouhodobých** zahrnující dlouhodobé investiční úvěry na výstavbu provozní budovy a na nákup regálového systému, ale také **krátkodobých úvěrů**, které zahrnují krátkodobý revolvingový úvěr, krátkodobý účelový úvěr na výpočetní techniku, krátkodobé úvěry na auta. V posledním období společnost menší částku splatila a úvěry poklesly o 2 %, díky splácení dlouhodobého úvěru. Po celé sledované období společnost nevytváří žádné **rezervy**.



Graf 6: : Vývoj vybraných položek cizího kapitálu společnosti Papera s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vývoj **časového rozlišení** má vrůstající tendenci. Rostly především výnosy příštích období, které zahrnují předpokládané dotace na projekty z fondů Evropské unie.

Vertikální analýza pasiv

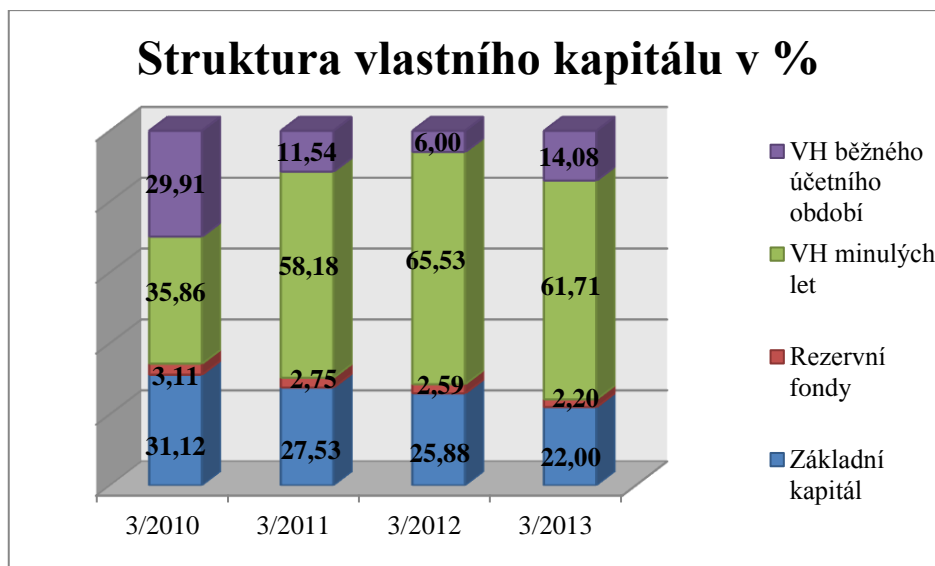
Provedená vertikální analýza pasiv vypovídá o kapitálové struktuře obchodního podniku. Společnost po celou dobu sledování dává přednost financování cizími zdroji před vlastními zdroji. Vertikální analýza vybraných položek pasiv je znázorněna v tabulce 9.

Tabulka 9: Vertikální analýza vybraných položek pasiv

PASIVA	3/2010 (%)	3/2011 (%)	3/2012 (%)	3/2013 (%)
PASIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	21,87	23,50	18,53	21,46
Základní kapitál	6,81	6,47	4,80	4,72
Kapitálové fondy	0,00	0,00	0,00	0,00
Rezervní fondy, nedělitelný fond, ost. fondy ze zisku	0,68	0,65	0,48	0,47
Výsledek hospodaření minulých let	7,84	13,67	12,15	13,24
Výsledek hospodaření běžného úč. období (+/-)	6,54	2,71	1,11	3,02
Cizí zdroje	77,61	75,85	80,01	75,73
Rezervy	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobé závazky	2,68	1,23	3,04	3,02
Krátkodobé závazky	44,20	46,13	51,74	48,45
Bankovní úvěry a výpomoci	30,73	28,50	25,23	24,26
Časové rozlišení	0,52	0,65	1,45	2,81
Výdaje příštích období	0,00	0,00	0,00	0,04
Výnosy příštích období	0,52	0,65	1,45	2,77

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Rozvahy společnosti Papera s.r.o. za období 1.4.2009 – 31.3.2013)

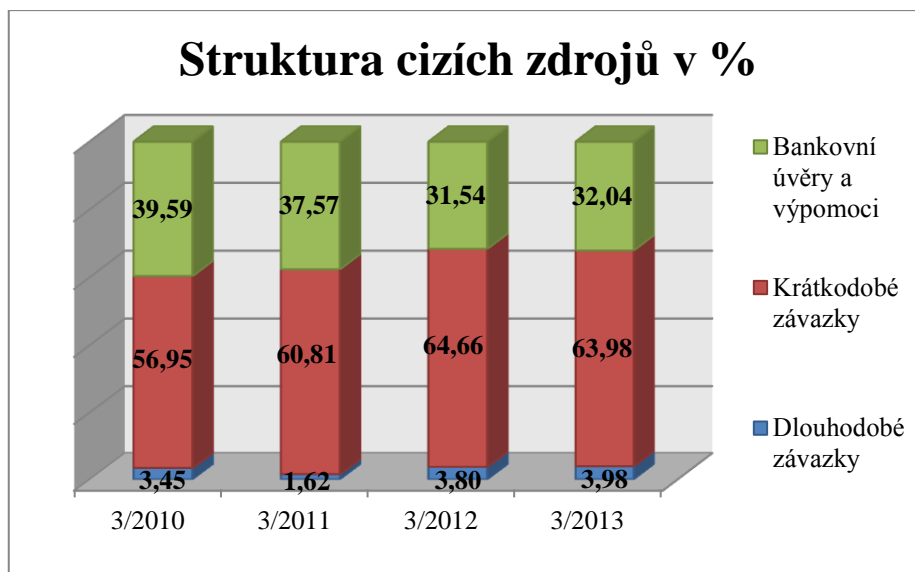
Vlastní zdroje představují pro podnik nákladnější formu financování, a proto tvoří pouze zhruba jednu pětinu celkového kapitálu. Nejmenší podíl vlastního kapitálu je ve třetím období 3/2012 a je způsoben poklesem výsledku hospodaření za běžné účetní období, který byl v tomto období výrazně nižší než v ostatních obdobích a tvořil pouze asi 1 % vlastního kapitálu. Největší podíl na vlastním kapitálu má ve všech sledovaných obdobích výsledek hospodaření z minulých období. Společnost tento výsledek nerozděluje svým společníkům ani do fondů a je využíván jako vlastní zdroj financování. Společnost má také vytvořený zákonný rezervní fond, jehož výše se ale nemění. Jeho podíl se tedy nijak nemění, stejně tak jako podíl základního kapitálu, který tvoří podstatnou část vlastního kapitálu, ale od začátku podnikání nebyl navýšen. Struktura vlastních zdrojů společnosti Papera s.r.o. je znázorněna v grafu 7.



Graf 7: Struktura vlastního kapitálu společnosti Papera s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Více než tři čtvrtiny celkového kapitálu tvoří ve všech obdobích *cizí kapitál*. Společnost tedy preferuje cizí zdroje financování, které pro společnost představuje výhodnější a efektivnější zdroj financování. Podnik aktivně využívá bankovní úvěry jak krátkodobé a dlouhodobé, jejichž podíl na celkovém kapitálu se postupně snižuje. Obecně je pro firmu výhodnější využívat krátkodobé zdroje financování, protože dlouhodobé zdroje jsou dražší. Dlouhodobé závazky společnosti mají poměrně nízký podíl na celkovém kapitálu, ve druhém sledovaném období došlo i k mírnému snížení. Největší podíl na celkovém kapitálu představují krátkodobé závazky, které dosahují největšího podílu téměř 52 % ve třetím období 3/2012. Krátkodobé závazky má společnost zejména vůči svým dodavatelům, ovšem také vůči zaměstnancům. Vrstující podíl mají krátkodobé přijaté zálohy od odběratelů (zálohy na zboží). V grafu 8 je zobrazena struktura cizích zdrojů podniku Papera s.r.o.



Graf 8: Struktura cizích zdrojů společnosti Papera s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Časové rozlišení tvoří pouze malou část kapitálové struktury. Podíl této položky se mírně zvyšuje díky zvyšování výnosů příštích období, v posledním období 3/2013 tvoří časové rozlišení necelá 3 % celkového kapitálu.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Zhodnocení výkazu zisku a ztrát, bylo provedeno horizontální analýzou. Následující tabulka 10 zobrazuje vývoj položek tohoto výkazu, absolutní a relativní změnu jednotlivých položek.

Tabulka 10: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Označ	Výkaz zisku a ztrát	3/2011 - 3/2010		3/2012 - 3/2011		3/2013 - 3/2012	
		absolutní změna (tisíc Kč)	relativní změna (%)	absolutní změna (tisíc Kč)	relativní změna (%)	absolutní změna (tisíc Kč)	relativní změna (%)
I.	Tržby za prodej zboží	33 932,00	19,68	55 854,00	27,07	23 107,00	8,81
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	26 703,00	22,03	46 861,00	31,68	26 334,00	13,52
+	Obchodní marže	7 229,00	14,12	8 993,00	15,39	-3 227,00	-4,79
II.	Výkony	3 512,00	214,15	754,00	14,64	5 992,00	101,46
B.	Výkonová spotřeba	6 782,00	34,99	1 247,00	4,77	538,00	1,96
+	Přidaná hodnota	3 959,00	11,83	8 500,00	22,71	2 227,00	4,85
C.	Osobní náklady	4 292,00	15,24	8 768,00	27,02	-766,00	-1,86
D.	Daně a poplatky	14,00	7,25	-30,00	-14,49	12,00	6,78
E.	Odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku	585,00	24,27	1 501,00	50,12	994,00	22,11
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	-30,00	-96,77	24,00	2 400,00	189,00	756,00
F.	Zůstatková cena prodaného dl. majetku a mat.	-1,00	-33,33	-2,00	-100,00	0,00	0,00
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek ...	4 756,00	106,49	-89,00	-30,69	-774,00	-385,07
IV.	Ostatní provozní výnosy	1 067,00	63,29	637,00	23,14	-451,00	-13,30
H.	Ostatní provozní náklady	-342,00	-49,93	534,00	155,69	313,00	35,69
*	Provozní výsledek hospodaření	-4 308,00	-52,53	-1 521,00	-39,07	2 186,00	92,16
X.	Výnosové úroky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
N.	Nákladové úroky	-297,00	-19,95	154,00	12,92	84,00	6,24
XL.	Ostatní finanční výnosy	4,00	-	290,00	7 250,00	820,00	278,91
O.	Ostatní finanční náklady	5,00	3,55	179,00	122,60	28,00	8,62
*	Finanční výsledek hospodaření	296,00	18,16	-43,00	-3,22	708,00	51,42
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	-869,00	-87,16	-479,00	-374,22	528,00	150,43
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-3 143,00	-56,39	-1 085,00	-44,63	2 366,00	175,78
***	Výsledek hospodaření za účetní období	-3 143,00	-56,39	-1 085,00	-44,63	2 366,00	175,78
***	Výsledek hospodaření před zdaněním	-4 012,00	-61,06	-1 564,00	-61,12	2 894,00	290,85

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výkaz zisku a ztrát za období 1.4.2009 – 31.3.2013)

Společnost Papera s.r.o. je obchodní společností a je tedy nutné věnovat pozornost **tržbám za prodej zboží**, které postupně narůstají. V posledním období 3/2013 jen o necelých 9 %, protože hodnota obchodní marže v tomto období klesá o téměř 5 %. Náklady za prodané zboží mají stejně jako tržby rostoucí vývoj, zvyšují se však o něco více než zmíněné tržby. Dochází také ke zvyšování **výkonů**, a to hlavně kvůli růstu tržeb za vlastní výrobky a služby, které zahrnují tržby za služby, tedy příspěvky dodavatelů na marketingovou podporu firemních katalogů. V posledním období 3/2013 došlo dokonce ke zdvojnásobení výkonů, právě díky těmto tržbám za služby.

Výkonová spotřeba dosahovala nejvyšších hodnot z počátku, ve druhém období vzrostla o asi 35 %, poté docházelo pouze k mírnému navyšování výkonové spotřeby zejména díky zvyšování spotřeby materiálu a energií. **Osobní náklady** se z počátku zvyšovaly, ve čtvrtém období ale došlo k poklesu, jelikož mzdové náklady podnik snížil a to i přesto, že v tomto období společnost zaměstnávala více pracovníků než v období minulém. Některé **daně a poplatky** v třetím období 3/2012 podnik uhradil, nicméně v následujícím období došlo opět ke zvýšení této položky o necelých 7 %. Nejedná se

však o velké částky, které by výrazným způsobem ovlivnily náklady. Ve všech sledovaných obdobích docházelo k navyšování **odpisů dlouhodobého majetku**, ve třetím období 3/2012 byly o polovinu vyšší než v minulém období. Firma měla také výnosy z **prodeje dlouhodobého hmotného majetku**, zejména v posledních dvou obdobích. Jedná se ale o relativně malé částky, které pouze mírně navýšily výnosy.

Výraznými změnami v průběhu sledovaných období prošel **provozní výsledek hospodaření**, který oproti prvnímu období ve druhém klesl o více než polovinu. Příčinou byl neúměrný nárůst nákladových položek oproti vývoji výnosů. O třetinu vzrostla například výkonová spotřeba, o 15 % osobní náklady, jelikož společnost přijala 18 nových zaměstnanců. V klesající tendenci provozní výsledek hospodaření pokračoval i v následujícím období 3/2012, kdy klesl o dalších 39 % i přes nárůst tržeb. V tomto období došlo k navýšení zejména odpisů, o více než polovinu oproti předchozímu období především kvůli pořízení nových samostatných movitých věcí. Dále se opět zvyšovaly osobní náklady kvůli přijetí dalších 14 pracovníků a náklady na prodané zboží. V posledním období 3/2013 se však podniku podařilo provozní výsledek hospodaření navýšit o 92 %, jelikož se téměř zdvojnásobily výkony (tržby za služby), výkonová spotřeba se změnila pouze nepatrně a osobní náklady poklesly. Výrazně se snížila i položka změna stavu rezerv a opravných položek, tedy poklesla o 385 %.

