



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE VYBRANÉHO PODNIKU

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION OF THE SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

DAGMAR URBANOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. LENKA ZEMÁNKOVÁ, Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Urbanová Dagmar

Účetnictví a daně (6202R049)

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:

Hodnocení finanční situace vybraného podniku

v anglickém jazyce:

Evaluation of the Financial Situation of the Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod.

Vymezení problému a cíle práce.

Teoretická východiska práce:

- analýza okolí podniku,
- metody finanční analýzy.

Analýza současného stavu:

- analýza okolí podniku,
- finanční analýza na základě výkazů podniku za posledních pět uzavřených let.

Vlastní návrhy řešení na základě provedené analýzy.

Závěr.

Seznam použité literatury.

Přílohy.

Seznam odborné literatury:

- KISLINGEROVÁ, E. a J. HNILICA, Finanční analýza: krok za krokem. 2 vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5
- KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- LANDA, M. Jak číst finanční výkazy. Brno: Computer Press, 2008. 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5.
- RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80251-3386-6.
- ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Hlavní náplní této bakalářské práce je podání návrhu na zlepšení finanční situace firmy Vydoná s.r.o. na základě provedené finanční analýzy za roky 2009 - 2013. První část bakalářské práce je zaměřena na teorii a definici pojmů, dále bude vysvětleno, co je to finanční analýza a co všechno obsahuje. V praktické části bude provedena finanční analýza dle teorie a poskytnutých výkazů, a popsáno, které faktory ovlivňovaly podnik během let. Poslední část je zaměřena na zjištěné poznatky z finanční analýzy dané firmy a podání návrhů na zlepšení její situace.

Abstract

The main focus of this bachelor's thesis is an application to improve the financial situation of the company Vydoná s.r.o. on the basis of the financial analysis for the years 2009 - 2013. The first part of the bachelor's thesis will focus on the theory and definition of terms, next explained what it is a financial analysis and what it contains. The practical part will be performed financial analysis according to the theory and provided statements, and described the factors that influenced the company over the years. The last section focuses on findings from the statements of the financial analysis of the company and proposals to improve the situation.

Klíčová slova

Finanční analýza, poměrové ukazatele, soustavy ukazatelů, rozdílové ukazatele, absolutní ukazatele.

Keywords

Financial analysis, ratios indicators, system of indicators, differential indicators, absolute indicators.

Bibliografická citace bakalářské práce

URBANOVÁ, D. *Hodnocení finanční situace vybraného podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta Podnikatelská, 2015. 95 s. Vedoucí bakalářské práce
Ing. Lenka Zemánková, 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. 121/200 SB., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským)

V Brně, dne 5. června 2015

Podpis:.....

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala mé vedoucí práce paní Ing. Lence Zemánkové, Ph.D. za její ochotu, cenné rady a odborné připomínky, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti Vydoná s.r.o. za poskytnuté informace, podkladové materiály a jejich ochotu se mnou spolupracovat.

OBSAH

ÚVOD	10
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE.....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1 Analýza okolí podniku.....	12
1.1.1 SLEPTE.....	12
1.1.2 Porterova analýza	13
1.1.3 Interní analýza	14
1.1.4 SWOT	15
1.2 Uživatelé finanční analýzy.....	16
1.3 Zdroje finanční analýzy	16
1.4 Finanční analýza	16
1.4.1 Soustavy ukazatelů.....	17
1.4.2 Absolutní ukazatele	19
1.4.3 Rozdílové ukazatele	19
1.4.4 Poměrové ukazatele	21
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	28
2.1 Představení společnosti.....	28
2.1.1 Základní informace o společnosti	28
2.1.2 Organizační struktura	30
2.1.3 Činnosti firmy	31
2.2 Analýza okolí podniku.....	32
2.2.1 SLEPTE analýza	32
2.2.2 Porterova analýza	36
2.2.3 Interní analýza	41
2.2.4 SWOT analýza	46

2.3	Finanční analýza	47
2.3.1	Soustavy ukazatelů	47
2.3.2	Absolutní ukazatele	51
2.3.3	Rozdílové ukazatele	60
2.3.4	Poměrové ukazatele	63
2.3.5	Shrnutí finanční analýzy	74
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	77
3.1	Správné vedení účetnictví	77
3.2	Řízení nákladů	79
3.3	Zvyšování výnosů	80
3.4	Omezení investic	81
3.5	Řízení likvidity	81
3.6	Řízení pohledávek	82
3.7	Řízení zadluženosti	84
3.8	Řízení zásob	86
	ZÁVĚR	88
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	90
	SEZNAM ZKRATEK	92
	SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ	93
	SEZNAM PŘÍLOH	95

ÚVOD

Finanční analýza je v dnešní době hodně důležitá, protože slouží ke sledování finančního vývoje firmy. Na řadu problému, které mohou firmu zaskočit, se dá přijít včasnou a správně použitou finanční analýzou. Tato analýza může poskytnout informace, v čem má daná firma problémy, které by měla řešit, dále ukáže její silné ale také slabé stránky. Díky tomuto se firma může zaměřit na své slabé stránky a problémy a tím zlepšovat svoji finanční situaci. Finanční analýza je také důležitým zdrojem informací, jak pro vlastníky a manažery firmy, tak i pro možné budoucí investory a banky, například pokud by firma chtěla žádat o úvěr nebo o finanční výpomoc. Pro finanční analýzu se využívá velké množství dat a informací, které jsou obsaženy v účetních výkazech společnosti, mezi které patří rozvaha, výkaz zisku a ztráty, cash flow a dále se využívají výroční zprávy.

Pro zdravě fungující podniky je důležité, aby se při provádění finanční analýzy využily takové ukazatele, které odpovídají oboru podnikání dané firmy. Taková analýza pak dává přesnější a správnější informace, které se pak dají kvalitně využít při dalším rozhodování vedoucích pracovníků.

Zdravě fungující firma by měla správně vést a řídit svou finanční a obchodní stránku podnikatelské činnosti. Právě oblasti těchto činností zahrnuje tato bakalářská práce, která se zabývá hodnocením finanční situace vybraného podniku. Tato finanční analýza bude provedena na základě jednotlivých ukazatelů firmě VYDONA s. r.o. a to za období 2009 – 2013.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE

Tato bakalářská práce se zabývá hodnocením finanční situace vybraného podniku za pomoci finanční analýzy, která je v dnešní době velmi důležitá a slouží jako nástroj pro další rozhodování společnosti. Hlavním důvodem zpracování finanční analýzy je nestabilní ekonomická situace v rámci České republiky, kdy se mnoho malých a středních firem potýká s existenčními problémy. Provedením finanční analýzy a zavedením opatření k jejímu zlepšení mohou firmy odstranit nebo potlačit své existenční problémy a udržet tak svou pozici na trhu mezi ostatními konkurenty.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit finanční situaci firmy Vydoná s.r.o. za roky 2009 až 2013 a ze zjištěných nedostatků nebo problémových výsledků navrhnout případná opatření.

V první části této bakalářské práce budou popsána teoretická východiska práce, která jsou nezbytná pro porozumění výsledkům finanční analýzy, a která pak budou využita v praktické části.

V další části bude následovat analýza současného stavu. Zde budou popsány základní informace o společnosti, její předmět podnikání, organizační struktura, hlavní trhy a zákazníci. Dále bude následovat analýza vnějšího okolí společnosti použitím SLEPTE analýzy a Porterova modelu pěti sil, pro analýzu vnitřního prostředí bude použita interní analýza 7S. Z těchto analýz vyplyne SWOT analýza, která se zaměřuje na silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby.

V třetí části bude provedena samotná finanční analýza. Zjištěné teoretické poznatky budou prakticky aplikovány na jednotlivé ukazatele, mezi které patří soustavy ukazatelů, absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele. Z těchto ukazatelů budou zjištěny dílčí výsledky, které je důležité správně interpretovat, najít případné příčiny jejich nepříznivého stavu a následně navrhnout řešení pro zlepšení finanční situace firmy.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části bakalářské práce bude popsána finanční analýza z teoretického hlediska, zdroje finanční analýzy a jejich uživatelé.

1.1 Analýza okolí podniku

Analýza okolí neboli situační analýza společnosti je velmi důležitou částí finanční analýzy, protože daná společnost se dostává do kontaktu i s jinými subjekty (podniky) a tím se stává součástí prostředí. Při vytváření nových strategií je důležité dobře znát okolí této společnosti, aby se společnost mohla přizpůsobovat různým změnám na trhu. Tato analýza zahrnuje jak externí analýzu, což znamená vnější zkoumání okolí firmy, tak i interní analýzu zkoumání vnitřního prostředí firmy. Z analýzy okolí společnosti se dá zjistit, jak si společnost vede v tržním prostředí pomocí určitých metod (SLEPTE, Porter, Interní analýza, SWOT) a zjistit tak jeho silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, ale také jeho výhody či nevýhody v konkurenčním boji (Zamazalová, 2010).