Finanční výsledek hospodaření se pohybuje v záporných hodnotách, protože společnost ve všech letech vykazuje nulové výnosové úroky, přičemž musí platit nákladové úroky. Vlivem růstu blíže neurčených ostatních finančních výnosů se podařilo finanční výsledek zlepšit o více než polovinu v posledním sledovaném období, i přesto je stále v záporných hodnotách. Společnost má nulový mimořádný výsledek, tudíž **výsledky hospodaření za běžnou činnost a za účetní období** mají stejný průběh. Tyto položky v počátku sledování výrazně klesaly o 56 %, resp. 44%. V posledním období však společnost nejen díky lepšímu finančnímu výsledku hospodaření navýšila tyto položky o více než 175 %.

2.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Provedená analýza vybraných rozdílových ukazatelů je znázorněna v tabulce 11. Kromě výsledků společnosti Papera s.r.o., obsahuje tabulka také výsledky rozdílových ukazatelů společnosti Office Depot s.r.o., která byla zvolena pro benchmarking.

Tabulka 11: Rozdílové ukazatele - Papera s.r.o. a Office Depot s.r.o.

Společnost	Papera s.r.o.				Office Depot s.r.o.			
	3/2010	3/2011	3/2012	3/2013	12/2009	12/2010	12/2011	12/2012
ČPK (tis. Kč)	-10 167	-12 037	-10 540	-6 788	89 742	150 597	111 939	100 014
ČPP (tis. Kč)	-37 433	-41 281	-61 216	-58 207	-237 478	-176 856	-199 569	-221 213
ČPM (tis. Kč)	-27 646	-30 447	-34 454	-24 503	7 740	60 521	5 099	302 148

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Čistý pracovní kapitál (ČPK) je hodnocen dle manažerského přístupu s využitím krátkodobých cizích zdrojů včetně krátkodobých úvěrů. Společnost **Papera s.r.o.** dosahuje záporných hodnot tohoto ukazatele, což znamená, že má v této oblasti značné problémy. Pokud by společnost byla nucena splatit krátkodobé závazky a úvěry, neměla by volné prostředky na uskutečnění svých podnikových záměrů, naopak by se dostala do výrazných finančních problémů. Situace se mírně zlepšila v posledním období, ovšem ukazatel je stále záporný a podnik tedy nemá volný finanční fond pro případ mimořádných výdajů. Závazky podniku jsou větší než jeho oběžný majetek a je možné ho pak označit jako nelikvidní. Naopak u společnosti **Office Depot s.r.o.** jsou hodnoty ukazatele kladné a podnik lze označit jako dostatečně likvidní, protože po zaplacení krátkodobých dluhů má společnost k dispozici určitý finanční fond, který může podnik využít pro vlastní potřebu. Podnik nevyužívá žádné úvěry a krátkodobé cizí zdroje jsou tak tvořeny pouze krátkodobými závazky. Společnost také dosahuje lepších výsledků než Papera s.r.o., protože se jedná o podnik zadržující 6 - 10x více oběžného majetku, současně má ale také větší objem závazků.

Čisté pohotové prostředky (ČPP) jsou u společnosti **Papera s.r.o.** také v záporných hodnotách, podnik nemá dostatečné množství pohotových prostředků. Jelikož není veřejně známá podrobná skladba závazků společnosti, ukazatel byl sestaven s využitím krátkodobých závazků splatných vždy k poslednímu dni sledovaných účetních období. Ve třetím období 3/2012 na účtu v bance přibýlo více než 1 milion Kč, ale současně se

navýšily krátkodobé závazky o více než polovinu, tedy o 21 milionů Kč a ukazatel ještě více poklesl. Hlavním důvodem je neplacení včas dodavatelům a tak krátkodobé závazky z obchodních vztahů vzrostly o 17 milionů Kč. Stav pohotových prostředků se nepatrně zlepšil v následujícím období, ale situace je nadále špatná. Hodnoty ukazatele u podniku **Office Depot s.r.o.** jsou mínusové stejně jako u konkurenčního podniku **Papera s.r.o.**, ovšem podnik má větší množství krátkodobých závazků. Z výsledků tohoto ukazatele lze vyzorovat, že obě společnosti nedisponují dostatkem peněžních prostředků, jak na účtech, tak i v hotovosti, pro případ nutnosti uhrazení krátkodobých závazků.

Čistý peněžní majetek (ČPM) společnosti **Papera s.r.o.** je opět v záporných hodnotách po celou dobu sledování, a to i přesto, že podnik nemá žádné nelikvidní (resp. dlouhodobé) pohledávky. První tři období se navíc záporné hodnoty ukazatele ještě prohlubují a společnost nemá dostatečné množství čistého peněžního majetku na uhrazení svých krátkodobých závazků a krátkodobých bankovních úvěrů. Situace se mírně zlepšila v posledním období 3/2013, ukazatel vzrostl zhruba o 10 milionů Kč vlivem mírného snížení krátkodobých závazků a stavu zásob za současného zvýšení krátkodobých pohledávek, ukazatel je však stále záporný. Naopak konkurenční podnik **Office Depot s.r.o.** dosahuje ve zkoumaných letech kladných hodnot. Společnost má dostatek likvidního oběžného majetku pro případ nátlaku dodavatelů na zaplacení krátkodobých závazků. V roce 2010 společnost mírně navýšila oběžný majetek a to nejen v zásobách, ale i v peněžních prostředcích, dále krátkodobé závazky klesly asi o 47 milionů Kč a díky tomu je ukazatel dosahuje výrazně vyšších hodnot než v ostatních letech. V následujících letech krátkodobé závazky rostly a v posledním roce vzrostly i nelikvidní dlouhodobé pohledávky o asi 10 milionů Kč. Nicméně i přesto je podnik v případě potřeby zajištěn určitým peněžně pohledávkovým fondem na rozdíl od podniku **Papera s.r.o.**

2.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Pomocí poměrových ukazatelů byla provedena analýza rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a také analýza provozních ukazatelů. Výsledky těchto ukazatelů

společnosti Papera s.r.o. spolu s výsledky konkurenčního podniku Office Depot s.r.o. jsou znázorněny v tabulkách.

Ukazatele rentability

Výsledky ukazatelů výnosnosti, které se věnují hospodaření daných společností, jsou zobrazeny v tabulce 12.

Tabulka 12: Ukazatele rentability - Papera s.r.o. a Office Depot s.r.o.

Společnost	Papera s.r.o.				Office Depot s.r.o.			
	3/2010	3/2011	3/2012	3/2013	12/2009	12/2010	12/2011	12/2012
ROA (%)	9,62	4,34	1,96	3,71	20,84	21,96	-60,51	21,39
ROCE (%)	19,95	9,51	4,98	8,96	7,20	8,60	-4,28	10,14
ROE (%)	29,91	11,54	6,00	14,08	2,57	3,91	-1,74	3,94
ROS (%)	3,20	1,15	0,50	1,25	0,74	0,92	-1,08	0,42
ROC (%)	96,80	98,85	99,50	98,75	99,26	99,08	101,08	99,58

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel **ROA** podniku **Papera s.r.o.** je při porovnání s konkurenčním podnikem značně nižší a dosahuje poměrně nízkých hodnot, které vypovídají o neefektivním využívání majetku. ROA je nejnižší ve třetím období 3/2013, v tomto období nejvíce vzrostla celková aktiva a výrazně poklesl provozní výsledek hospodaření. Ovšem výnosnost vložených aktiv je po celou dobu relativně malá a pohybuje se pod 10 %. **Office Depot s.r.o.** využívá efektivněji svůj majetek k vytváření zisku v porovnání se společností Papera s.r.o. Rentabilita celkových aktiv dosahuje je přes 20 %, kromě roku 2011, kdy se díky zápornému výsledku hospodaření situace výrazně zhoršila.

Ukazatel **ROCE**, který vyjadřuje efekt z dlouhodobých investic, u podniku **Papera s.r.o.** z počátečních 20 % postupně klesá, protože se snižoval provozní výsledek hospodaření a ve třetím sledovaném období vzrostly i dlouhodobé dluhy, především kvůli navýšení dlouhodobých bankovních úvěrů. V posledním období 3/2013, kdy se EBIT opět zvýšil, se podařilo navýšit vlastní kapitál a mírně snížit dlouhodobé dluhy. **Office Depot s.r.o.** dosahuje rostoucích hodnot ukazatele, vyjma roku 2011. V roce 2010 se zvýšil EBIT a vlastní kapitál, ale také dlouhodobé závazky. V následujícím roce byl EBIT ve ztrátě, ale současně také poklesl vlastní kapitál kvůli čerpání z kapitálových fondů. Poté podnik uhradil ztrátu z minulého období a díky

kladnému výsledku hospodaření a mírnému splacení dlouhodobých závazků ukazatel opět vzrostl.

U ukazatele **ROE** dosahuje **Papera s.r.o.** vyšších hodnot než konkurenční podnik, tedy efektivněji využívá vlastní kapitál k tvorbě zisku. Ukazatel klesal z důvodu snížení EAT a navyšování vlastního kapitálu. Společnost nerozděluje zisk z předchozích období a pokles ROE poukazuje na chybnou investiční politiku. Podnik vytvořený zisk neinvestuje, tudíž není nijak zhodnocen. Pravděpodobně kumuluje zisky z důvodu vložení těchto prostředků do budoucí investice, např. do plánovaného rozšíření skladu. ROE u **Office Depot s.r.o.** je ve všech sledovaných letech výrazně nižší, dosahuje maximálně 4 %. Podnik nevyužívá efektivně vlastní kapitál k tvorbě zisku. Stejně jako **Papera s.r.o.** zisky z minulých let kumuluje, popř. využívá na úhradu ztráty, ale neinvestuje ho, aby byl výnosný.

Ukazatel **ROS** u společnosti **Papera s.r.o.** naznačuje, že schopnost vytvářet zisk při dané úrovni tržeb klesá a z 1 Kč tržeb je tvořen pouze velmi malý čistý zisk (0,5 – 3 haléře). Hodnoty ukazatele jsou relativně nízké, dokonce klesají, protože tržby v čase rostou, ale výsledek hospodaření po zdanění klesá. Obdobná situace je u konkurence, **Office Depot s.r.o.** dosahuje také nízkých, resp. i nižších hodnot než **Papera s.r.o.** a schopnost vytvářet zisk při dané úrovni tržeb je také velice nízká a horší než u podniku **Papera s.r.o.**

Hodnoty ukazatele **ROC** jsou u obou společností na podobné úrovni. Hodnoty **Papera s.r.o.** jsou ve všech obdobích velmi vysoké, 1 Kč tržeb je tvořena s velkým množstvím nákladů (97 – 99 haléřů nákladů), tudíž je rozdíl mezi náklady a tržbami velice malý. U **Office Depot s.r.o.** je nákladovost po celou dobu také velmi vysoká, tržby jsou spojeny s velkým množstvím nákladů. V roce 2011 jsou dokonce náklady větší než tržby.

Ukazatele aktivity

Analýza řízení aktiv byla provedena pomocí vybraných ukazatelů aktivity, které informují o tom, jak podnik hospodaří se svým majetkem. Výsledky těchto ukazatelů jsou zaznamenány v tabulce 13.

Tabulka 13: Ukazatele aktivity - Papera s.r.o. a Office Depot s.r.o.

Společnost	Papera s.r.o.				Office Depot s.r.o.			
Období	3/2010	3/2011	3/2012	3/2013	12/2009	12/2010	12/2011	12/2012
Obrat celkových aktiv	2,04	2,35	2,21	2,42	2,63	2,82	2,91	2,88
Obrat fixních aktiv	3,50	4,07	4,83	5,39	15,26	18,89	19,14	21,22
Doba obratu aktiv (dny)	176,36	152,95	162,65	149,06	137,06	127,53	123,82	124,85
Obrat zásob	9,95	11,46	11,19	16,75	15,67	15,44	12,95	17,03
Doba obratu zásob (dny)	36,18	31,40	32,16	21,49	22,97	23,32	27,81	21,14
Doba obratu pohledávek (dny)	30,84	29,46	38,54	31,38	56,97	50,33	48,25	56,39
Doba obratu závazků (dny)	69,49	59,58	70,61	57,13	75,12	51,63	57,61	62,33

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Obrat celkových aktiv se je relativně stabilní a pohybuje se v rozmezí 2 – 2,4. Hodnoty ukazatele jsou tedy nad doporučenou hodnotou 1, která udává, že z 1 Kč majetku by mělo být dosaženo alespoň 1 Kč tržeb. Majetek, který firma vlastní, je tedy efektivně využíván a není potřebný nákup dalšího majetku, popř. snížení majetku. Také **Office Depot s.r.o.** efektivně využívá svá aktiva, ukazatel je relativně stabilní v rozmezí 2,6 – 2,9. Intenzita využívání celkových aktiv je vyšší než u konkurenční Papery s.r.o., ovšem přibližuje k hodnotě 3, která bývá někdy označována jako kritický bod, kdy má společnost nedostatek majetku.

Obrat fixních aktiv ve sledovaných obdobích u společnosti **Papera s.r.o.** roste. Dlouhodobý majetek podniku je relativně stabilní, pozvolně roste (pohybuje v rozmezí 49 – 55 milionů Kč), růst ukazatele je tedy spíše způsoben rostoucími tržbami. Společnost efektivně využívá své budovy a zařízení. U **Office Depot s.r.o.** ukazatel také roste, je ale asi pět krát vyšší než u konkurenční společnosti. Firma vlastní relativně malé množství dlouhodobého majetku, jehož hodnota postupně klesá a svůj stávající stálý majetek výrazně opotřebovává, proto by měla zvážit investice do fixních aktiv.

Doba obratu aktiv u **Papera s.r.o.** kolísá. V prvním období 3/2010 je vysoká hodnota způsobena velkým podílem fixních aktiv na celkových aktivech. Hodnota se snižuje,

ve třetím období 3/2012 opět vzrostla díky skokovému nárůstu celkových aktiv (zejména oběžných). Pozitivní je, že se tato doba v posledním období 3/2013 snižuje. Hodnoty ukazatele společnosti **Office Depot s.r.o.** jsou nižší než u Papery s.r.o., což lze hodnotit kladně. Doba obratu aktiv se dokonce snižuje, až na zanedbatelný nárůst v posledním roce 2012.

Obrat zásob Papera s.r.o. informuje o tom, že v prvním až třetím období byla každá položka zásob prodána a znovu naskladněna zhruba 10 – 11x. V posledním období je hodnota ukazatele necelých 17 způsobena snižováním stavu zásob jako nelikvidní položky aktiv, které poklesly v tomto období zhruba o 26 %. Podnik udržuje na skladu asi 9 000 katalogových položek, u kterých je sledována historie prodeje. Na skladě má podnik zhruba 3 – 4 týdenní zásoby. Pokud stav zboží klesne pod určité množství pojistných zásob, je to signál pro doobjednání zboží. Firma oceňuje zásoby při vyskladnění metodou *FIFO* (První do skladu, první ze skladu). Zboží, které není prezentováno v katalogu společnosti, nedoručí podnik na skladě. V případě zájmu zákazníka o takové zboží se prověří, zda se to podniku vyplatí a zboží se objedná. **Office Depot s.r.o.** své zásoby prodá a znovu naskladní 15 – 17x, resp. v roce 2011 pouze asi 13x kvůli mírnému poklesu tržeb a naopak zvýšení stavu zásob o asi 19 %. Podnik má tedy na skladě menší množství zboží.

Doba obratu zásob u společnosti **Papera s.r.o.** pozvolně klesá (ve třetím období mírné zvýšení), až v posledním sledovaném období 3/2013 se situace výrazně zlepšila. Počet dní, kdy jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob, se snížil na 21 dní, protože došlo ke snížení stavu zásob (zboží). U každé položky zboží je nastaveno kromě minimálního limitu také maximální množství zásob, aby na skladě neleželo zbytečně velké množství zásob, které by ztrácelo hodnotu. Společnosti se daří dobu obratu zásob snižovat. Doba obratu zásob u **Office Depot s.r.o.** je po celou dobu nižší než u společnosti Papera s.r.o., protože firma nezadržuje zbytečně dlouho nelikvidní zásoby ve svém majetku.

Doba obratu pohledávek napovídá o tom, společnost **Papera s.r.o.** čeká asi měsíc, než odběratelé zaplatí za nakoupené zboží. Pro společnost to může znamenat větší potřebu úvěrů, protože společnost nedostane včas peníze od odběratelů, kterými potřebuje

uhradit např. své závazky. Ve třetím období musela společnost čekat dokonce 38 dní, pohledávky z obchodních vztahů v tomto období vzrostly o téměř 24 %. Při porovnání je jisté, že společnost **Office Depot s.r.o.** je na tom výrazně hůře se získáním peněz od svých odběratelů. Společnost na inkaso od zákazníků čeká téměř 1,5 – 2 měsíce. Značné množství oběžného majetku společnosti je zadržováno právě v krátkodobých pohledávkách.

Doba obratu závazků udává, že **Papera s.r.o.** odkládá zaplacení svých závazků zhruba 2 měsíce. Hodnota z počátku klesla, ale ve třetím období společnost odkládala platbu faktur svým dodavatelům 70 dní. Vzrostly závazky z obchodních vztahů, které společnost nestíhala splácet. Pro společnost je pozitivní, že tyto hodnoty jsou vyšší než doba obratu pohledávek a od svých dodavatelů tak společnost čerpá „obchodní“ úvěr. Podobně je na tom **Office Depot s.r.o.**, u které je doba obratu závazků také okolo 2 měsíců a ve všech letech delší než doba obratu pohledávek.

Ukazatele zadluženosti

Následující tabulka 14 obsahuje výsledky výpočtů ukazatelů zadluženosti za období 3/2010 – 3/2013 u společnosti **Papera s.r.o.** resp. 12/2009 – 12/2012 u společnosti **Office Depot s.r.o.**

Tabulka 14: Ukazatele zadluženosti - Papera s.r.o. a Office Depot s.r.o.

Společnost Období	Papera s.r.o.				Office Depot s.r.o.			
	3/2010	3/2011	3/2012	3/2013	12/2009	12/2010	12/2011	12/2012
Celková zadluženost (%)	77,61	75,85	80,01	75,73	90,72	88,15	94,81	94,34
Zadluženost vl. kapitálu	3,55	3,23	4,32	3,53	9,77	7,44	18,28	16,68
Dlouhodobá zadluženost (%)	26,37	22,13	20,83	19,95	26,39	33,64	35,41	33,15
Běžná zadluženost (%)	51,24	53,72	59,18	55,78	63,66	53,68	58,44	60,57
Koeficient samofinancování (%)	21,87	23,50	18,53	21,46	9,28	11,85	5,19	5,66
Úrokové krytí	5,51	3,27	1,76	3,19	2,61	3,31	-1,53	3,80
Doba návratnosti úvěru (roky)	3,28	4,71	5,22	3,24	0,00	0,00	0,00	0,00
Krytí dl. majetku vl. kap.	0,38	0,41	0,40	0,48	0,54	0,79	0,34	0,42
Krytí dl. majetku dl. zdroji	0,83	0,79	0,86	0,92	2,07	3,04	2,67	2,86

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celková zadluženost u **Papera s.r.o.** se výrazně nemění. Podnik kryje svůj majetek ze 76 – 80 % cizími zdroji a výrazně přesahuje doporučené hodnoty, riziko věřitelů je tedy poměrně vysoké. Ve třetím sledovaném období 3/2012 je mírný nárůst celkové

zadluženosti způsoben nejen nárůstem závazků, ale také navýšením bankovních úvěrů o necelých 5 milionů Kč. Pozitivně lze hodnotit, že společnost postupně navyšuje vlastní kapitál. Celková zadluženost je u **Office Depot s.r.o.** velmi vysoká. Pohybuje se okolo 90 % (v roce 2011 dokonce necelých 95 %), což má negativní dopad na rentabilitu vlastního kapitálu. Pro potenciální věřitele může být společnost neatraktivní, jelikož věřitelské riziko je příliš vysoké. Pozitivní je, že ač je společnost výrazně zadlužená, nemá problémy v oblasti likvidity. Společnost nevyužívá žádné formy úvěrů či bankovních výpomocí a cizí kapitál je převážně tvořen dlouhodobými a krátkodobými závazky.

Zadluženost vlastního kapitálu Papera s.r.o. převyšuje 1 a potvrzuje, že společnost financuje převážně cizími zdroji. Hodnota ukazatele je největší ve třetím 3/2012 období, kdy došlo ke zvýšení cizích zdrojů, které tvořili 80 % pasiv. U **Office Depot s.r.o.** je zadluženost vlastního kapitálu také velmi vysoká. V roce 2011 je dvojnásobná oproti prvnímu sledovanému roku 2009, protože mírně narostly cizí zdroje a výrazně poklesl vlastní kapitál.

Dlouhodobá zadluženost je z počátku u obou společností stejná. Společnost **Papera s.r.o.** dokonce postupně dlouhodobou zadluženost snižuje až na 20 %, splácí své dlouhodobé závazky a dlouhodobé bankovní úvěry. U **Office Depot s.r.o.** se naopak dlouhodobá zadluženost postupně zvyšuje. Podnik čím dál více financuje aktiva dlouhodobými zdroji, nicméně u této společnosti jsou dlouhodobé cizí zdroje tvořeny pouze závazky, jelikož podnik nečerpá žádné úvěry.

Běžná zadluženost obou podniků se pohybuje na podobné úrovni. **Papera s.r.o.** financuje svůj majetek z 51 – 59 % krátkodobými cizími zdroji. Ve třetím období 3/2012 je ukazatel nejvyšší z důvodu zvýšení krátkodobých závazků o 51 % a krátkodobých úvěrů o 32 %. **Office Depot s.r.o.** svá aktiva financuje z 54 – 64 % krátkodobými zdroji, které jsou tvořeny převážně krátkodobými závazky, které se postupně zvyšují.

Koeficient samofinancování, který doplňuje výše uvedenou celkovou zadluženost, vypovídá o tom, že podnik financuje svá aktiva zhruba z 20 % vlastními zdroji. Ukazatel informuje, že firma není moc finančně samostatná. Je na tom ovšem lépe než konkurenční podnik **Office Depot s.r.o.** jehož hodnoty jsou velmi nízké a v roce 2011 vlastní kapitál podniku tvoří pouze 5 % z celkového kapitálu podniku.

Úrokové krytí v prvních třech sledovaných obdobích u **Papera s.r.o.** klesá, jelikož se provozní výsledek hospodaření snižoval. V posledním období 3/2013 se situace opět mírně zlepšila. Sice došlo k mírnému nárůstu nákladových úroků, nicméně provozní zisk společnosti se zvýšil a převyšoval tak úroky třikrát. **Office Depot** se ukazatel pohybuje kolem hodnoty 3, ale v roce 2011 byl provozní výsledek hospodaření ve ztrátě a podnik nebyl schopný platit své úroky.

Doba návratnosti úvěru u **Papera s.r.o.** bohužel postupně roste. Ve třetím období 3/2012 by splacení všech úvěrů vlastními silami trvalo více než 5 let, protože byly navýšeny krátkodobé i dlouhodobé úvěry o více než 19 %. Poté se podařilo ukazatel snížit na 3,24 let vlivem splácení části dlouhodobých úvěrů a také navýšením čistého zisku.

Ukazatel **krytí dlouhodobého majetku vlastními zdroji** je u podniku **Papera s.r.o.** vyvážený, v posledním období mírně vzrostl. Firma svým vlastním kapitálem kryje dlouhodobá aktiva pouze z 38 – 48 %, na zbytek je nucena využívat cizí zdroje. U konkurenčního podniku **Office Depot s.r.o.** ukazatel značně kolísá, ovšem podnik také nepokryje dlouhodobý majetek vlastními zdroji a využívá i cizí kapitál.

U **krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji** není podnikem **Papera s.r.o.** splněno zlaté pravidlo financování, jelikož firma nemá dostatek dlouhodobých zdrojů na pokrytí dlouhodobého majetku a část dlouhodobého majetku tedy kryje krátkodobými zdroji. Tato situace by mohla způsobit problém s placením závazků. Podnik můžeme označit jako *podkapitalizovaný*. **Office Depot s.r.o.** přesahuje doporučenou hodnotu 1, podnik tedy také není možné označit jako finančně

rovnovážný. Hodnota se pohybuje kolem 3 a podnik dlouhodobými zdroji financuje i velkou část krátkodobého majetku, můžeme ho tedy označit jako *překapitalizovaný*.

Ukazatele likvidity

Zhodnocení likvidity proběhlo na základě výpočtů běžně užívaných ukazatelů likvidity. Výsledky ukazatelů běžné, pohotové a okamžité likvidity jsou zaznamenány v následující tabulce 15.

Tabulka 15: Ukazatele likvidity - Papera s.r.o. a Office Depot s.r.o.

Společnost	Papera s.r.o.				Office Depot s.r.o.			
	3/2010	3/2011	3/2012	3/2013	12/2009	12/2010	12/2011	12/2012
Běžná likvidita	0,89	0,87	0,98	1,04	1,29	1,57	1,40	1,34
Pohotová likvidita	0,43	0,43	0,59	0,74	1,02	1,23	1,02	1,06
Okamžitá likvidita	0,01	0,00	0,02	0,02	0,24	0,33	0,28	0,25

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Běžná likvidita společnosti **Papera s.r.o.** kromě mírného poklesu ve druhém období vykazuje rostoucí trend, což lze hodnotit kladně. Hodnoty ukazatele jsou 0,87 – 1,04 a k doporučené spodní hranici 1,5 se sice přibližují, ale zpočátku podnik nepokrývá krátkodobé závazky ani jeden krát. K největšímu nárůstu oběžných aktiv došlo ve třetím období 3/2012, kdy společnost kromě zásob výrazně navýšila peníze na svých účtech. V průběhu sledovaných období se také navyšovaly krátkodobé závazky, zejména vůči dodavatelům. **Office Depot s.r.o.** lze z hlediska běžné likvidity hodnotit lépe. Společnost má větší zásobu oběžných aktiv a byla by schopna splatit své krátkodobé závazky. Společnost se více blíží doporučeným hodnotám, v roce 2010 dokonce překročila spodní hranici 1,5, díky snížení krátkodobých závazků. V následujících obdobích krátkodobé závazky opět rostly, proto ukazatel klesal.

Pohotová likvidita, která vylučuje zásoby z oběžného majetku, u **Papera s.r.o.** ve sledovaných obdobích postupně roste. Právě zásoby v prvních dvou obdobích představují asi polovinu oběžného majetku, proto je ukazatel z počátku poměrně nízký. V dalších obdobích ukazatel roste, protože se zvyšuje podíl krátkodobých pohledávek na oběžném majetku a současně společnost navyšuje i úvěry a finanční prostředky. Díky rostoucímu průběhu se zlepšuje platební situace podniku, nicméně v žádném období

podnik nespĺňuje doporučené hodnoty. Pohotová likvidita je navíc výrazně nižší než běžná, společnost tedy zadržuje příliš velké množství zásob. Tato situace se váže k předmětu podnikání, ve kterém je nutné mít zboží na skladě. Pokud by ovšem nastaly nepředpokládané finanční potíže a společnost by musela zásoby odprodat (pod cenou než za kterou je nakoupila), bylo by to spojené se ztrátou. Bylo by potřeba najít jiné řešení, protože zásoby zahrnují zboží, které tvoří náplň obchodní činnosti. I přesto, že **Office depot s.r.o.** podniká ve stejném oboru, dosahuje v porovnání s podnikem Papera s.r.o. výrazně lepší výsledky v oblasti pohotové likvidity. Firma splňuje doporučené hodnoty, ve všech sledovaných letech přesahuje spodní hranici 1,00 a znamená to, že společnost má přiměřené množství zásob v aktivech.