1.1.1 SLEPTE

SLEPTE analýza, někdy označovaná také PEST analýza slouží k získání informací o změnách ve vnějším okolí podniku. Poskytuje komplexní pohled na prostředí státu, kraje i obce. SLEPTE analýza, se nezabývá jenom současnou situací, ale věnuje se taktéž otázkám vývoje v budoucnosti a jaké změny v okolí se dají předpokládat (Podnikátor, 2012).

SLEPTE analýza má základní metodu MAP, která rozkládá vnější analýzu do tří navazujících kroků:

1. mapuj jednotlivé ukazatele v rámci vnějšího prostředí,
2. analyzuj současnou úroveň ukazatelů (fakta) z pohledu analyzovaného subjektu,
3. predikuj (odhadni), jak se jednotlivé ukazatele budou vyvíjet v budoucnu

(Hanzelková a kol., 2013).

SLEPTE analýza zkoumá následující faktory.

Sociální faktory – tyto faktory představují, jak je dané chování ovlivňováno okolním prostředím, životem obyvatelstva a je potřeba vzít v úvahu demografický vývoj společnosti (počet obyvatel, věk a příjmy obyvatel), náboženství, velikost, vývoj a dostupnost pracovní síly (Sedláčková, 2006).

Legislativní faktory – jedná se o takové faktory, které v prostředí, ve kterém se společnost nachází, stanovují právní a legislativní normy. Normy jsou tvořeny

zpravidla státní mocí a patří sem vyhlášky, daňové zákony, celní zákony, regulace importu a exportu atd. (Sedláčková, 2006).

Ekonomické faktory – tyto faktory se rozdělují do třech základních skupin. Do první skupiny patří makroekonomické situace země (inflace, HDP, měna), do druhé finance (dostupnost, cena, možnosti úvěrů) a poslední skupinou jsou daně (výše jednotlivých sazeb, kontrola, cla) (Hanzelková a kol., 2013).

Politické faktory – politické faktory se zabývají vládní politikou země, intenzitou vládních zásahů do ekonomiky, priorit a podpory v oblasti podnikání. Mezi tyto faktory patří aktuální politická situace, fiskální a monetární politiky, regulace exportu a importu, a jiné (Hanzelková a kol., 2013).

Technologické faktory – umožňují společnosti dosahovat vyšší konkurenceschopnosti a dosahovat lepších výsledků. Avšak technologie se pořád vyvíjejí, proto je nezbytné tyto faktory stále analyzovat, aby společnost nezaostávala za ostatními. Za technologické faktory se považuje např. podpora vědy a výzkumu, nové pracovní metody, postupy a techniky, investice do podniku a dostupnost informací (Hanzelková a kol., 2013; Sedláčková, 2006).

Ekologické faktory – tyto faktory berou v potaz životní prostředí, a proto je nutné dodržovat různá opatření, normy a limity v oblasti ochrany životního prostředí a ekologie. Příkladem ekologického faktoru je ochrana ohrožených druhů, nakládání s odpady, míra podpory s využíváním obnovitelných zdrojů (Podnikátor, 2012).

1.1.2 Porterova analýza

K analýze nejbližšího okolí firmy je dobré použít analýzu pěti sil podle Portera. Tato analýza se nachází mezi vnitřním prostředím firmy, kde se používá analýza 7S a mezi vnějším světem, kde se používá analýza SLEPTE. Porterova analýza zkoumá konkurenční pozici a úspěšnost daného podniku (Sedláčková, 2006).

Porter hodnotí konkurenční okolí na základě.

Konkurenční prostředí – představuje konkurenční boje mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí. Intenzita této síly je projevem energie, které společnosti vkládají do snahy o získání lepší tržní pozice. Do této oblasti patří například růst odvětví, rozdíly mezi produkty, rozdílnost konkurentů, poměr fixních nákladů a přidané hodnoty (Sedláčková, 2006).

Vyjednávací síla dodavatelů – tato síla a vliv dodavatelů je důležitým faktorem, protože zkoumá, jak dodavatelé ovlivňují podmínky na trhu. Na trhu existuje několik velkých dodavatelů, kteří diktují podmínky ať už cenové, pracovní či poskytnutí kapitálu (Sedláčková, 2006).

Hrozba nových konkurentů – novými konkurenty jsou ty firmy, které začnou podnikat ve stejném nebo podobném odvětví. Tito konkurenti zpravidla s sebou přinášejí značné zdroje a schopnosti, rozšíření nabídky svých zboží a služeb a tím získávají dobré pozice v konkurenčním prostředí (Sedláčková, 2006).

Hrozba substitutů – každá firma chce, aby zákazníci navštěvovali a nakupovali u nich. Právě proto se snaží, aby jejich výrobky, produkty byly ty nejlepší, nebo byly v něčem výjimečné a za přijatelnou cenu. Pokud tomu tak není, může zákazník zvolit jinou firmu a nakoupit tak produkt nebo službu, který má pro něj totožný nebo podobný význam. Mezi tyto faktory patří například výše cen substitutů, rozdílnost substitutů a náklady na změnu (Sedláčková, 2006).

Vyjednávací síla zákazníků – zákazníci mohou výrazně ovlivnit chování firmy. Například významní zákazníci mohou společnosti dotlačit ke snížení ceny, a společnost, aby takové zákazníky neztratila, tuto cenu sníží (Sedláčková, 2006).

1.1.3 Interní analýza

Interní analýza se provádí za účelem zjištění silných a slabých stránek firmy. K interní analýze se používá mnoho metod, avšak jednou z nejčastěji používaných je „analýza 7S“ (Hanzelková a kol., 2013).

Mezi McKinsey 7S patří.

Strategie – strategie by měla brát v úvahu jak organizační uspořádání, tak firemní kulturu. Strategie představuje činnosti, jak firma dosahuje určitých cílů (Hanzelková a kol., 2013).

Struktura – struktura znázorňuje organizační uspořádání ve smyslu nadřízenosti a podřízenosti, spolupráce a sdílení informací (Hanzelková a kol., 2013).

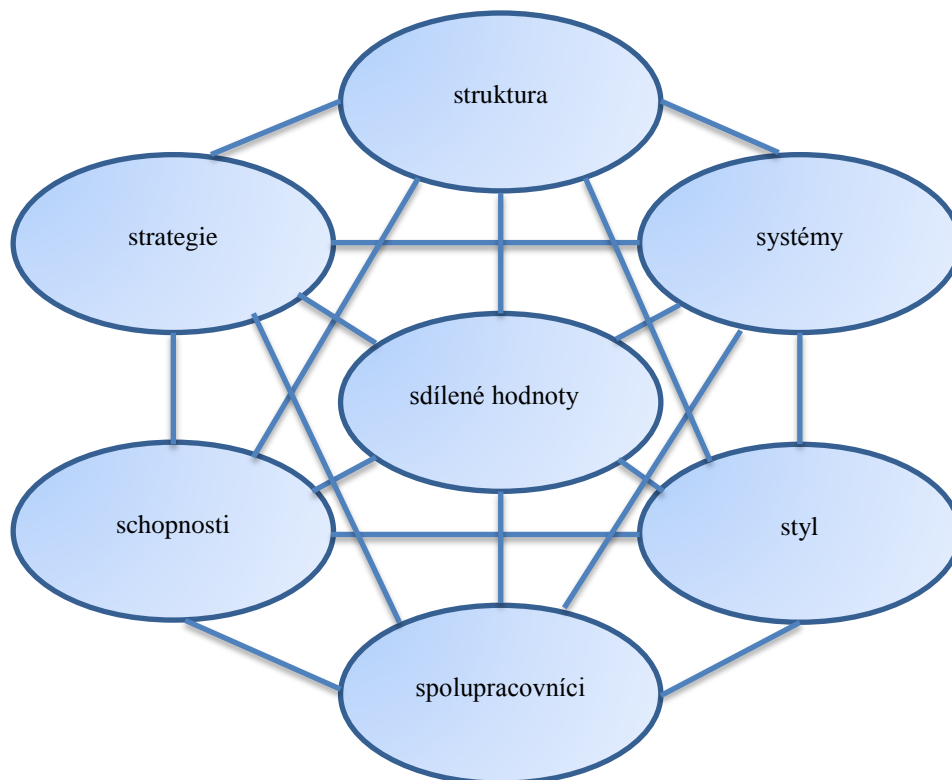
Systémy – prostředky, které slouží firmě k řízení, ať už ke komunikaci, informaci zákazníků nebo dopravě (Hanzelková a kol., 2013).

Schopnosti – odborné schopnosti (znalosti) jednotlivých pracovníků v rámci kolektivu celé firmy (Hanzelková a kol., 2013).

Spolupracovníci – tímto se rozumí vedoucí a podřízení pracovníci, kteří pracují v dané firmě, jejich zaměstnanecký poměr, motivace, vztahy mezi nimi a jiné (Hanzelková a kol., 2013).

Styl – představuje, jak pracovníci managementu řídí a řeší problémy, které se ve firmě vyskytují (Hanzelková a kol., 2013).

Sdílené hodnoty – představují skutečnosti a principy respektované pracovníky firmy, které se podílejí na úspěchů firmy (Hanzelková a kol., 2013).



Obrázek č. 1: Model 7S firmy McKinsey (Zdroj: vlastní zpracování dle Hanzelkové, 2013)

1.1.4 SWOT

SWOT analýza je metoda, podle níž firma může identifikovat jak podněty přicházející z okolí firmy tak i podněty z vnitřního prostředí. Při SWOT analýze je dobré začít nejprve analýzou vnějšího prostředí – analýza příležitostí a hrozeb (OT). Ty přicházejí z jejího okolí, a to jak z makroprostředí, tak i z mikroprostředí. Firma většinou není schopná tyto faktory ovlivnit avšak má možnost příležitosti využít a hrozby pokud to bude možné odvrátit. Po této analýze následuje analýza vnitřního prostředí – analýza silných a slabých stránek (SW). Z této analýzy budou zjištěny silné stránky, tedy čím si firma zvyšuje postavení v tržním prostředí, v čem je lepší než

ostatní, ale také slabé stránky, které mohou být překážkou v efektivním rozvoji firmy a tím pádem by měly být co nejdříve likvidovány. SWOT analýzu je důležité provést ve vzájemném kontextu, příležitosti a hrozby musí být propojeny i s vnitřním prostředím (Zamazalová, 2010).

1.2 Uživatelé finanční analýzy

Finanční analýza slouží, jako zdroj k dalšímu rozhodování firmy. Proto jsou tyto informace velmi důležité jak pro interní tak i externí skupiny lidí. Mezi interní uživatele patří především manažeri podniku ale také zaměstnanci a samotné vedení firmy. Mezi externí uživatele se řadí například investoři, obchodní partneři, konkurenti apod. (Knápková a Pavelková, 2010).

1.3 Zdroje finanční analýzy

Hlavním předpokladem pro úspěšnou finanční analýzu je perfektní a komplexní znalost vstupních informací do finanční analýzy. Tyto informace je potřeba vybrat podle příslušného účelu a vybrané metodě. Základním zdrojem těchto informací jsou účetní výkazy podniku (Růčková, 2008).

Tyto výkazy se dají rozdělit do dvou hlavních skupin:

- 1) Finanční účetní výkazy – tyto výkazy poskytují informace především externím uživatelům a dávají přehled o rozvaze, zdrojích krytí, tvorbě a užití výsledku hospodaření a o cash flow (Růčková, 2008).
- 2) Vnitropodnikové účetní výkazy – vycházejí z vnitřních potřeb firmy, vedou ke zlepšení výsledků finanční analýzy a umožňují snížit riziko odchylky od skutečnosti. Mezi tyto výkazy patří například výroční zprávy, statistiky výroby, poptávky, zaměstnanost, z ekonomické statistiky a další (Knápková a Pavelková, 2010; Růčková, 2008).

1.4 Finanční analýza

Finanční analýza je rozbor činností firmy, v souvislosti s časem a penězi a umožňuje pohlížet na situaci společnosti ve dvou rovinách. V první rovině dává šanci ohodnotit, jak se firmě dařilo od její minulosti po současnost (ex-post analýza) a druhou rovinou je, že poskytuje informace pro zlepšení její činnosti a finančního plánování (ex-ante analýza) (Růčková, 2008).

Finanční analýzu lze provádět řadou metod hodnocení finančního zdraví firmy, které je možné úspěšně aplikovat v praxi. Zvolená metoda však musí být učiněna

s ohledem na účelnost, nákladovost a spolehlivost. Správná a dobře zvolená metoda zvyšuje šanci na úspěch a snižuje riziko špatného rozhodování (Růčková, 2008).

1.4.1 Soustavy ukazatelů

Soustavy ukazatelů se používají k celkovému posouzení finanční situace firmy. Větší počet ukazatelů umožňuje podrobnější zobrazení finančně-ekonomického stavu firmy, avšak tento velký počet ukazatelů může způsobovat nejasné hodnocení firmy (Sedláček, 2001).

Soustavy ukazatelů rozlišují dva hlavní metodické přístupy:

- 1) Soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů – například pyramidové soustavy, které sledují závislost mezi ukazateli (Sedláček, 2001).
- 2) Účelové výběry ukazatelů – cílem těchto ukazatelů je kvalitně rozpoznat finanční situaci firmy a předpovídat její krizový vývoj (Sedláček, 2001).

Tyto ukazatele se dále člení podle účelu použití na:

- Bonitní (diagnostické) modely.

Pomocí jednoho koeficientu, který nahrazuje jednotlivé analytické ukazatele různých schopností, se snaží vyjádřit finanční situaci firmy. Jsou založeny na teoretických poznatcích. Mezi tyto ukazatele patří například Tamariho model nebo Kralickův Quicktest (Knápková a Pavelková, 2010; Sedláček, 2001).

- Bankrotní (predikční) modely.

Jsou odvozeny na podkladech skutečných dat a měli by podávat informace o tom, zda firmě hrozí v blízké době bankrot. Mezi tyto ukazatele patří například Altmanovo Z-skóre a indexy IN (Sedláček, 2001).

- **Altmanovo Z-skóre**

Altmanův model neboli Altmanův index finančního zdraví podniku je jednou z nejvyužívanějších metod soustav ukazatelů pro hodnocení firmy. Altmanův model se vyznačuje v jednoduchosti výpočtu a jeho hodnoty vycházejí z propočtu globálních indexů, vlastně z indexů celkového hodnocení. Původní záměr tohoto modelu bylo odlišit firmy, které bankrotují od firem, u kterých je pravděpodobnost bankrotu minimální. Altman aplikoval k budoucím možnostem podnikatelského rizika diskriminační metodu. Tato diskriminační metoda je přímá statická metoda, u níž záleží na třídění sledovaných objektů do dvou nebo více určitých skupin podle jejich

charakteristik. Altman dále u jednotlivých poměrových ukazatelů stanovil jejich váhu, a tato váha se v modelu vyskytuje jako proměnná (Růčková, 2008).

Altmanův model má pět poměrových ukazatelů.

$$Z = 0,717 \cdot X_1 + 0,847 \cdot X_2 + 3,107 \cdot X_3 + 0,420 \cdot X_4 + 0,998 \cdot X_5$$

,kde: $X_1 = \frac{\text{Čistý pracovní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}};$ $X_2 = \frac{\text{nerozdělený zisk}}{\text{Aktiva celkem}};$ $X_3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva celkem}};$

$$X_4 = \frac{\text{Účetní hodnota vlastního kapitálu}}{\text{Cizí zdroje}};$$
 $X_5 = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva celkem}}$

(Knápková a Pavelková, 2010)

Je-li hodnota vypočteného výsledku vyšší než 2,9, firma se nachází v pásmu prosperity. Jsou-li vypočtené výsledky v rozmezí 1,81 – 2,99, firma je v pásmu šedé zóny, kde nelze jednoznačně říci, zda jde o úspěšnou firmu nebo o firmu s problémy. Jestliže jsou zjištěné hodnoty pod 1,81, znamená to, že firma může mít závažné finanční problémy a může dojít i k jejímu bankrotu (Růčková, 2008).

- **Index IN05**

Snahou modelu IN je posoudit finanční situaci českých firem pro podmínky stanovené v ČR (Knápková, 2010).

$$IN05 = 0,13 \cdot X_1 + 0,04 \cdot X_2 + 3,97 \cdot X_3 + 0,21 \cdot X_4 + 0,09 \cdot X_5$$

,kde: $X_1 = \frac{\text{Aktiva celkem}}{\text{Cizí zdroje}};$ $X_2 = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}};$ $X_3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva celkem}};$

$$X_4 = \frac{\text{Výnosy}}{\text{Aktiva celkem}};$$
 $X_5 = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky a úvěry}}$

(Knápková a Pavelková, 2010)

Platí, že když se hodnota nachází $IN05 > 1,6$ – podnik tvoří hodnotu, když se hodnota nachází v rozmezí $0,9 < IN05 < 1,6$, jde o takzvanou „šedou zónu“, kdy není jasné, k čemu podnik spěje. Když hodnota IN05 je menší než 0,9 podnik spěje k bankrotu (Sedláček, 2001).