Nejhorších výsledků dosahuje společnost **Papera s.r.o.** u ukazatele *okamžitá likvidita*. Z pohledu tohoto ukazatele lze společnost označit jako nelikvidní. Na účtech v bance i v hotovosti společnost zadržuje velmi malé množství peněz v poměru s množstvím krátkodobých závazků. Hodnoty ukazatele jsou hluboce pod doporučenými hodnotami a podnik by svými pohotovými prostředky byl schopen uhradit pouze minimum krátkodobých závazků. K nepatrnému zlepšení došlo ve třetím období, kdy došlo k navýšení peněz uložených na účtu v bance, protože současně firma navýšila úvěry. **Office Depot s.r.o.** lze označit jako likvidní podnik, který by byl schopen splácet krátkodobé závazky svými pohotovými prostředky v doporučené míře. Hotovost je sice postupně snižována, ale ve druhém období 12/2010 vzrostlo množství prostředků na běžném účtu. Od roku 2011 se zvyšovaly krátkodobé závazky, proto se okamžitá likvidita mírně snižovala.

Provozní ukazatele

Výsledky provozních ukazatelů, zaměřujících se na procesy uvnitř podniku, obsahuje tabulka 16.

Tabulka 16: Provozní ukazatele - Papera s.r.o. a Office Depot s.r.o.

Společnost Období	Papera s.r.o.				Office Depot s.r.o.			
	3/2010	3/2011	3/2012	3/2013	12/2009	12/2010	12/2011	12/2012
Mzdová produktivita (Kč)	8,42	8,95	8,76	10,11	8,43	9,05	8,86	9,43
Produktivita z příd. hodnoty (Kč)	403,17	370,51	399,32	397,93	668,59	762,55	662,39	718,17
Nákladovost výnosů (%)	96,83	98,87	99,50	98,77	99,28	99,09	101,07	99,58
Vázanost zásob na výnosy (%)	9,94	8,59	8,80	5,88	6,21	6,41	7,64	5,82

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z ukazatele *mzdové produktivity* firmy **Papera s.r.o.** vyplývá, že na 1 Kč mzdových nákladů připadá od 8,4 – 10,1 Kč výnosů. Pozitivně lze hodnotit, že ukazatel kromě třetího období prokazuje rostoucí vývoj. Nejvyšší hodnoty je dosaženo ve čtvrtém období 3/2013, kdy i přes větší počet zaměstnanců než v předchozím období došlo ke snížení mzdových nákladů. Obdobně u **Office Depot s.r.o.** se hodnoty ukazatele pohybují v rozmezí 8,4 – 9,5 Kč. Ideálně by měl ukazatel růst, u této společnosti prokazuje spíše kolísavou tendenci, která je způsobena mírným poklesem výnosů ve třetím období 12/2011 a postupným mírným snižováním stavu zaměstnanců.

Produktivita z přidané hodnoty společnosti **Papera s.r.o.** vyjadřuje, že na jednoho zaměstnance připadá asi 400 tisíc Kč přidané hodnoty. Pokles ve druhém období 3/2011 je způsoben nejen pozvolným růstem přidané hodnoty, ale také faktem, že společnost v tomto období zaměstnávala o 18 více pracovníků než v minulém období. Ukazatel by měl v čase růst, u sledovaného podniku spíše kolísá, či klesá. Při porovnání s firmou **Papera s.r.o.** společnost **Office Depot s.r.o.** získala ve všech letech výrazně lepší výsledky. Na zaměstnance v této firmě připadá o 200 – 300 tisíc Kč více přidané hodnoty. **Office Depot s.r.o.** je ale větší společností, která je zapojená do mezinárodního koncernu, kde si předávají zkušenosti, informace, know-how a podnik tak tvoří vyšší přidanou hodnotu.

Nákladovost výnosů dosahuje u obou firem velmi vysokých hodnot. Firemní výnosy jsou velice zatíženy celkovými náklady (97 – 99 %) a zisk je tedy poměrně nízký. Ukazatel by měl v čase klesat, což je u podniku **Papera s.r.o.** splněno až ve čtvrtém období 3/2013. V předchozích letech tento ukazatel spíše rostl, což poukazuje na vysoké náklady v podniku. **Office Depot s.r.o.** má v oblasti nákladovosti výnosů mírně

horší výsledky, dokonce v roce 2011 přesahuje 101 %. V tomto roce náklady přesahovaly výnosy a společnost se tak dostala do ztráty.

Vázanost zásob společnosti **Papera s.r.o.** postupně mírně klesá a podnik se snaží, aby na 1 Kč výnosů bylo vázáno co nejméně zásob. Ovšem je to spojeno s předmětem podnikání, protože společnost funguje jako velkoobchod a je nutné mít určité množství zásob na skladě. V posledním období 3/2013 však zásoby snižuje a dostává se tak na hodnotu ukazatele konkurenčního podniku. Firmu **Office Depot s.r.o.** lze zejména z počátku hodnotit jako lepší v této oblasti. I přesto, že Office Depo s.r.o. je velkoobchod s obdobným předmětem podnikání, tomuto podniku se lépe daří pracovat se zásobami.

2.3.4 Analýza soustav ukazatelů

Celkové zhodnocení pomocí soustav ukazatelů bylo provedeno za využití nejběžnějších indexů hodnocení – Altmanova modelu a indexu IN05. Výsledky těchto soustav ukazatelů jsou zaznamenány v tabulce 17.

Tabulka 17: Soustavy ukazatelů - Papera s.r.o. a Office Depot s.r.o.

Společnost	Papera s.r.o.				Office Depot s.r.o.			
	3/2010	3/2011	3/2012	3/2013	12/2009	12/2010	12/2011	12/2012
Altmanův model	2,44	2,63	2,41	2,72	2,94	3,29	3,14	3,27
IN05	1,27	1,04	0,86	1,04	1,03	1,18	0,75	1,18

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z-skóre má u společnosti **Papera s.r.o.** rostoucí trend, kromě třetího nejslabšího období 3/2013. V tuto dobu byla hodnota nejnižší vlivem poklesu ukazatele rentability celkových vložených aktiv, který má nejvyšší váhu. Nicméně i přes zlepšení v následujícím období společnost nedosahuje horní hranice Altmanova modelu (2,9) a proto nelze podnik jednoznačně označit jako finančně silný. Po všechna období firma spadá do tzv. šedé zóny, která značí, že se podnik potýká s určitými problémy a není možné jednoznačně předvídat jeho budoucnost. Kladně lze však hodnotit, že v posledním období ukazatel dosahoval hodnoty 2,72, která se blíží k hranici 2,9. Je tedy možné se přiklánět spíše k pozitivnímu finančnímu vývoji. O poznání lépe lze

hodnotit společnost **Office Depot s.r.o.** Z-skóre nabývá hodnot kolem 3 a podnik lze hodnotit jako finančně silný a stabilní. Díky těmto výsledkům je možné předpokládat, že pokud nenastanou nějaké nečekané problémy způsobené vnějšími vlivy, bude podnik prosperovat dále a můžeme předvídat uspokojuvrou finanční situaci.

IN05 potvrzuje výsledky předchozí soustavy ukazatelů. Ve třech obdobích se společnost **Papera s.r.o.** pohybuje v šedé zóně, kdy nelze s přesností určit budoucí vývoj podnik a určit jeho finanční sílu. Dle literatury je možné zhodnotit situaci tak, že k bankrotu dojde s pravděpodobností 50 % a s pravděpodobností 70 % podnik tvoří hodnotu pro své majitele. Tento soud však neplatil ve třetím období 3/2012. Díky nižšímu provoznímu výsledku hospodaření se výrazně snížila hodnota ukazatele ROA, který má v této soustavě největší váhu. Index poklesl na hodnotu 0,86 a podnik tak spadl do kritické skupiny dle indexu IN05 a majitelé se mohli s velkou pravděpodobností obávat bankrotu. Tato situace nepřetrvala a problém se podařilo překonat díky vzrůstu ukazatele ROA vlivem zvýšení provozní zisku podniku. Mírně se také snížily cizí zdroje a zvýšily výnosy podniku. **Office Depot s.r.o.** se dle indexu IN05 nachází v šedé zóně. V roce 2011, kdy byla situace v podniku nejhorší, a podnik byl ztrátový, dokonce výsledkem tohoto ukazatele spadal do skupiny podniků, u kterých je velká pravděpodobnost, že v budoucnu nebudou tvořit hodnotu a může dojít k bankrotu. Nicméně se situaci podařilo překonat a podnik lze hodnotit podobně jako Papera s.r.o. Může sice dojít k bankrotu, nicméně je 70 % pravděpodobnost, že podnik bude ziskový.

2.4 Celkové zhodnocení finanční situace podniku Papera s.r.o.

Aby bylo možné získat ucelený pohled na podnik a jeho finanční situaci, je dobré shrnout výsledky získané analýzou. Dle provedených analýz je možné usuzovat, že se jedná o společnost, která svým majitelům tvoří určitou hodnotu, ovšem potýká se i s problémy v různých oblastech. Všechna sledovaná období podnik tvořil zisk. První tři období sledování se však jednalo o čím dál méně výnosný podnik, protože zisk postupně klesal, ale v posledním období 3/2013 opět vzrostl. Podnik postupně přijímal nové zaměstnance a počet zaměstnanců od počátku sledování vzrostl o 38 pracovníků.

S tím je spojen výrazný nárůst mzdových nákladů, které měly vliv na vývoj výsledků hospodaření. V určitých oblastech má podnik své silné stránky, někde lze ale vyzorovat slabiny společnosti. V určitých případech dokonce zaostává za konkurenčním podnikem. Rozdíly jsou však také zapříčeny velikostí konkurenčního podniku a s tím souvisejícím větším množstvím majetku, zásob, ale také tržeb či závazků.

Z provedené *horizontální analýzy* lze vyvodit, že se jedná o rozvíjející se podnik, jehož celková aktiva postupně rostou. Největší změny proběhly v období 3/2012, což souvisí s vstupem společnosti na slovenský trh. Podnik pořizoval majetek (auta, výpočetní techniku, apod.), ale také o téměř třetinu více zboží, zdvojnásobily se také krátkodobé pohledávky. Vlastní kapitál postupně roste, především díky kumulování výsledku hospodaření minulých období. Výsledek běžného účetního období postupně klesá až na nejnižší hodnotu v období 3/2012. Potřeba cizích zdrojů byla značně vyšší v období 3/2012, zvýšily se krátkodobé pohledávky a bankovní úvěry (došlo k navýšení revolvingového úvěru na 9 milionů Kč).

Z *vertikální analýzy* vyplývá, že se postupně mění majetková struktura podniku. Klesá podíl stálých aktiv, naopak roste podíl oběžných aktiv, zvláště díky růstu krátkodobých pohledávek. Finanční struktura podniku napovídá o tom, že společnost dává přednost financování cizími zdroji (krátkodobé závazky, bankovní úvěry), které tvoří zhruba tři čtvrtiny celkového kapitálu.

Dle *rozdílových ukazatelů* je podnik v kritické situaci, jelikož hodnoty ukazatelů jsou záporné. Firma nedisponuje přebytečným množstvím oběžných aktiv, resp. krátkodobého finančního majetku pro případ nutnosti splacení krátkodobých závazků a úvěrů, naopak má jeho velký nedostatek. Situace poukazuje na možné problémy s likviditou a je žádoucí této oblasti věnovat pozornost.

Z hlediska *rentability* lze podnik označit jako trvale ziskový, ovšem hodnoty ukazatelů jsou poměrně nízké. Faktem je, že z počátku sledovaných období rentabilita klesala až na nejnižší hodnoty v období 3/2012, kdy byl výsledek hospodaření jednoznačně

nejnižší. Společnost v tomto období začala působit i na Slovensku, kde se z počátku nedařilo tolik jako v České republice, kde již má zavedenou klientelu a vybudované dobré jméno. Stav se zlepšuje v posledním období, kdy se výsledek hospodaření zvýšil. Pro majitele je důležitá rentabilita vlastního kapitálu, kde podnik z hlediska rentability dosahuje svých nejlepších výsledků. V posledním sledovaném období 3/2013 rentabilita vlastního kapitálu dosahovala 14 %. Situace je však kritická v oblasti rentability tržeb, z 1 Kč tržeb má firma čistý zisk pouze v rozmezí 0,5 – 3 haléře.

V oblasti *aktivit*, tedy řízení aktiv, je možné společnost hodnotit kladně. Podnik efektivně využívá investované finanční prostředky, má majetek v přijatelné výši, zbytečně ho neopotřebovává a má ho dostatečné množství. Je vhodné se zaměřit na zásoby, zvláště pak na jejich dobu obratu, aby na skladě zbytečně neležely zastaralé zásoby. Společnost udržuje na skladě zásobu zboží zhruba na 3 – 4 týdnů, což je v souladu se strategií podniku v řízení zásob. Cílem je, aby na skladě byl takový počet zásob, který by umožnil dodat téměř 100 % zboží k zákazníkovi do druhého dne. Díky nastavení minimálních a maximálních limitů na skladě neleží zbytečné zboží a ukazatel doby obratu zásob se vyvíjí pozitivně, tedy klesá. Kladně lze také hodnotit, že doba obratu závazků (57 – 71 dní) je větší než doba obratu pohledávek (30 – 39 dní) a podnik tak využívá levný obchodní úvěr od svých dodavatelů. Ovšem bylo by vhodné se zaměřit na snížení hodnot obou ukazatelů. Díky rychleji splaceným pohledávkám by společnost mohla mít prostředky, které jí v současnosti chybí, uhradit tak své závazky a mírně tak napomoci ke snížení zadluženosti podniku.