- **Tafflerův bankrotní model**

Tento model využívá čtyři poměrové ukazatele.

$$Z = 0,53 \cdot R_1 + 0,13 \cdot R_2 + 0,18 \cdot R_3 + 0,16 \cdot R_4$$

$$\text{,kde: } R_1 = \frac{\text{Zisk před zdaněním}}{\text{Krátkodobé závazky}}; R_2 = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Cizí kapitál}}; R_3 = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Aktiva celkem}};$$

$$R_4 = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva celkem}} \text{ (Sedláček, 2001).}$$

Pokud vypočítané hodnoty budou $Z > 0,3$ pak je zde malá pravděpodobnost bankrotu a v případě, že $Z < 0,2$ lze u takových firem očekávat bankrot (Sedláček, 2001).

1.4.2 Absolutní ukazatele

K této analýze se využívají údaje obsažené v účetních výkazech, tedy v rozvaze a výkazu zisku a ztrát (Landa, 2008).

Tyto ukazatele se používají převážně k analýze vývojových trendů (horizontální analýza - srovnání vývoje v čase) a k procentní analýze částí (vertikální analýza - jednotlivé položky se vyjadřují jako procentní podíl na celku) (Knápková a Pavelková, 2010).

- **Horizontální analýza (analýza trendů)**

V časové řadě porovnává změny ukazatelů. Prostřednictvím této analýzy se porovnávají meziroční změny dat obsažených v účetních výkazech (rozvaha, výsledovka) a to jak v absolutních hodnotách, tak i v procentních hodnotách. Pro kvalitně zpracovanou horizontální analýzu je dobré brát účetní výkazy za posledních 5 až 10 let (Sedláček, 2001).

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

$$\text{relativní změna} = (\text{Absolutní změna} * 100) / \text{Ukazatel}_{t-1}[\%]$$

,kde: t = aktuální rok,

$t-1$ = rok předchozí (Knápková a Pavelková, 2010).

- **Vertikální analýza (procentní rozbor)**

Představuje, jak se jednotlivé části majetku a kapitálu podílejí na struktuře aktiv a pasiv a jak se podílí velikost celkových výnosů a nákladů na struktuře výkazu zisku a ztráty. Struktura aktiv informuje o investování kapitálu dané firmy, jak byla zohledňovaná výnosnost a taky informuje o poměru mezi stálými a oběžnými aktivy. Struktura pasiv informuje o zdrojích, ze kterých byl majetek pořízen (Knápková a Pavelková, 2010; Růčková, 2008).

1.4.3 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele (fondy finančních prostředků) se užívají k rozboru a řízení finančního stavu dané společnosti se zaměřením na její likviditu. Tyto fondy finančních

prostředků vyjadřují rozdíl mezi daným souhrnem položek krátkodobých aktiv a krátkodobých pasiv. Rozdílové ukazatele hodnotí, kolik má firma celkem likvidních prostředků k dispozici, se kterými je schopná uhradit své splatné závazky (Sedláček, 2001).

- **Čistý pracovní kapitál**

Čistý pracovní kapitál neboli provozní kapitál je nejvyužívanějším ukazatelem a představuje rozdíl mezi oběžným majetkem firmy a krátkodobými cizími zdroji. Čistý pracovní kapitál má vliv na platební schopnost podniku a v případě, že krátkodobá aktiva převažují nad krátkodobými cizími zdroji, firma je likvidní a má dobré finanční zázemí. Proto je velmi důležité, aby se do oběžných aktiv nezapočítávala ta finanční část, která je určena na blízkou úhradu krátkodobých dluhů ale vzít tu část, která je relativně volná a označovaná jako finanční fond (Sedláček, 2001).

Čistý pracovní kapitál v manažerském přístupu.

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobý cizí kapitál}$$

(Bartoš, 2014)

- **Čisté pohotové prostředky**

Čisté pohotové prostředky neboli čistý peněžní fond, představuje likviditu právě splatných krátkodobých závazků. Tento ukazatel se vypočítá jako:

$$\text{ČPP} = \text{pohotové finanční prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

(Sedláček, 2001)

Finanční pohotové prostředky zahrnují peníze v hotovosti a na bankovních účtech (nejvyšší stupeň likvidity) a dále zahrnují i peněžní ekvivalenty, které jsou snadno přeměnitelné za peníze v předem stanovené částce. Peněžními ekvivalenty jsou například cenné papíry, šeky, směnky atd. (Sedláček, 2001).

Mezi okamžitě splatně závazky patří ty závazky, které mají splatnost k aktuálnímu datu a starší. Čím vyšší hodnota ukazatele vyjde, tím lépe (Bartoš, 2014).

- **Čistý peněžní majetek**

Čistý peněžní majetek, často označován jako čistý peněžně-pohledávkový finanční fond a je něco mezi dvěma zmíněnými ukazateli likvidity.

$$\text{ČPM} = (\text{oběžný majetek} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky}) - \text{krátkodobé závazky}$$

(Sedláček, 2001)

1.4.4 Poměrové ukazatele

Analýza poměrovými ukazateli je jednou z nejčastěji využívaných metod, protože dává rychlou představu o finanční situaci daného podniku. Tato analýza využívá především data z účetních výkazů firmy, jako je rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Popisuje vzájemný vztah jedné nebo několika základních položek výkazů k jiné položce nebo k celé skupině (Sedláček, 2001).

Dle oblastí se poměrové ukazatele dělí.

- **Ukazatele rentability**

Ukazatel rentability také často označován jako výnosnost vloženého kapitálu měří, jak je firma schopna vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku využitím investovaného kapitálu. Ukazatele rentability slouží k hodnocení efektivnosti určité činnosti firmy. Zpravidla se u tohoto ukazatele v čitateli vyskytuje položka odpovídající výsledku hospodaření (většinou jde o tokovou veličinu) a ve jmenovateli nějaký druh kapitálu nebo tržby (stavové nebo tokové veličiny) (Růčková, 2008).

ROA – Rentabilita celkových vložených aktiv

Poměřuje zisk s celkovými aktivy vloženými do podnikání bez ohledu na jejich zdroji financování (vlastní, cizí, krátkodobé, dlouhodobé) (Sedláček, 2001) .

Meřením rentability vyjadřujeme efektivnost dané firmy neboli produkční sílu podniku. Výsledek tohoto ukazatele „odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány“ (Růčková, 2011).

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

(Knápková a kol., 2013)

ROE – Rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatel rentability vlastního kapitálu dává informace o tom, jestli kapitál podniku přináší uspokojivý výnos a jestli se využívá s účinností odpovídající velikosti jejich investičního rizika (Sedláček, 2001).

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

(Růčková, 2008)

Pro vlastníky podniku je důležité, aby hodnota ROE byla větší než úroky, které by obdrželi při jiném druhu investování (například do cenných papírů garantovaných státem), protože investoři nesou vysoké riziko spojené se špatným hospodařením firmy.

Obecně platí, že cizí kapitál (obdržených úroků) je levnější než vlastní kapitál (ve formě podílu na zisku) (Sedláček, 2001).

ROS – Rentabilita tržeb

Tento ukazatel představuje podíl mezi výsledkem hospodaření (v odlišných podobách) a tržbami. Ukazatel rentability, často označován jako ziskové rozpětí, které slouží k vyjádření ziskové marže, vyjadřuje, kolik korun zisku připadá jako odměna za prodané výrobky nebo poskytované služby (tržby) (Bartoš, 2014).

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

(Růčková, 2008)

V hodnocení výsledku rentability tržeb by hodnoty měly dosahovat co nejvyšších hodnot (ziskové marže), protože čím nižší hodnoty budou v porovnání s oborovými průměry, tím budou ceny výrobků nízké a náklady na tyto výrobky hodně vysoké (Růčková, 2008).

- **Ukazatele likvidity**

Ukazatel likvidity znamená schopnost podniku dostát svým závazkům. Důležitým pojmem, který se váže k likviditě, je solventnost. Solventnost znamená schopnost uhradit své dluhy v době, kdy nastala jejich splatnost. Podmínkou této solventnosti je, aby podnik měl majetek ve formě, ve které může platit závazky – tedy buď ve formě peněz, nebo ve formě, kterou je možné přeměnit za peníze. Ukazatel likvidity poměruje, čím je možné zaplatit (čítatel) s tím, co je nutno zaplatit (jmenovatel) (Sedláček, 2001).