Z hlediska *zadluženosti* je na první pohled patrné, že se jedná o zadlužený podnik. Celková zadluženost podniku je poměrně vysoká, ve sledovaných obdobích dosahuje až 80 %. Bylo by tedy vhodné se zaměřit na optimalizaci poměru vlastního a cizího kapitálu. Podnik využívá i dlouhodobé dluhové financování, ovšem podstatnou část dluhu tvoří běžná zadluženost (krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry). Podnik je možné označit jako *podkapitalizovaný* a bylo by vhodné se zaměřit na získání dalších dlouhodobých zdrojů, aby část stálých aktiv nemusela být kryta oběžným majetkem. Ukazatele zadluženosti vypovídají o skutečném stavu, společnost ve sledovaných nepořizuje majetek na leasing.

V oblasti **likvidity** má dle vypočtených ukazatelů podnik značné problémy. Výsledky těchto ukazatelů by bylo dobré zlepšit, aby se podnik jevil solventnější pro potenciální obchodní partnery či zákazníky. Situace je zapříčiněna postupným navyšováním krátkodobých závazků (zejména vůči dodavatelům) a nedostatkem likvidních prostředků v majetku společnosti, zvláště pak pohotových peněžních prostředků, kterých má společnost k dispozici minimum v poměru s objemem závazků. Je však potřeba konstatovat, že společnost využívá revolvingový úvěr ve výši 9 milionů Kč a v případě potřeby má k dispozici prostředky na financování provozních potřeb, např. na pořizování zásob. Proto není cílem podniku držení finančních prostředků na účtu či v hotovosti a za nízké hodnoty vypočtených ukazatelů likvidity může i tento revolvingový úvěr. Úvěr je však pro podnik výhodný, jelikož má poměrně velké množství pohledávek, v případě splacení pohledávek od odběratelů může splatit úvěr popř. jeho část a mít tak finanční rezervu na účtu.

V kategorii **provozních ukazatelů** je nutné se zaměřit na nákladovost výnosů, zde je jednoznačný problém v množství nákladů (96,8 – 99,5 %) a je potřeba se pokusit tyto náklady snížit. Situace je však srovnatelná s hodnotami nákladovosti u konkurenční společnosti a váže se k předmětu podnikání. Mzdová produktivita pozvolna roste na úkor snížení mzdových nákladů, což je pro společnost výhodné.

Použité vybrané **soustavy ukazatelů** zařazují podnik do nerozhodné situace, tzv. šedé zóny. Lze tedy podotknout, že existují určité problémy, na které by bylo vhodné se zaměřit. Podnik však není vyloženě předurčen k bankrotu a má i své silné stránky. Nejslabší výsledky jsou ve třetím sledovaném období 3/2012, kdy majitelé mohly mít i obavy o budoucnost podniku. Tyto výsledky byly zapříčiněny poklesem výsledku hospodaření v tomto období a tím poklesem některých ukazatelů v soustavách, zejména pak pokles ukazatele ROA. Ovšem v následujícím období byla situace překonána, zisk vzrostl a podnik se zlepšuje.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Na základě provedených analýz a dosažených výsledků je možné určit oblasti, kterým je nutné věnovat pozornost a ve kterých by bylo možné návrhem vylepšit situaci. Dle provedeného celkového souhrnu finanční situace v předchozí kapitole se jedná o následující problematické oblasti:

- nákladovost a rentabilita tržeb,
- zadluženost,
- pohledávky.

3.1 Oblast nákladovosti a rentability tržeb

Vysokých hodnot společnost dosahuje v ukazateli nákladovosti výnosů (96,8 – 99,5 %). Výnosy společnosti (tržby) jsou spojeny s vysokým množstvím nákladů a čistý zisk z prodeje je poměrně nízký. Podnik by se měl snažit o navýšení tržeb při současném stavu nákladů či snižujícím se nákladům. V oboru, ve kterém podnik působí, se jedná především o náklady spojené s nákupem zboží. Bylo by vhodné se zaměřit na to, zda existuje možnost tyto náklady aspoň v některých částech snížit. Možností je dělat pravidelnou nákladovou analýzu, která by mohla napomoci k odhalení míst, kde by bylo možné náklady snížit.

Množstevní slevy, slevy při zaplacení předem či v hotovosti

Možným řešením v oblasti snížení nákladů je podrobnější zaměření se na stávající dodavatele a podmínky obchodu. Ideální by bylo snažit se vyjednávat lepší podmínky obchodu, lepší ceny spolu s delší dobou splatností, vyjednávat o slevách apod. Velké množství dodavatelů v současné době nabízí možnost **využívat množstevní slev**, jejichž využívání by pro společnost bylo velmi výhodné. Slevu od dodavatelů je možné také získat za **platbu předem či za platbu v hotovosti**. Na tyto slevy by společnost mohla zaměřit, jelikož díky využívanému revolvingovému úvěru by neměla problém se získáním peněžních prostředků pro platbu předem či v hotovosti.

Níže je uveden příklad využití možností nabízených dodavateli, kteří při platbě předem nabízejí určitou slevu. Pokud by podnik Papera s.r.o. zaplatil dodavatelům 5 dní před dodáním zboží, dostal by slevu 2 %, resp. 3 % na zboží, které je běžně splatné za 30 dní. Tato situace je znázorněna v tabulce 18 pro objednávky v hodnotě 200 000 Kč a 400 000 Kč. Způsob výpočtu slevy byl převzat z knihy „*Finanční matematika pro každého*“ (29, str. 174 – 175).

Tabulka 18: Využití platby předem

Objednávka (Kč)	200 000,00	400 000,00	200 000,00	400 000,00
Sleva (%)	2,00	2,00	3,00	3,00
Úroková sazba (% p.a.)	2,77	2,77	2,77	2,77
Sleva (Kč)	4 000,00	8 000,00	6 000,00	12 000,00
Úrok (Kč)	527,84	1 055,68	522,45	1 044,91
Zisk (Kč)	3 472,16	6 944,32	5 477,55	10 955,09

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Po porovnání slevy a úroku, který by byl nákladem za využití revolvingového úvěru s úrokovou sazbou 2,77 % p.a., je patrné, že toto opatření je výhodné a využíváním těchto slev by společnost ušetřila určité částky.

Zvýšení marží

Zvýšení tržeb by bylo možné dosáhnout **přehodnocením cenové politiky** podniku a změnou v problematice stanovení marží. V posledních letech společnost výrazně nezvyšovala ceny nabízeného zboží a z tohoto pohledu by mohlo být vhodným opatřením zvýšení marží. Při předpokladu, že ceny dodavatelů zůstanou na stejné úrovni, se jedná o výnosné řešení, díky kterému by společnost mohla zvýšit své tržby za prodané zboží. V praxi se jedná o zvýšení prodejní ceny o určité procento. Nemohlo by se však jednat o příliš velkou změnu, která by mohla mít negativní následky ve ztrátě zákazníků, kteří upřednostňují nižší ceny. Pro znázornění je v tabulce 19 uvedena změna při plošném zvýšení marží o 3 %. Předpokládá se, že stav ostatních položek výkazu zisku a ztrát je nezměněn.

Tabulka 19: Změny při plošném zvýšení marží o 3%

Položka v tisíc Kč	Stav k 3/2013	Stav k 3/2013 po změně
Tržby za prodej zboží	285 313	291 946
Náklady vynaložené na prodané zboží	221 114	221 114
Obchodní marže	64 199	70 832
Provozní výsledek hospodaření	4 558	11 191
Výsledek za běžné účetní období	3 712	10 087

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výkaz zisku a ztrát společnosti Papera s.r.o. za období 1.4.2009 – 31.3.2013)

Předpokládané změny po zvýšení marží o 3 % jsou uvedeny v tabulce 20. S rostoucími tržbami je spojen růst rentability tržeb, která by přesahovala 3,3 %. S tím souvisí i snížení nákladovosti z původních 98,75 % na 96,67 %.

Tabulka 20: Změny ukazatelů při plošném zvýšení marží o 3 %

Položka v %	Stav k 3/2013	Stav k 3/2013 po změně
Přírůstek tržeb oproti minulému období	8,81	11,34
ROS	1,25	3,33
ROC	98,75	96,67

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Toto opatření by mohlo být výhodné, jelikož navržené zvyšování cen je pouze mírné. V současné době, kdy se zvyšují ceny energií, ostatního zboží a služeb, by zákazníci neměli citlivě vnímat tuto mírnou změnu. Předpokládá se tedy, že zvýšená cena by výrazně neovlivnila objem prodeje.

Reklama u internetového vyhledávače

Další možností pro dosažení určitého zvýšení tržeb je zaměřením se na podporu prodeje, marketing a vytvoření vhodnější marketingové strategie. Na nové klienty by mohla zapůsobit zejména reklama, ať jednorázová či dlouhodobé reklamní kampaně na internetu. Realizace nákupu je možná i přes e-shop, ze kterého společnost registruje největší objem objednávek (asi 60 % z celkového počtu). V současné době je však velké množství internetových obchodů v každém odvětví a je tedy potřebné neustále zvyšovat povědomí o firmě, budovat dobré jméno společnosti, získat nové zákazníky a v neposlední řadě udržet ty stávající.

Pro získání nových zákazníků by mohlo být vhodné řešení vytvoření reklamní kampaně na internetu a využití možnosti **reklamy u internetových vyhledávačů**. Např. vyhledávač Google nabízí službu AdWords, kterou by společnost mohla využít právě k upoutání pozornosti nových zákazníků a zvýšení online prodejů. Podnik by si sám sestavil text reklamy a klíčová slova. Pokud by se tato klíčová slova shodovala s vyhledáváním uživatele, byla by zobrazena reklama nad výsledky vyhledávání, popř. vedle výsledků vyhledávání. Výhodou této služby je, že pokud zákazník e-shop nenavštíví, společnost nezaplátí nic. Náklady vznikají jen tehdy, když zákazník na inzerovanou webovou stránku klikne. Registrace do služby Google AdWords je zdarma a výši nákladů na tuto reklamu si stanoví sám klient. Společnost by si tedy nastavila přijatelný denní rozpočet na tuto reklamu. Poplatky jsou hrazeny na účet společnosti Google, buď manuálně předem než se reklama zobrazí, popř. automaticky poté, co je reklama zobrazena. Je také možnost využít měsíční fakturace (30).

V následující tabulce 21 jsou znázorněny předpokládané náklady při navrhovaném denním rozpočtu 600 Kč. Reklamu by bylo vhodné realizovat především před začátkem školního roku (srpen, září), kdy je větší poptávka po kancelářském zboží. V průběhu využívání této služby by společnost mohla přizpůsobovat rozpočet na tuto reklamu dle úspěšnosti reklamy, či rozhodovat o tom, zda je reklama tohoto typu v dané chvíli efektivní.

Tabulka 21: Náklady na reklamu ve vyhledávači Google

Náklady na reklamu ve vyhledávači Google	
Navrhovaný rozpočet (Kč/den)	600
Předpokládané měsíční náklady (Kč)	18 000
Předpokládané roční náklady (Kč)	216 000

(Zdroj: Vlastní zpracování)

S náklady na tuto reklamu je spojený předpokládaný určitý růst tržeb, který by byl vyvolán přilákáním nových zákazníků. K pokrytí ročních nákladů na tuto reklamu by bylo potřeba pouze minimální navýšení celkových ročních tržeb, a to o 0,08 %. Lze se domnívat, že přínos reklamy by mohl být ve skutečnosti vyšší.

Průzkum spokojenosti zákazníků na e-shopu společnosti

V současné době bývá součástí činností marketingových oddělení i průzkum trhu a zákazníků. Bylo by tedy vhodné detailněji znát potřeby zákazníků, analyzovat strukturu zákazníků a zpracovávat informace o zákaznících, které společnost vede ve své evidenci. Je však obecně známé, že nákladnější je získání nového zákazníka než udržení toho stávajícího. Proto by se společnost měla věnovat udržování vztahů se svými stávajícími zákazníky, zjišťovat jejich potřeby a přání, spokojenost, citlivost na změnu ceny, popř. se zaměřit na stížnosti, které by díky názorům zákazníků mohla omezit.

Vhodným řešením by mohlo být vytvoření jednoduchého **dotazníku** přímo **na e-shopu** společnosti, ze kterého pochází největší část objednávek. Průzkum či dotazování přímo v internetovém obchodu by bylo žádoucí nasměrovat na nejčastější zákazníky, zvláště pak na ty, kteří u společnosti Papera s.r.o. nakupují pravidelně. U těchto klientů je neefektivnější zjistit, co jim vyhovuje a co je přítěží, jejich zkušenosti s nákupem, spokojenost s produkty apod. U takových zákazníků je největší pravděpodobnost ochoty odpovídat a pomoci tak identifikovat slabší a silnější stránky. Průzkum by bylo možné realizovat při vyplňování objednávky na e-shopu, kdy bylo možné zjistit spokojenost s nabídkou zboží, přehledností webu, s cenami apod. Další možností by mohlo být odesláním automatických e-mailů po doručení zboží klientovi pro zjištění spokojenosti s dodáním zboží. Vytvořením této jednoduché zpětné vazby by byl pověřen vhodný pracovník marketingového oddělení. Po zavedení dotazníku do praxe by marketingové oddělení průzkum vyhodnocovalo (optimálně měsíčně) a dle získaných odpovědí by stanovilo oblasti, na které by bylo vhodné se zaměřit. Zavedením určitých opatření by se společnost snažila odstranit zjištěné nedostatky. Jelikož by tuto práci zastávali vlastní zaměstnanci společnosti v rámci vykonávání své pracovní náplně, náklady na vlastní průzkum by byly minimální.