U ukazatelů likvidity se používají 3 základní ukazatele.

Běžná likvidita

Často označovaná jako likvidita III. stupně a poukazuje na to, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Tento ukazatel popisuje to, že kdyby podnik přeměnil veškerá svá oběžná aktiva v daný čas za peníze, jestli by uspokojil všechny své věřitele (Růčková, 2008).

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

(Sedláček, 2001)

Pro výsledky běžné likvidity je doporučený interval v rozmezí 1,5 - 2,5 a bylo by dobré hodnoty v tomto intervalu udržovat (Růčková, 2008).

Pohotová likvidita

Tato likvidita je často označovaná jako likvidita II. stupně a vyřazuje z oběžného majetku zásoby, protože jsou nejhůře přeměnitelné na peníze (nejméně likvidní), a tak ponechává v čitateli jen peněžní prostředky, krátkodobé cenné papíry a krátkodobé pohledávky.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(Sedláček, 2001)

Hodnota pohotové likvidity by měla být v rozmezí 1-1,5. V případě, že je hodnota nižší než 1, ukazatel poukazuje na nadměrnou váhu zásob ve firmě (Knápková a Pavelková, 2010; Sedláček, 2001).

Okamžitá likvidita

Označovaná jako likvidita I. stupně a měří, jak je podnik schopen platit právě splatné závazky pomocí peněžních prostředků (peníze v pokladně a na běžném účtu) a jejich ekvivalentů (obchodovatelné cenné papíry a šeky) (Růčková, 2008).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky} + \text{ekvivalenty}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(Landa, 2008)

Doporučené hodnoty se nachází v rozmezí 0,2 – 0,5. Vyšší hodnoty značí o neefektivním využívání finančních prostředků (Knápková a Pavelková, 2010).

• Ukazatele zadluženosti

Vztah mezi cizím a vlastním zdrojem financování podniku, zvláště tedy, jak podnik financuje svá aktiva v rámci podnikatelské činnosti použitím cizích zdrojů (tedy zadluženost podniku) nebo použitím vlastních zdrojů měří ukazatele zadluženosti. Pokud by firma využívala k financování své činnosti jen vlastní zdroje, mohlo by dojít ke snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu, ale pokud bude využívat i cizí zdroje, které jsou levnější než vlastní, může snížit daňové zatížení podniku, ale nese větší riziko neúspěchu (Knápková a Pavelková, 2010; Růčková, 2008).

Mezi ukazatele zadluženosti patří následující.

Celková zadluženost

Celková zadluženost, často nazývána jako ukazatel věřitelského rizika představuje poměr cizího kapitálu k celkovým aktivům. Platí, že riziko věřitelů roste, čím vyšší

vyjde hodnota tohoto ukazatele a je důležité, aby se tento ukazatel porovnával i s celkovou výnosností podniku a v souvislosti s cizím kapitálem (Růčková 2008).

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

(Sedláček, 2001)

Koeficient samofinancování

Tento ukazatel podává informaci o finanční struktuře firmy. Vyjadřuje finanční nezávislost firmy, tedy do jaké míry je majetek financován z vlastních zdrojů. Ukazatel samofinancování je dobré srovnávat s ukazatelem celkové zadluženosti a jejich součet by měl dát přibližně 1 (Růčková, 2008; Sedláček, 2001).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

(Růčková, 2008)

Úrokové krytí

Tento ukazatel dává informace o tom, kolikrát zisk převyšuje placené úroky. Představuje, kolik zisku by mělo stačit na pokrytí nákladů na vypůjčený kapitál. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by měla být v rozmezí 3-6, avšak čím vyšší hodnota ukazatele bude, tím je podnik stabilnější. Pokud by hodnota ukazatele vyšla 1, znamená to, že na zaplacení úroků je potřeba celého zisku (Bartoš, 2014; Sedláček, 2001).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}}$$

(Sedláček, 2001)

Doba splácení dluhů

Doba splácení dluhů je ukazatelem, který je založen na bázi cash flow. Tento ukazatel udává, za jak dlouho by byl podnik schopen splatit své dluhy při stávající výkonosti. U tohoto ukazatele je optimální klesající trend (Knápková a Pavelková, 2010).

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{provozní cash flow}}$$

(Bartoš, 2014)

- **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity zjišťují, jestli firma efektivně hospodaří se svými aktivy. Jestliže se ve firmě nachází více aktiv, než které je ve firmě potřeba, vznikají jí tak zbytečné náklady a tím se snižuje zisk. Na druhou stranu, v případě, že firma má nedostatek aktiv, musí se vzdát různých podnikatelských činností, protože není v jejich silách danou činnost splnit a tím přichází o výnosy, které by mohla mít z této činnosti (Sedláček, 2001).

Tyto ukazatele měří, jak se vážou jednotlivé složky kapitálu k jednotlivým druhům aktiv a pasiv a vyjadřují buď počet obrátek jednotlivých složek zdrojů (aktiv) nebo dobu obratu (Růčková, 2008).

Obrat celkových aktiv

Tento ukazatel říká, kolikrát se aktiva obrátí za určitý časový interval (většinou za rok) v tržby. Výsledek tohoto ukazatele by se měl nacházet v rozmezí 1,6 – 3, aby podnik efektivně využíval svá aktiva. V případě, že se výsledek tohoto ukazatele je menší než 1, znamená to, že podnik má dostatek aktiv, ale nevyužívá je efektivně a měl by přemýšlet o možném prodeji nevyužitých aktiv (Bartoš, 2014; Sedláček, 2001).

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

(Knápková a kol., 2013)

Obrat dlouhodobého majetku (stálých aktiv)

Obrat dlouhodobého majetku je velmi podobný předchozímu ukazateli, avšak tento ukazatel zahrnuje posouzení toho, jak je využíván dlouhodobý majetek a jak je ovlivněn jeho mírou odepsanosti. Pokud je hodnota ukazatele nižší než oborový průměr, firma by měla omezit své investice a lépe využívat svůj majetek (Knápková a Pavelková, 2010).

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

(Knápková a kol., 2013)

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob udává, jak dlouho podniku trvá, než přemění své peníze, které vložil do výroby výrobků a prodeje zboží, zpět do peněžní formy. Je důležité sledovat jeho vývoj v časové řadě, tedy zásobovací činnosti firem a tento ukazatel porovnat s odvětvovými hodnotami. Obecně platí, že situace je dobrá, pokud se obrat zásob v čase zvyšuje a doba obratu zásob snižuje. Tento ukazatel je také ukazatelem likvidity

zásob, protože udává počet dnů, než se zásoby přemění v peníze (Knápková a kol., 2013; Růčková, 2008; Sedláček, 2001).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}} * 360$$

(Knápková a kol., 2013)

Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel udává počet dnů, během kterých je placení peněz za každodenní tržby zdržováno v pohledávkách, neboli kolik dní uplyne od vystavení faktury po její zaplacení. To znamená, že během této doby firma musí čekat na zaplacení faktur a je-li tato doba delší než doba splatnosti, znamená to, že odběratelé neplatí včas a je-li doba kratší než doba splatnosti, odběratelé platí včas (Sedláček, 2001).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} * 360$$

(Knápková a kol., 2013)

Doba obratu závazků z obchodního styku

Hodnota tohoto ukazatele představuje dobu od vzniku závazků do doby její úhrady, tedy jak dlouho podnik odkládá platbu faktur svým dodavatelům. Pro podnik je výhodnější, když doba obratu závazků převyšuje dobu obratu pohledávek (Bartoš, 2014; Knápková a kol., 2013).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} * 360$$

(Knápková a kol., 2013)

• Provozní ukazatele

Tyto ukazatele jsou zaměřeny na vnitřní řízení firmy a pomáhají pracovníkům managementu sledovat, jakou tendenci mají základní aktivity firmy. Provozní ukazatele jsou založeny na tokových veličinách (jako jsou především náklady), na řízení a vynakládání těchto nákladů a dosahování vyššího konečného efektu (Sedláček, 2001).

Mezi provozní ukazatele patří například.

Mzdová produktivita

Představuje, kolik korun pracovníkovi připadá na 1 Kč vyplacených mezd z výnosů. U tohoto ukazatele se preferuje rostoucí tendence (Sedláček, 2001).