3.2 Oblast zadluženosti

Jako kritická oblast se na první pohled jeví zadluženost, která je poměrně vysoká a dosahuje až 80 %. Největší podíl na cizích zdrojích tvoří závazky. Zhruba 80 % těchto závazků jsou ve všech obdobích závazky z obchodních vztahů. Platební morálka společnosti není ideální, své závazky splácí kolem 2 měsíců. Bylo by tedy vhodné se zaměřit na rychlejší splácení závazků. Snížení krátkodobých závazků by přispělo také k optimalizování finanční struktury, díky snížení cizích zdrojů. Nicméně toto řešení je velice nepravděpodobné, protože společnost má velmi malé zásoby peněžních prostředků.

Podnik volí financování převážně cizími zdroji, což může přispět i k rentabilitě společnosti. Ovšem společnost by neměla převážně spoléhat na cizí zdroje, protože zvyšují riziko finanční nestability. Pokud roste cizí kapitál, tak i požadovaná úroková míra, při žádosti o další úvěry by úroková míra mohla být stále vyšší a cizí kapitál by pro podnik byl stále dražší. Podnik by se měl zaměřit na zvýšení podílu vlastního kapitálu na sumě pasiv. Vlastní kapitál nezatěžuje podnik náklady na úhradu splátek a úhradu úroků.

Jednou z možností **zvýšení podílu vlastního kapitálu** je **navýšení základního kapitálu**. Základní kapitál může být navýšen přímo vlastníky podniku (navýšení vkladů společníků) nebo přibráním nového investora (vstup dalšího partnera). Tato situace je méně pravděpodobná, jelikož podnik se dvěma majiteli působí od svého založení. Navíc právě v obdobných menších či středních firmách je snaha, aby počet vlastníků byl minimální, kvůli prostoru v procesu rozhodování.

Podnik není z hlediska finanční struktury stabilní. Nemá dostatek vlastního kapitálu na krytí dlouhodobých aktiv. Z tohoto pohledu je také nutné **navýšení vlastního kapitálu**. Podnik ve sledovaných obdobích nerozděluje společníkům dosažený výsledek hospodaření a položka nerozděleného zisku tvoří podstatnou část vlastních zdrojů krytí. Pokud by se výsledek hospodaření vyvíjel kladně, jak je tomu naznačeno vývojem posledních období, kdy podnik tvořil zisk, tak by bylo možné pokračovat v kumulování výsledků hospodaření. Zvyšováním položky nerozděleného zisku by došlo

k postupnému navyšování vlastního kapitálu. Případně je možné tyto prostředky vložit do rezervního fondu či jiného fondu ze zisku. Podnik by se měl zaměřit na finančně majetkovou stabilitu a optimalizovat poměr mezi majetkem a kapitálem, který podnik využívá. V současné době lze přístup k optimalizaci kapitálu označit jako agresivní, kdy část dlouhodobého majetku je financována krátkodobými zdroji. Situaci potvrzují i záporné hodnoty ukazatele čistého pracovního kapitálu viz tabulka 11 (str. 64). Navýšením vlastního kapitálu by se zvýšil podíl dlouhodobých zdrojů.

V tabulce 22 je uveden příklad změny finanční struktury podniku aplikovaný na současné hodnoty účetního období 3/2013. Náklady na cizí kapitál jsou 4,79 % (průměrná úroková sazba úročeného cizího kapitálu). Náklady na vlastní kapitál, které vycházejí z oborového průměru, jsou 15 %. Předpokládá se, že podnik by snížil svoji zadluženost o 5 %.

Tabulka 22: Snížení zadluženosti o 5 % v období 3/2013

	3/2013 skutečný stav	3/2013 po snížení zadluženosti
Vlastní kapitál (tisíc Kč)	26 359,00	35 954,00
Cizí kapitál (tisíc Kč)	93 040,00	86 897,00
Celková zadluženost (%)	75,73	70,73
Koeficient samofinancování (%)	21,46	29,27
Zadluženost vlastního kapitálu	3,53	2,42
WACC (%)	6,16	7,13

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledkem tohoto opatření je zvýšení finanční nezávislosti podniku, která představuje pozitivní signál pro potenciální věřitele a bankovní instituce. Zvýšení podílu vlastního kapitálu povede ke zlepšení výsledků ukazatelů v oblasti zadluženosti. Nevýhodou tohoto opatření by mohl být růst průměrných nákladů na kapitál (WACC) a možné snížení rentability vlastního kapitálu.

3.3 Oblast pohledávek

V oblasti oběžného majetku je problematický objem a trend vývoje krátkodobých pohledávek. V počátku sledovaných období pohledávky tvořily méně než polovinu oběžných aktiv, ale ke konci sledovaných období jsou téměř trojnásobné. Pokud by tyto pohledávky byly uhrazené, podnik by disponoval větší částkou finančního majetku, který by mohl využít na splátky svých úvěrů a závazků, krátkodobé investování a získat tak vyšší výnosy.

Společnost již využívá **preventivní opatření a prověřuje své zákazníky**. V evidenci zákazníků má k dispozici údaje o zákaznících včetně informací o jejich platební morálce. Při ověřování se zjišťuje, zda měl zákazník v minulosti nějaké platební potíže, zda společnosti nedluží určitou částku. Při negativním zjištění je zákazníkovi nastaven kreditní limit odpovídající riziku nesplacení či objednání zboží není kladně vyřízeno.

Dalším možným řešením nesplacených pohledávek je zasílání upomínek, které lze v současné době řešit nenákladných e-mailem. Po domluvě s odběratelem je možné nastavení splátkového kalendáře, v případě nutnosti vymáhání pohledávky, které je však spojeno s určitými náklady. Za účelem zrychlení oběhu pohledávek je také možné využít odprodej pohledávek – faktoring.

Faktoring je průběžný odkup krátkodobých pohledávek faktoringovou společností na základě uzavřené smlouvy o faktoringu. Faktor vyplatí původnímu věřiteli 70 – 90 % z nominální hodnoty pohledávky a po úhradě pohledávky odběratelem doplatí faktor zbytek hodnoty pohledávky snížené o poplatky za faktoring. Odprodej pohledávek existuje ve formě bezregresního faktoringu (riziko nesplacení pohledávky nese po celou dobu faktor), který je nákladnější a regresního faktoringu (riziko nesplacení pohledávky nese původní věřitel) (31).

Faktoring by pro společnost byl výhodný hned z několika důvodů. V případě odkupu pohledávky faktorem by společnosti byla okamžitě vyplacena určitá částka nominální hodnoty pohledávky a podnik by měl okamžitě k dispozici likvidní prostředky. Podnik by pak mohl dříve hradit své závazky vůči dodavatelům, revolvingový úvěr využívat

v menší míře a snížit tak výši úrokových nákladů. Díky této skutečnosti by podnik mohl získat příznivější nabídky cen od dodavatelů při rychlém splácení, ale také by mohl vylepšit svou pozici na trhu, jelikož by mohl nabídnout svým zákazníkům delší splatnost. Další výhodou pro podnik je, že se vyhne administrativním činnostem spojeným s pohledávkami, dojde ke snížení nákladů spojených např. s prověřováním potenciálních zákazníků, s vymáháním pohledávek, zasílání upomínek apod.

Se zavedením faktoringu by samozřejmě byly spojené určité náklady. Jedná se o:

- provizi faktoringové společnosti (za správu pohledávek, náklady na inkaso od odběratelů, náklady na upomínky),
- rizikovou provizi (existuje riziko, že odběratel pohledávku neuhradí. Počítá se z dlouhodobé průměrné výše neuhrazených pohledávek a nákladů na upomínání a soudní spory),
- nákladové úroky z vyplacených záloh za pohledávky za dobu do zaplacení celé pohledávky odběratelem. Úroková sazba se odvíjí od vývoje tržních úrokových sazeb (32).

Základní informace o faktoringu, který je poskytován Českou spořitelnou a Komerční bankou, jsou uvedené v následující tabulce 23.

Tabulka 23: Základní informace o faktoringu u České spořitelny a Komerční banky

Kritérium	Česká spořitelna	Komerční banka
Zálohová platba	až 90 % nominální hodnoty pohledávky	70 - 90 % nominální hodnoty pohledávky
Obdržení zálohy	do 48 hodin	do 24 hodin
Factoringový poplatek	0,3 - 1,5 % z hodnoty pohledávky	0,3 - 1 % z hodnoty pohledávky
Úroková sazba	úroveň sazeb krátkodobých úvěrů	úroveň sazeb krátkodobých úvěrů
Součást faktoringu	převzetí správy a inkasa faktur, vedení detailní statistiky prodeje, internetová aplikace eFactoring	převzetí správy a inkasa pohledávky, denní přehled o stavu těchto pohledávek, záloh a inkas

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 33, 34)

Níže je uveden příklad změny finanční a majetkové struktury po uzavření smlouvy o faktoringu s faktoringovou společností, která by odkupovala veškeré pohledávky

od odběratelů a vyplácela podniku 80 % nominální hodnoty pohledávek. Je předpokládáno, že společnost Papera s.r.o. bude jednu třetinu vyplacených prostředků využívat na splácení svých úvěrů a dvě třetiny využije na splácení svých krátkodobých závazků z obchodních vztahů. Se zavedením faktoringu by byly spojeny určité poplatky faktorovi, které bývají individuálně nastaveny. V tabulce 24 je zobrazena zjednodušená rozvaha společnosti Papera s.r.o. k 31.3.2013. Tabulka 25 znázorňuje změnu ve struktuře rozvahy po zavedení faktoringu. Příklad je zpracován dle knihy „*Finance podniku*“ (31, str. 172).

Tabulka 24: Zjednodušená rozvaha společnosti Papera s.r.o. k 31.3.2013

Rozvaha k 31.3.2013					
	AKTIVA CELKEM	122 851		PASIVA CELKEM	122 851
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	A.	Vlastní kapitál	26 359
B.	Dlouhodobý majetek	55 078	A. I.	Základní kapitál	5 800
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	349	A. II.	Kapitálové fondy	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	54 729	A. III.	Fondy tvořené ze zisku	580
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	16 267
			A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	3 712
C.	Oběžná aktiva	61 739	B.	Cizí zdroje	93 040
C. I.	Zásoby	17 715	B. I.	Rezervy	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	B. II.	Dlouhodobé závazky	3 707
C. III.	Krátkodobé pohledávky	42 704	B. III.	Krátkodobé závazky	59 527
	Z toho: Pohledávky z obchodního styku	25 862		Z toho: Závazky z obchodních vztahů	47 088
	Ostatní pohledávky	16 842		Ostatní závazky	12 439
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	1 320	B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	29 806
D.	Ostatní aktiva	6 034	C.	Ostatní pasiva	3 452
D. I.	Časové rozlišení	6 034	C. I.	Časové rozlišení	3 452

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Rozvahy společnosti Papera s.r.o. za období 1.4.2009 – 31.3.2013)

Tabulka 25: Zjednodušená rozvaha společnosti Papera s.r.o. k 31.3.2013 po zavedení faktoringu

Rozvaha k 31.3.2013 (po změně)					
	AKTIVA CELKEM	102 161		PASIVA CELKEM	102 161
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	A.	Vlastní kapitál	26 359
B.	Dlouhodobý majetek	55 078	A. I.	Základní kapitál	5 800
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	349	A. II.	Kapitálové fondy	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	54 729	A. III.	Fondy tvořené ze zisku	580
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	16 267
			A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	3 712
C.	Oběžná aktiva	41 049	B.	Cizí zdroje	72 350
C. I.	Zásoby	17 715	B. I.	Rezervy	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	B. II.	Dlouhodobé závazky	3 707
C. III.	Krátkodobé pohledávky	22 014	B. III.	Krátkodobé závazky	45 734
	Z toho: Pohledávky vůči faktorovi	5 172		Z toho: Závazky z obchodních vztahů	33 295
	Ostatní pohledávky	16 842		Ostatní závazky	12 439
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	1 320	B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	22 909
D.	Ostatní aktiva	6 034	C.	Ostatní pasiva	3 452
D. I.	Časové rozlišení	6 034	C. I.	Časové rozlišení	3 452

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledky vybraných ukazatelů po zavedení faktoringu jsou znázorněny v tabulce 26. Celková zadluženost, která před zavedení faktoringu dosahovala 75,7 %, po zavedení faktoringu by poklesla na 70,8 %. Pokles věřitelského rizika může mít pozitivní dopad při získávání dalších zdrojů pro podnikání. Podnik zvyšuje svou finanční nezávislost, koeficient samofinancování by vzrostl na 25,8 %. Jelikož doba obratu pohledávek byla počítána z pohledávek z obchodních vztahů, po zavedení faktoringu by tyto pohledávky byly nulové a ukazatel by nebylo možné vyčíslit. Pozitivní je, že podnik by zlepšil svou platební morálku a doba obratu závazku by poklesla na 40,4 dny. Jelikož by podnik využil prostředky obdržené od faktoringové společnosti ihned na snížení cizích zdrojů, tak by tato změna snížila peněžní prostředky v hotovosti a na bankovním účtu. Nicméně společnost využívá již zmíněný revolvingový úvěr, tudíž problémy s likviditou by nebylo nutné řešit.

Tabulka 26: Vybrané ukazatele před a po zavedení faktoringu

Ukazatel	Před zavedením faktoringu	Po zavedení faktoringu
Celková zadluženost (%)	75,73	70,82
Zadluženost vlastního kapitálu	3,53	2,74
Koeficient samofinancování (%)	21,46	25,80
Obrat celkových aktiv	2,42	2,90
Doba obratu aktiv (dny)	149,06	123,95
Doba obratu pohledávek (dny)	31,38	-
Doba obratu závazků (dny)	57,13	40,40

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Provize a úroky faktoringové společnosti by se promítly ve výkazu zisku a ztrát určitým zvýšením nákladových položek. Záleží tedy na konkrétní výši provize a úroků, která by pro společnost ve skutečnosti byla stanovena. Je důležité se zaměřit na to, aby náklady na faktoring byly menší než úspory získané zavedením faktoringu, aby došlo k posílení rentability podniku.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zhodnocení finanční situace podniku Papera s.r.o a vytvoření návrhů vedoucích ke zlepšení slabších oblastí společnosti. Posouzení finanční situace podniku proběhlo na základě teoretických poznatků nabytých z literatury, během studia a pomocí metodik vymezených v úvodu práce, a to především pomocí metod strategické a finanční analýzy.