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

(Sedláček, 2001)

Nákladovost výnosů

Nákladovost výnosů (tržeb) poukazuje, jak jsou výnosy zatěžovány celkovými náklady. Hodnota tohoto ukazatele za sledované období by měla mít klesající tendenci (Sedláček, 2001).

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

(Sedláček, 2001)

Produktivita dlouhodobého hmotného majetku

Tento ukazatel představuje stupeň využití dlouhodobého majetku. Říká, kolik výnosů je reprodukováných na jednu korunu vloženou do dlouhodobého hmotného majetku v pořizovací ceně. Hodnota tohoto ukazatele by měla vykazovat co nevyšší hodnoty (Sedláček, 2001).

$$\text{Produktivita DHM} = \frac{\textit{výnosy (bez mimořádných)}}{\textit{DHM v PC}}$$

(Sedláček, 2001)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V praktické části budou výše uvedené metody analýzy aplikovány na firmu Vydoná s.r.o. V první řadě bude představena společnost, její základní informace a předmět podnikání, následovat bude analýza okolí společnosti a finanční analýza. V poslední části bude analyzováno, v čem má daná firma problémy, kde má své nedostatky a budou navržena případná opatření k řešení těchto problémů a nedostatků.

2.1 Představení společnosti

Tato kapitola se zabývá charakteristikou společnosti, dále její historii, oborem podnikání, počtem zaměstnanců, atd.

2.1.1 Základní informace o společnosti

Datum zápisu:	29. října 1997
Spisová značka:	C 28634 vedená u Krajského soudu v Brně
Obchodní firma:	VYDONA s.r.o.
Sídlo:	Novosady 1501, 769 01 Holešov
Základní kapitál:	300 000 Kč
Identifikační číslo:	255 055 56
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
	Zámečnictví, nástrojářství
	Obráběčství
	Galvanizérství, smaltérství
	Truhlářství, Podlahářství

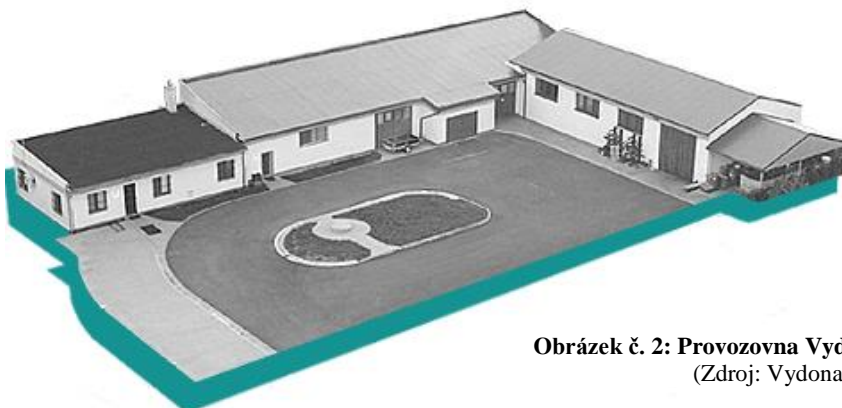
(Justice, 2012-2014)

Firma Vydoná s.r.o. vznikla v roce 1997. Byla založena čtyřmi zakladateli, kteří se rozhodli, že se zcela osamostatní. Všichni zakladatelé byli bývalými zaměstnanci velkých strojírenských firem v regionu, a proto do podnikání vstupovali s dobrými zkušenostmi a znalostmi v oblasti strojírenství. Tyto pracovní zkušenosti mohli společníci využívat při navazování nových obchodních vztahů a hledat si tak své stálé zákazníky. Společnost se ze začátku svého podnikání zabývala obchodní činností -

nákupem a prodejem obráběcích nástrojů, opravováním a servisem nástrojů. Avšak postupem času došlo k rozrůstání společnosti.

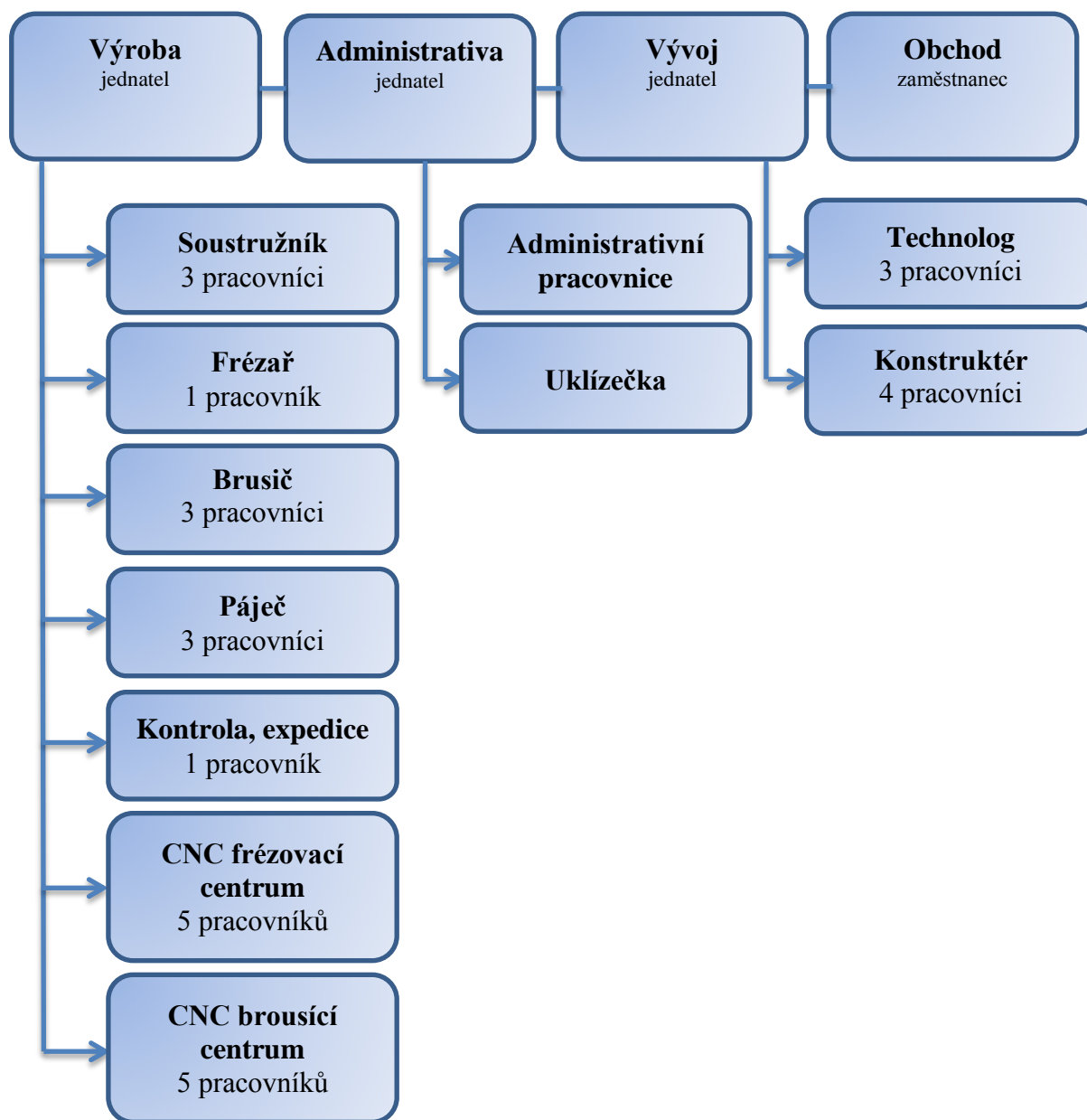
V letech 2001 a 2002 firma postupně nakoupila nové obráběcí stroje (soustruhy, frézky a brusky), které se staly základním technologickým vybavením firmy. Od roku 2003 firma Vydona s.r.o. začala vyrábět a prodávat nástroje vlastní značky, které slouží k opracování dřeva, plastů a kovů. S přibývajícím počtem zakázek byla firma nucena přijímat nové zaměstnance a také zlepšovat své technologické postupy. Firma si během let, kdy působí na trhu, našla stálý okruh svých zákazníků nejenom v tuzemsku, ale i v zahraničí např. ze Slovenska, Polska, Rakouska a Německa. Své zákazníky firma Vydona postupně získává díky svému individuálnímu přístupu k jednotlivým zakázkám a výrobě, jak standartních, tak speciálních nástrojů. Vzhledem k dalšímu zvyšování počtu zakázek byla v roce 2004 vybudována přístavba výrobních prostor ke stávající hale. Dále si firma pořídila v roce 2005 formou leasingu frézovací centrum Deckel Maho, které umožnilo zefektivnit výrobu. V roce 2010 firma nakoupila nové CNC technologie, díky kterým zavedla výrobu diamantových obráběcích nástrojů (vertikální vyvažovačku, 5ti-osé brousící CNC centrum a drátovou řezačku). Dále od tohoto roku je zaveden informační systém K2, místo nedostačujícího účetního programu MRP. Informační systém K2 poskytuje lepší přehlednost všech výrobních procesů uvnitř společnosti, jejich provázanost, lepší účetní a výrobní modul a jejich kontrolu. V roce 2013 byla zrealizovaná výstavba nové administrativně - správní budovy a zvětšení výrobních prostorů. V dalších letech se firma Vydona chce zaměřit na nákup novějších technologií, jako jsou stroje pro řezání vodním paprskem. Tyto stroje pak přispějí k dalšímu zdokonalování výroby.

Od začátku podnikání má firma Vydona provozovnu v Pravčicích. Zakladatelé volili její umístění tak, aby byla dobrá dostupnost do okolních měst, kde by se nacházeli potencionální zákazníci. V současné době má firma 34 pracovníků .



Obrázek č. 2: Provozovna Vydona s.r.o. v roce 2011
(Zdroj: Vydona, 2013)

2.1.2 Organizační struktura



Obrázek č. 3: Organizační struktura k 1. 6. 2014 (Zdroj: vlastní zpracování dle interních výkazů)

Organizační struktura firmy Vydon je dána tak, že každý z vedoucích pracovníků je zodpovědný za určitou oblast. K té se pak váže příslušná pravomoc a vedoucí musí na své podřízené dohlížet. Vedoucí výroby má pod sebou nejvíce pracovníků a odpovídá za řádný chod dílny. Vedoucí administrativy má na starost hospodaření s financemi a jejich zajišťování. Vedoucí vývoje dohlíží na skupinu technologů a konstruktérů a vedoucí obchodu zajišťuje obchodování jak v tuzemsku, tak i v zahraničí.

2.1.3 Činnosti firmy

Předmětem podnikání je výroba a prodej nástrojů, které slouží k obrábění dřeva, plastů a kovů, které jsou v této kapitole blíže popsány. Mezi základní činnosti firmy nepatří jen výroba standartních nástrojů, ale také zaměření se na každého zákazníka zvlášť a snaha vyhovět tak jejich požadavkům a nabídnout jim optimální řešení - ať už rozdílnými technologickými postupy, charakterem výroby nebo opakovaností výroby.

Firma Vydoná se zabývá následujícími činnostmi.

- Výrobní činnost:
 - nástroje na strojní obrábění dřeva a materiálu na bázi dřeva - nástroje na dveře, okna, stavební konstrukce apod.,
 - nástroje na plasty – nástroje pro automobilový průmysl, pro recyklaci plastů, na výrobu plastových a hliníkových oken apod.,
 - nástroje na kov.
- Služby:
 - vybrušování profilových nožů do univerzálních a bezpečnostních hlav,
 - vybrušování profilových nožů s upínacím systémem POWERLOCK,
 - seřizování a vyvažování nástrojů,
 - kooperace na CNC obráběcích strojích,
 - 3D měření na souřadnicovém měřicím stroji – využívá nejmodernější technologie.
- Servis:
 - ostření dřevoobráběcích a kovoobráběcích nástrojů – nástrčné frézy, stopkové frézy, pilové kotouče apod.,
 - ostření hoblovacích nožů,
 - ostření a lapování profilových HW destiček,
 - povlakování.

(Vydoná, 2013)

2.2 Analýza okolí podniku

K tomu, aby mohla být provedena finanční analýza společnosti, předchází dobrá znalost vnějšího i vnitřního okolí této společnosti. Znalost těchto skutečností poskytne pochopení souvislostí jednotlivých faktorů působících na firmu a tím i kvalitnější provedení finanční analýzy. K zjištění těchto skutečností je využito SLEPTE analýzy, Porterova modelu pěti sil, Interní analýzy 7S a SWOT analýzy.

2.2.1 SLEPTE analýza

V této části bakalářské práce budou analyzovány jednotlivé sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory vybrané společnosti.

- **Sociální faktory**

Společnost Vydoná s.r.o. sídlí v malé vesnici Pravčice nedaleko města Hulína, což regionálně spadá do Zlínského kraje. Tento kraj je znám výrazným zastoupením v průmyslovém odvětví. Umístění firmy je strategicky výhodné, protože je zde možnost napojení na dálnici D1 a tím je i lepší dostupnost do větších měst, jako je Zlín či Brno. Ve strojírenském oboru zde působí několik velkých firem, a proto má firma Vydoná stálý odbyt zakázek.

Vzhledem k tomu, že se v blízkém okolí nachází střední školy, jako například Střední průmyslová škola Zlín, nebo Centrum odborné přípravy technické v Kroměříži, firma zaměstnává absolventy vyučené ve strojírenském oboru (strojní mechanik a obráběč kovů).

- **Legislativní faktory**

V České republice existuje řada zákonů a vyhlášek, kterými se společnost řídí, a které neustále sleduje kvůli častým změnám a úpravám.

Mezi zákony, které ovlivňují činnost vybrané firmy, patří například:

- zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb.
- zákon o daních z příjmu č. 586/1992 Sb.
- zákoník práce, zákon č. 262/2006 Sb.
- zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb.

Skutečnost, která ovlivnila firmu, byla zaznamenána v lednu roku 2013, kdy došlo ke změně sazby DPH. Základní sazba daně se zvýšila z 20% na 21% a snížená sazba daně z 14% na 15%. Jelikož firma Vydoná je plátcem DPH, tyto změny v sazbách ji

ovlivnily, a proto firma Vydon a mírně zvýšila ceny prodávaného zboží konečným spotřebitelům.

Mezi další legislativní změny, které se dotkly činnosti firmy, byl nový občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích. Ty nabyly účinnosti od 1. ledna 2014. Tyto změny ovlivnily firmu Vydon a její povinností bylo sepsat nový zakladatelský dokument do 30. června 2014, v němž neprovedla žádné změny.

Další novinkou, která ovlivnila firmu, byl problém týkající se výplaty nemocenských dávek. Tato změna nabyla platnosti při novele zákoníku práce v roce 2014, kdy zaměstnanec má nárok na náhradu mzdy za prvních 14 dní jeho pracovní neschopnosti (s výjimkou prvních 3 dní, kdy nárok na náhradu mzdy nemá). Od 15 dne mu budou vypláceny dávky nemocenského pojištění (Česká správa sociálního zabezpečení, 2013). Jelikož analyzovaná firma zaměstnává zaměstnance, tak jí tyto změny také ovlivnily. I přesto, že celkový zdravotní stav pracovníků je dobrý, stává se, že se občas nějaký pracovník dostane do pracovní neschopnosti. Proto je důležité tyto skutečnosti znát. Z praktického hlediska šlo o změnu pouze administrativní, protože firma se nepotýká s vysokou pracovní neschopností.

- **Ekonomické faktory**

Mezi ekonomické faktory, které značně ovlivňují firmu Vydon a patří především vývoj úrokových sazeb, úvěry, dotace. V roce 2010 byl firmě poskytnut úvěr na rozšíření výrobní kapacity, kdy firma nakoupila vertikální vyvažovačku, 5ti-osé brousící CNC centrum a další. V roce 2011 byl poskytnut úvěr na nové informační technologie a v roce 2014 úvěr na výstavbu výrobní haly. Firma Vydon a má většinu úvěrů splacených a v současnosti splácí úvěr, který byl poskytnut na stavbu výrobní haly, jehož úroková sazba činí 2,4%. V blízké budoucnosti si má v plánu firma Vydon a vzít další úvěr na nákup nových strojů a bude se snažit o získání dotací na tyto stoje. Rozhodnutí o zažádání nových úvěrů je ovlivňováno vývojem sazeb úroků z úvěrů, kdy tento vývoj má klesající tendenci od roku 2008 díky ekonomické krizi, která proběhla v celém světě. I vývoj dotací je v rámci České republiky příznivý, protože současná vláda poskytuje finanční podporu jak ze zdrojů státního rozpočtu, tak i z Evropské unie pro malé a střední podniky.