V první kapitole byla definována podstata hodnocení výkonnosti podniku, popsána strategická analýza včetně zvolených metod a finanční analýza včetně vybraných finančních ukazatelů. Druhá kapitola se věnovala zanalyzování současného stavu a zhodnocení finanční situace podniku. Dle zjištěných výsledků vybraných metod strategické a finanční analýzy bylo provedeno celkové zhodnocení finanční situace, ke kterému pomohlo také porovnání výsledků s hodnotami konkurenčního podniku. Třetí část práce se zabývala vymezením problematických oblastí na základě výsledků získaných v předchozí části a vytvořením návrhů na řešení v těchto oblastech. Jednotlivé návrhy a doporučení byly stanoveny v oblasti nákladovosti, zadluženosti a řízení pohledávek.

Návrhy byly zaměřeny na snížení nákladů společnosti a tím i ukazatele nákladovosti doporučením využívání množstevních slev a slev při zaplacení v hotovosti či předem. Dále byly stanoveny návrhy podporující růst tržeb a to zvýšení marže, internetová reklama a odstranění určitých nedostatků zjištěných pomocí průzkumu spokojenosti zákazníků. V oblasti řízení pohledávek se byl navržen odprodej pohledávek, v problematice zadluženosti bylo stanoveno doporučení na zvětšení finanční nezávislosti podniku zvyšováním podílu vlastního kapitálu.

Autorka práce věří, že vytyčený cíl práce byl splněn. Vybranými metodami bylo zjištěno, že se jedná o stabilní podnik s jistými problémy, které však neohrožují jeho existenci. Jedná se o rozvíjející se firmu, která pokračuje již v zavedené dobré tradici. Autorka práce doufá, že navržená doporučení budou užitečná a pomůžou k určitému zlepšení slabých stránek a bude jim ve společnosti věnována pozornost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL a B. LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
- (2) MANAGEMENTMANIA. Benchmarking. *ManagementMania.com* [online]. © 2011–2013 [cit. 2014-01-25].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/benchmarking>
- (3) KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.
- (4) VEBER, J. a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- (5) PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.
- (6) DLUHOŠOVÁ, D. a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
- (7) KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.
- (8) SEDLÁČKOVÁ, H a K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9367-1.
- (9) SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- (10) SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- (11) BLAHA, Z. S. a I. JINDŘICHOVSKÁ. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-145-3.

- (12) RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8.
- (13) MANAGEMENTMANIA. Finanční analýza. *ManagementMania.com* [online]. © 2011-2013 [cit. 2013-11-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-analyza>
- (14) KISLINGEROVÁ, E a J. HNILICA. *Finanční analýza krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3.
- (15) STROUHAL, J. Využití účetních dat ve finanční praxi aneb základní metody finanční analýzy. *Účetnictví v praxi* [online]. 2008, č. 6. [cit. 2013-11-30]. Dostupné z: http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d3728v5059-vyuziti-ucetnich-dat-ve-financni-praxi-aneb-zakladni-metod/?search_query=%24issue%3D4I64&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=1
- (16) BUSINESSINFO. Techniky a metody finanční analýzy. *BusinessInfo.cz* [online]. © 1997-2013 [cit. 2013-11-30]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financni-analyzy-3384.html#rozuka>
- (17) BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování*. Přednáška. Brno: Vysoké učení technické. 20. 3. 2013.
- (18) STROUHAL, J. Využití účetních dat ve finanční praxi aneb základní metody finanční analýzy. *Účetnictví v praxi* [online]. 2008, č. 7. [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d3795v5144-vyuziti-ucetnich-dat-ve-financni-praxi-aneb-zakladni-metod/?search_query=%24issue%3D1%24issue%3D4I65&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=2
- (19) OR. JUSTICE. Výpis z obchodního rejstříku. *Or.justice.cz* [online]. © 2012-2014 [cit. 2014-01-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a442397&typ=actual&klic=7508xo>
- (20) PAPERÁ, S.R.O. *Výroční zpráva za účetní období hospodářského roku 1. 4. 2012 – 31. 3. 2013*. Svitavy: Papera, s.r.o., 2013.

- (21) PAPERERA, S.R.O. Produkty. *Papera.cz* [online]. © 2008 [cit. 2014-01-19].
Dostupné z: <https://www.papera.cz/produkty/>
- (22) PAPERERA, S.R.O. Nábytek od návrhu po dodání. *Papera.cz* [online]. © 2008
[cit. 2014-01-19]. Dostupné z: <https://www.papera.cz/nabytek/>
- (23) PAPERERA, S.R.O. Razítka. *Papera.cz* [online]. © 2008 [cit. 2014-01-19].
Dostupné z: <https://www.papera.cz/razitka/>
- (24) PAPERERA, S.R.O. Reklamní předměty. *Papera.cz* [online]. © 2008
[cit. 2014-01-19]. Dostupné z: <https://www.papera.cz/reklamni-predmety/>
- (25) PAPERERA, S.R.O. Objednávkový systém Ordis. *Papera.cz* [online]. © 2008
[cit. 2014-01-19]. Dostupné z: <https://www.papera.cz/ordis/>
- (26) OR. JUSTICE. Výpis z obchodního rejstříku. *Or.justice.cz* [online]. © 2012 – 2014
[cit. 2014-02-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a207041&typ=actual&klic=e6odrf>
- (27) OFFICE DEPOT, S.R.O. Kdo jsme. *ProcOfficeDepot.cz* [online]. © 2012
[cit. 2014-02-06]. Dostupné z: <http://www.procofficedepot.cz/o-spolecnosti/kdo-jsme>
- (28) OFFICE DEPOT, S.R.O. O nás. *Officedepot.cz* [online]. © 2010 [cit. 2014-02-06].
Dostupné z: <http://www.officedepot.cz/specialLinksNoChat.do?ID=o-nas>
- (29) RADOVÁ, J., P. DVOŘÁK a J. MÁLEK. *Finanční matematika pro každého*.
8. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4831-3.
- (30) GOOGLE INC. Google AdWords. *Google.cz* [online]. [cit. 2014-05-20].
Dostupné z: <http://www.google.cz/adwords/start/>
- (31) ZINECKER, M. *Základy financí podniku*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství
CERM, 2008. ISBN 978-80-214-3704-3.
- (31) ZINECKER, M. *Finance podniku*. Přednáška. Brno: Vysoké učení technické.
2012.

- (33) FACTORING ČESKÉ SPOŘITELNY, A.S. Tuzemský faktoring. *Factoringcs.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z:
<http://www.factoringcs.cz/cs/home/tuzemsky-factoring>
- (34) KB FACTORING, A.S. Tuzemský faktoring. *Factoringkb.cz* [online]. © 2013 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z:
<http://www.factoringkb.cz/cs/produkty/tuzemsky-factoring.shtml>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Strategická analýza.....	14
Obrázek 2: Model pěti konkurenčních sil.....	16

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj aktiv společnosti Papera s.r.o.	51
Graf 2: Vývoj vybraných položek oběžných aktiv společnosti Papera s.r.o.	53
Graf 3: Struktura oběžných aktiv společnosti Papera s.r.o.	55
Graf 4: Vývoj pasiv společnosti Papera s.r.o.....	56
Graf 5: Vývoj výsledků hospodaření společnosti Papera s.r.o.	57
Graf 6: : Vývoj vybraných položek cizího kapitálu společnosti Papera s.r.o.	58
Graf 7: Struktura vlastního kapitálu společnosti Papera s.r.o.....	60
Graf 8: Struktura cizích zdrojů společnosti Papera s.r.o.....	61

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Zjednodušená struktura rozvahy.....	20
Tabulka 2: Hodnotící kritéria Altmanova modelu.....	37
Tabulka 3: Hodnotící kritéria indexu IN05.....	38
Tabulka 4: Vybrané položky podniků Papera s.r.o. a Office Depot s.r.o. za období 3/2013 resp. 2012.....	44
Tabulka 5: SWOT analýza společnosti Papera s.r.o.	49
Tabulka 6: Horizontální analýza vybraných položek aktiv	51
Tabulka 7: Vertikální analýza vybraných položek aktiv	54
Tabulka 8: Horizontální analýza vybraných položek pasiv	56
Tabulka 9: Vertikální analýza vybraných položek pasiv.....	59
Tabulka 10: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát.....	62
Tabulka 11: Rozdílové ukazatele - Papera s.r.o. a Office Depot s.r.o.....	64
Tabulka 12: Ukazatele rentability - Papera s.r.o. a Office Depot s.r.o.	66
Tabulka 13: Ukazatele aktivity - Papera s.r.o. a Office Depot s.r.o.	68
Tabulka 14: Ukazatele zadluženosti - Papera s.r.o. a Office Depot s.r.o.	70
Tabulka 15: Ukazatele likvidity - Papera s.r.o. a Office Depot s.r.o.....	73
Tabulka 16: Provozní ukazatele - Papera s.r.o. a Office Depot s.r.o.....	75
Tabulka 17: Soustavy ukazatelů - Papera s.r.o. a Office Depot s.r.o.	76
Tabulka 18: Využití platby předem	82
Tabulka 19: Změny při plošném zvýšení marží o 3%	83
Tabulka 20: Změny ukazatelů při plošném zvýšení marží o 3 %.....	83
Tabulka 21: Náklady na reklamu ve vyhledávači Google.....	84
Tabulka 22: Snížení zadluženosti o 5 % v období 3/2013.....	87
Tabulka 23: Základní informace o faktoringu u České spořitelny a Komerční banky...	89
Tabulka 24: Zjednodušená rozvaha společnosti Papera s.r.o. k 31.3.2013	90
Tabulka 25: Zjednodušená rozvaha společnosti Papera s.r.o. k 31.3.2013 po zavedení faktoringu.....	90
Tabulka 26: Vybrané ukazatele před a po zavedení faktoringu.....	91

SEZNAM VZORCŮ

- (1.1) Vzorec horizontální analýzy – absolutní změna
- (1.2) Vzorec horizontální analýzy – procentní změna
- (1.3) Vzorec vertikální analýzy
- (1.4) Vzorec čistého pracovního kapitálu
- (1.5) Vzorec čistého pracovního kapitálu
- (1.6) Vzorec čistých pohotových prostředků
- (1.7) Vzorec čistého peněžního majetku
- (1.8) Vzorec rentability celkových vložených aktiv
- (1.9) Vzorec rentability dlouhodobých zdrojů
- (1.10) Vzorec rentability vlastního kapitálu
- (1.11) Vzorec rentability tržeb
- (1.12) Vzorec nákladovosti
- (1.13) Vzorec obratu celkových aktiv
- (1.14) Vzorec obratu fixních aktiv
- (1.15) Vzorec doby obratu aktiv
- (1.16) Vzorec obratu zásob
- (1.17) Vzorec doby obratu zásob
- (1.18) Vzorec doby obratu pohledávek
- (1.19) Vzorec doby obratu závazků
- (1.20) Vzorec celkové zadluženosti
- (1.21) Vzorec zadluženosti vlastního kapitálu
- (1.22) Vzorec dlouhodobé zadluženosti
- (1.23) Vzorec běžné zadluženosti
- (1.24) Vzorec koeficientu samofinancování
- (1.25) Vzorec úrokového krytí
- (1.26) Vzorec doby návratnosti úvěru
- (1.27) Vzorec krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem
- (1.28) Vzorec krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji
- (1.29) Vzorec běžné likvidity
- (1.30) Vzorec pohotové likvidity

- (1.31) Vzorec okamžité likvidity
- (1.32) Vzorec mzdové produktivity
- (1.33) Vzorec produktivity z přidané hodnoty
- (1.34) Vzorec nákladovosti výnosů
- (1.35) Vzorec vázanosti na zásoby
- (1.36) Vzorec Altmanova modelu pro společnosti neobchodovatelné na burze
- (1.37) Vzorec modelu IN
- (1.38) Vzorec indexu IN05

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Účetní výkazy společnosti Papera s.r.o.....I

Příloha 2: Účetní výkazy společnosti Office Depot s.r.o.....IV

Příloha 1

Rozvaha - aktiva společnosti Papera s.r.o. za období 1.4.2009 – 31.3.2013 (v tis. Kč)

Označ.	AKTIVA	Řádek	3/2010	3/2011	3/2012	3/2013
	AKTIVA CELKEM	1	85 212	89 674	120 939	122 851
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	3	49 656	51 832	55 471	55 078
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	697	444	482	349
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6	0	0	0	0
3.	Software	7	697	444	482	349
4.	Ocenitelná práva	8	0	0	0	0
5.	Goodwill	9	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	48 959	51 388	54 989	54 729
B. II. 1.	Pozemky	14	1 381	1 381	1 901	1 901
2.	Stavby	15	41 681	40 906	39 919	38 938
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	5 889	9 093	13 086	13 807
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	17	0	0	0	0
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	8	8	83	83
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	22	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	23	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba, podstatný vliv	27	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	31	33 497	36 135	61 030	61 739
C. I.	Zásoby	32	17 479	18 410	23 914	17 715
C. I. 1.	Materiál	33	0	0	0	0
2.	Nedokončená výroba a polotovary	34	0	0	0	0
3.	Výrobky	35	0	0	0	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36	0	0	0	0
5.	Zboží	37	17 479	18 410	23 914	17 715
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	39	0	0	0	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	41	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	42	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za úč. sdružení	43	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	45	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	46	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	47	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	48	15 787	17 641	35 762	42 704
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	14 900	17 274	28 658	25 862
2.	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	50	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	51	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za úč. sdružení	52	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	54	797	120	1 940	0
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	90	172	114	9 291
8.	Dohadné účty aktivní	56	0	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	57	0	75	5 050	7 551
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	231	84	1 354	1 320
C. IV. 1.	Peníze	59	221	74	260	288
2.	Účty v bankách	60	10	10	1 094	1 032
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	61	0	0	0	0
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení	63	2 059	1 707	4 438	6 034
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	1 999	1 707	3 509	4 822
2.	Komplexní náklady příštích období	65	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	66	60	0	929	1 212

Rozvaha - pasiva společnosti Papera s.r.o. za období 1.4.2009 – 31.3.2013 (v tis. Kč)

PASIVA	Řádek	3/2010	3/2011	3/2012	3/2013
PASIVA CELKEM	67	85 212	89 674	120 939	122 851
Vlastní kapitál	68	18 638	21 069	22 415	26 359
Základní kapitál	69	5 800	5 800	5 800	5 800
Základní kapitál	70	5 800	5 800	5 800	5 800
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71	0	0	0	0
Změny základního kapitálu	72	0	0	0	0
Kapitálové fondy	73	0	0	0	0
Emisní ážio	74	0	0	0	0
Ostatní kapitálové fondy	75	0	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76	0	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	77	0	0	0	0
Rozdíly z přeměn společností	78	0	0	0	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	79	580	580	580	580
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	80	580	580	580	580
Statutární a ostatní fondy	81	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	82	6 684	12 258	14 689	16 267
Nerozdělený zisk minulých let	83	6 684	12 258	14 689	16 267
Neuhrazená ztráta minulých let	84	0	0	0	0
Jiný výsledek hospodaření minulých let	85	0	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) □	86	5 574	2 431	1 346	3 712
Cizí zdroje	87	66 131	68 018	96 765	93 040
Rezervy	88	0	0	0	0
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	89	0	0	0	0
Rezerva na důchody a podobné závazky	90	0	0	0	0
Rezerva na daň z příjmů	91	0	0	0	0
Ostatní rezervy	92	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	93	2 283	1 099	3 678	3 707
Závazky z obchodních vztahů	94	0	0	0	0
Závazky - ovládající a řídicí osoba	95	0	0	0	0
Závazky - podstatný vliv	96	0	0	0	0
Závazky ke společníkům, členům družstva a k úč. sdružení	97	105	0	0	0
Dlouhodobé přijaté zálohy	98	0	0	0	0
Vydané dluhopisy	99	0	0	0	0
Dlouhodobé směnky k úhradě	100	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	101	0	0	0	0
Jiné závazky	102	1 206	0	2 930	2 783
Odložený daňový závazek	103	972	1 099	748	924
Krátkodobé závazky	104	37 664	41 365	62 570	59 527
Závazky z obchodních vztahů	105	33 577	34 931	52 503	47 088
Závazky - ovládající a řídicí osoba	106	0	0	0	0
Závazky - podstatný vliv	107	0	0	0	0
Závazky ke společníkům, členům družstva a k úč. sdružení	108	57	0	58	57
Závazky k zaměstnancům	109	1 524	1 923	2 077	1 952
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	110	702	1 106	1 223	1 195
Stát - daňové závazky a dotace	111	537	910	0	3 981
Krátkodobé přijaté zálohy	112	1 257	2 276	4 720	5 082
Vydané dluhopisy	113	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	114	10	10	6	82
Jiné závazky	115	0	209	1 983	90
Bankovní úvěry a výpomoci	116	26 184	25 554	30 517	29 806
Bankovní úvěry dlouhodobé	117	20 184	18 747	21 517	20 806
Krátkodobé bankovní úvěry	118	6 000	6 807	9 000	9 000
Krátkodobé finanční výpomoci	119	0	0	0	0
Časové rozlišení	120	443	587	1 759	3 452
Výdaje příštích období	121	3	0	0	45
Výnosy příštích období	122	440	587	1 759	3 407

Výkaz zisku a ztrát společnosti Papera s.r.o. za období 1.4.2009 – 31.3.2013 (v tis. Kč)

Označ.	Výkaz zisku a ztrát	Řádek	3/2010	3/2011	3/2012	3/2013
I.	Tržby za prodej zboží	1	172 420	206 352	262 206	285 313
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	121 216	147 919	194 780	221 114
+	Obchodní marže	3	51 204	58 433	67 426	64 199
II.	Výkony	4	1 640	5 152	5 906	11 898
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	1 523	4 714	5 478	11 392
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	0	0	0	0
3.	Aktivace	7	117	438	428	506
B.	Výkonová spotřeba	8	19 381	26 163	27 410	27 948
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	7 858	10 507	13 184	14 370
2.	Služby	10	11 523	15 656	14 226	13 578
+	Přidaná hodnota	11	33 463	37 422	45 922	48 149
C.	Osobní náklady	12	28 154	32 446	41 214	40 448
C. 1.	Mzdová náklady	13	20 878	23 939	31 018	29 832
2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14	0	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	7 102	8 313	9 953	10 320
4.	Sociální náklady	16	174	194	243	296
D.	Daně a poplatky	17	193	207	177	189
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2 410	2 995	4 496	5 490
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	31	1	25	214
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	31	1	25	206
2.	Tržby z prodeje dlouhodobého materiálu	21	0	0	0	8
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	3	2	0	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	3	2	0	0
2.	Prodaný materiál	24	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	25	-4 466	290	201	-573
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 686	2 753	3 390	2 939
H.	Ostatní provozní náklady	27	685	343	877	1 190
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	30	8 201	3 893	2 372	4 558
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0	0	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovl.os. a v úč. jednotkách pod podst. vlivem	34	0	0	0	0
2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0	0	0
3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	42	0	0	0	0
N.	Nákladové úroky	43	1 489	1 192	1 346	1 430
XL.	Ostatní finanční výnosy	44	0	4	294	1 114
O.	Ostatní finanční náklady	45	141	146	325	353
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-1 630	-1 334	-1 377	-669
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	997	128	-351	177
Q. 1.	- splatná	50	480	0	0	2
2.	- odložená	51	517	128	-351	175
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	5 574	2 431	1 346	3 712
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0	0	0
2.	- odložená	57	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	5 574	2 431	1 346	3 712
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	61	6 571	2 559	995	3 889

Příloha 2

Rozvaha - aktiva společnosti Office Depot s.r.o. za období 2009 – 2012 (v tisících Kč)

Označ.	AKTIVA	Řádek	2009	2010	2011	2012
	AKTIVA CELKEM	1	489 287	491 089	474 611	487 294
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	3	84 209	73 381	72 108	66 215
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	2 804	3 135	3 665	2 802
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6	0	0	0	0
3.	Software	7	2 404	3 135	3 514	2 802
4.	Ocenitelná práva	8	0	0	0	0
5.	Goodwill	9	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	400	0	151	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	81 344	70 185	61 734	60 031
B. II. 1.	Pozemky	14	0	0	0	0
2.	Stavby	15	0	0	3 416	3 881
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	65 457	49 898	37 017	31 933
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	17	0	0	0	0
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19	4 726	4 407	724	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	67	438	788	80
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21	10 450	14 882	19 313	23 745
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	22	644	560	476	392
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	23	61	61	6 709	3 382
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24	61	61	6 709	3 382
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	27	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28	0	0	0	0
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	29	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	31	401 199	414 208	389 300	395 144
C. I.	Zásoby	32	82 002	89 809	106 594	82 499
C. I. 1.	Materiál	33	5 433	5 014	6 231	3 391
2.	Nedokončená výroba a polotovary	34	0	0	0	0
3.	Výrobky	35	0	0	0	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36	0	0	0	0
5.	Zboží	37	75 658	84 212	99 671	78 872
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38	911	583	692	236
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	39	0	267	246	10 497
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	41	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	42	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za úč. sdružení	43	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44	0	267	246	243
6.	Dohadné účty aktivní	45	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	46	0	0	0	10 254
8.	Odložená daňová pohledávka	47	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	48	245 218	237 377	204 668	228 231
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	203 399	193 820	184 928	220 106
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	50	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	51	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za úč. sdružení	52	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	54	9 039	13 811	4 409	2 760
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	0	3 397	2 131	2 325
8.	Dohadné účty aktivní	56	22 345	16 005	2 836	2 991
9.	Jiné pohledávky	57	10 435	10 344	10 364	49
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	73 979	86 755	77 792	73 917
C. IV. 1.	Peníze	59	1 133	842	510	398
2.	Účty v bankách	60	72 846	85 913	77 282	73 519
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	61	0	0	0	0
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	62	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení	63	3 879	3 500	13 203	25 935
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	3 879	3 500	3 746	2 076
2.	Komplexní náklady příštích období	65	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	66	0	0	9 457	23 859

Rozvaha - pasiva společnosti Office Depot s.r.o. za období 2009 – 2012 (v tis. Kč)

Označ.	PASIVA	Řádek	2009	2010	2011	2012
	PASIVA CELKEM	67	489 287	491 089	474 611	487 294
A	Vlastní kapitál	68	45 423	58 207	24 618	27 558
A. I.	Základní kapitál	69	3 000	3 000	3 000	3 000
A. I. 1.	Základní kapitál	70	3 000	3 000	3 000	3 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71	0	0	0	0
3.	Změny základního kapitálu	72	0	0	0	0
A. II.	Kapitálové fondy	73	-2 388	0	-18 692	-22 003
A. II. 1.	Emisní ážio	74	0	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	75	34 920	0	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76	-37 308	0	-18 692	-22 003
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	77	0	0	0	0
5.	Rozdíly z přeměn společností	78	0	0	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	79	400	400	400	400
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	80	400	400	400	400
2.	Statutární a ostatní fondy	81	0	0	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	82	34 945	42 023	54 807	40 265
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	83	34 945	42 023	54 807	54 807
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	84	0	0	0	-14 897
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	85	0	0	0	355
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) □	86	9 466	12 784	-14 897	5 896
B.	Cizí zdroje	87	443 864	432 882	449 993	459 736
B. I.	Rezervy	88	3 294	4 055	4 574	3 070
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	89	0	0	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	90	0	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	91	0	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	92	3 294	4 055	4 574	3 070
B. II.	Dlouhodobé závazky	93	129 113	165 216	168 058	161 536
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	94	0	0	0	0
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	95	0	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	96	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k úč. sdružení	97	124 458	161 874	165 641	149 641
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	98	0	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	99	0	0	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	100	0	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	101	0	0	0	0
9.	Jiné závazky	102	7	0	0	9 629
10.	Odložený daňový závazek	103	4 648	3 342	2 417	2 266
B. III.	Krátkodobé závazky	104	311 457	263 611	277 361	295 130
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	105	268 193	198 829	220 834	243 280
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	106	1 040	1 381	1 405	425
3.	Závazky - podstatný vliv	107	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k úč. sdružení	108	0	0	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	109	10 951	11 221	10 214	10 119
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	110	6 126	6 929	6 653	6 173
7.	Stát - daňové závazky a dotace	111	0	6 117	12 360	11 781
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	112	0	1 336	228	3 900
9.	Vydané dluhopisy	113	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	114	15 004	27 773	15 684	19 089
11.	Jiné závazky	115	10 143	10 025	9 983	363
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	116	0	0	0	0
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	117	0	0	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	118	0	0	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	119	0	0	0	0
C. I.	Časové rozlišení	120	0	0	0	0
C. I. 1.	Výdaje příštích období	121	0	0	0	0
2.	Výnosy příštích období	122	0	0	0	0

Výkaz zisku a ztrát společnosti Office Depot s.r.o. za období 2009 – 2012 (v tis. Kč)

Označ.	Výkaz zisku a ztrát	Řádek	2009	2010	2011	2012
I.	Tržby za prodej zboží	1	1 238 768	1 332 754	1 330 916	1 355 472
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	861 622	933 243	946 435	973 124
+	Obchodní marže	3	377 146	399 511	384 481	382 348
II.	Výkony	4	46 433	53 540	48 946	49 615
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	46 433	53 540	48 946	49 615
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	0	0	0	0
3.	Aktivace	7	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	8	182 533	189 971	205 566	187 067
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	36 334	36 917	40 031	39 665
2.	Služby	10	146 199	153 054	165 535	147 402
+	Přidaná hodnota	11	248 046	263 080	227 861	244 896
C.	Osobní náklady	12	216 846	214 436	219 387	208 547
C. 1.	Mzdová náklady	13	156 620	154 742	157 336	150 219
2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14	0	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	52 108	52 511	54 861	52 390
4.	Sociální náklady	16	8 118	7 183	7 190	5 938
D.	Daně a poplatky	17	875	468	267	140
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	18 389	17 254	15 749	11 126
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	1 963	2 500	1 002	395
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	1 963	2 500	1 002	395
2.	Tržby z prodeje dlouhodobého materiálu	21	0	0	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	24	806	256	9
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	24	806	256	9
2.	Prodaný materiál	24	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-5 582	3 874	-615	269
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	14 219	4 815	6 445	4 836
H.	Ostatní provozní náklady	27	14 104	14 337	8 511	10 856
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření □	30	12 572	19 220	-8 247	19 180
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0	0	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovl. os. a v úč. jedn. pod podstatným vlivem	34	0	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	42	128	29	20	45
N.	Nákladové úroky	43	4 812	5 815	5 380	5 048
XL.	Ostatní finanční výnosy	44	19 011	7 232	7 231	6 025
O.	Ostatní finanční náklady	45	12 645	3 864	9 446	9 544
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	48	1 682	-2 418	-7 575	-8 522
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	4 788	4 018	-925	4 762
Q. 1.	- splatná	50	2 185	5 324	0	4 912
2.	- odložená	51	2 603	-1 306	-925	-150
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	9 466	12 784	-14 897	5 896
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0	0	0
2.	- odložená	57	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	0	0	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	9 466	12 784	-14 897	5 896
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	61	14 254	16 802	-15 822	10 658