Z důvodu vývozu svého zboží do zahraničí (cca 5%) a také importu materiálu ze zahraničí je nutné sledovat vývoj kurzu EUR vůči české koruně. Vývoj Eura vůči české

koruně firmu Vydonu během let několikrát zasáhl. Nejvyšších hodnot Euro dosahovalo v roce 2009, kdy cena za euro byla necelých 30 Kč, a proto firma Vydonu musela omezit, ale ne úplně přerušit, nákup materiálu ze zahraničí. Jelikož firma Vydonu nespoleská jen na zahraniční dodavatele, tak v tomto období oslovila více českých dodavatelů. Díky českým dodavatelům překonala krizi bez významných problémů. I přesto, že se firma v tomto roce snažila oživit prodej svých výrobků do zahraničí díky výhodnému kurzu, svůj odbyt do zahraničí výrazně nenavýšila. Během následujících let docházelo ke kolísavému vývoji kurzu a bylo potřeba denně sledovat jeho vývoj, protože firma Vydonu používá pro přepočty měn právě denní kurz České národní banky. Další stěžejní skutečností byla v roce 2013 pro firmu Vydonu intervence České národní banky, kdy banka náhle oslabila kurz koruny a cena za euro byla okolo 27 Kč. Právě v tomto roce měla firma Vydonu naplánovaný nákup brusky na diamantové nástroje od zahraničního dodavatele Vollmer. Tento nákup se uskutečnil až po oslabení kurzu koruny na počátku roku 2014. Vlivem intervence tedy došlo ke zdražení investice, tím i k navýšení splátek a také úroků z úvěrů s investicí spojených. Tyto změny se projevíly zdražením nakupovaného stroje asi o 6% oproti původní plánované částce. Cena nakupovaného stroje byla tedy navýšena v přepočtu o milion Kč za stroj.

Dále firma Vydonu využila dotace a zavedla nový informační systém K2. Tento systém byl financovaný z dotačního programu ICT v podnicích, výzva III. V roce 2010 byla použita dotace na rozšíření výrobní kapacity z programu Rozvoj, výzva II. V roce 2011 byla použita další dotace na pořízení nových technologií z programu Rozvoj III. Všechny tyto dotace byly zrealizovány v rámci Operačního programu Podnikání a Inovace (dále jen OP PI) v období 2007 - 2013. Firma Vydonu těchto dotací maximálně využila. V programovém období 2014 - 2020 by chtěla firma Vydonu žádat o další dotace, které nesou název Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (dále jen OP PIK). V rámci těchto dotací by chtěla požádat o dotace v oblasti výzkumu a vývoje pro inovace, podnikání a konkurenceschopnosti malých a středních firem. Tento nový operační program OP PIK přinese méně finančních prostředků z dotací EU, které budou moci žadatelé čerpat, a také bude doprovázen změnami ve struktuře programů. Z toho plyne, že rozpočet nového operačního programu OP PIK bude finančně snížen oproti předchozímu operačnímu programu OP PI asi o 6 mld. Eur.

- **Politické faktory**

Mezi politické faktory, které ovlivnily vývoj firmy, patřil bezesporu vstup České republiky do Evropské unie v roce 2004. Tím byl umožněn snadnější pohyb výrobků v rámci Evropské unie. Firma Vydoná proto své výrobky může bez problémů prodávat.

Dalším politickým faktorem, který ovlivňuje společnost, je samotná možnost získat již výše zmíněné dotace. Současná vláda je silně pro dotační a snaží se ve všech směrech i oblastech podpořit využití dotací z Evropské unie. Podporuje využívání dotací jak v průmyslovém odvětví, tak i v jiných částech hospodářství, např. ve školství a zemědělství. I přesto, že celkový objem dotací bude pro programové období 2014 – 2020 snížený, firma Vydoná se bude dále snažit o jejich získání pro svůj další rozvoj.

Případným problémem, který by mohl nastat je ten, že firma Vydoná chce exportovat část své produkce do Ruska. Tím, že se v současnosti omezuje vývoz z EU do Ruska, tak by mohla být firma poškozena a veškeré vložené peníze a snaha o získání potencionálních zákazníků by byla zbytečná. Jelikož analyzovaná firma se teprve snaží proniknout na ruský trh, tak jí tyto okolnosti zatím nijak neovlivňují. Z tohoto důvodu vedení firmy zvažuje, zda odložit nebo úplně zrušit vstup na ruský trh. I když firma Vydoná již vložila úsilí do získání ruských zákazníků a nadále se snaží prosadit na ruských veletrzích, tak vstup na ruský trh prozatím odkládá.

- **Technologické faktory**

Vzhledem k tomu, že se technologie neustále vyvíjí, je potřeba stávající technologie obměňovat a vkládat peníze do nových technologických postupů a metod. Firma Vydoná tyto faktory analyzuje a neustále vkládá úsilí do získání nových strojů a výrobních technologií. V roce 2007 zavedla výrobu diamantových obráběcích nástrojů, v roce 2010 nový informační systém K2 pro zvýšení vnitřní efektivity a provázanosti společnosti. V roce 2010 nakoupila nové stroje, jak už bylo zmíněno vertikální vyvažovačku, 5ti-osé brousící CNC centrum, 3D CNC měřicí zařízení a tím rozšířila výrobní kapacitu. Dalším technologickým přínosem byl v roce 2011 nákup brusky. K těmto novým a moderním technologiím je nutné provádět potřebná školení pracovníků, což umožní lepší orientaci v programu a efektivnější možnost využívání stroje. Tímto si společnost udržuje své stálé postavení na trhu a může zákazníkům nabídnout ty nejlepší služby. V dalších letech se firma Vydoná bude snažit udržet své postavení na trhu a plánuje zavedení zcela nové technologie, která umožní řezat železo

vodním paprskem. Při zavedení této technologie by chtěla firma Vydona rozšířit svůj stávající sortiment a prodávat tak nové výrobky.

- **Ekologické faktory**

Tato firma dbá na životní prostředí, a proto odpad, který vznikne při výrobě, vždy správně recykluje v souladu se zákonem o odpadech. Firma svůj vyprodukovaný odpad dělí do tří skupin:

komunální odpad – odpad, který vznikne v běžném provozu, je tříděn do jednotlivých kontejnerů podle svého charakteru,

nebezpečný odpad – odpad, který vznikne při výrobě, např.: brusné kaly, oleje, emulze, chladicí kapaliny, čisticí hadry, barvy, laky. Odvoz tohoto odpadu zajišťuje Sita Moravia Kroměříž,

železný šrot – odpad, který vznikne při výrobě, např.: železo, špony atd. je odvezen do kovošrotu.

Recyklace zmíněných odpadů není pro firmu nákladově náročná díky tomu, že za část, kterou odváží do kovošrotu, dostává výkupné a tyto peníze pokrývají náklady na sběr ostatních odpadů.

2.2.2 Porterova analýza

V této části je provedena Porterova analýza pěti konkurenčních sil, které působí na danou společnost.

- **Konkurenční prostředí**

Firem, které podnikají v oblasti strojírenství je poměrně mnoho. I když se analyzovaná společnost řadí k menším firmám, má své konkurenty v tuzemsku i v zahraničí. Vybrané společnosti konkurují svým rozsahem služeb pro zákazníky, kvalitou výrobků a přijatelnou cenou.

Tito konkurenti také vyrábí nástroje a nářadí a mezi ně patří.

Karned Tools s.r.o. – firma podniká jako společnost s ručením omezeným a zabývá se výrobou sériových výrobků standardních rozměrů. Dá se říci, že tato firma patří mezi největší konkurenty v oblasti výrobků se standardními rozměry a zaměstnává cca 70 až 80 pracovníků. Je tedy větší oproti analyzované firmě. Jejich hospodářský výsledek činil za rok 2012 pro představu 5 058 000 Kč a za rok 2013 činil 7 137 000 Kč. Tato firma má výhodu oproti analyzované firmě v tom, že má větší skladovací prostory a cena jejich výrobků je nižší díky sériové výrobě.

Leitz GmbH & Co KG – velká zahraniční firma prodávající nástroje a nářadí, jejichž nevýhodou oproti firmě Vydonu může být to, že jejich dodací podmínky jsou podstatně delší a také jejich cena je mnohem vyšší. Tato firma je celosvětová, má řadu koncernů a podstatně více zaměstnanců než firma Vydonu.

Ing. Jaromír Horský - RH+ – český podnikatel, který se zabývá výrobou specifických dřevoobráběcích nástrojů a zakázkovou výrobou, avšak jeho výrobky jsou mnohem dražší. V současnosti Ing. Jaromír Horský nerozšiřuje okruh svých zákazníků a tím se firma Vydonu dostává do lepší konkurenční pozice.

Josef Hokinka – tato fyzická osoba se zabývá výrobou a distribucí obráběcích nástrojů na dřevo. Oproti firmě Vydonu má významnou nevýhodu v tom, že v některých případech používá zastaralé technologické postupy a nesnaží se je modernizovat. Tento podnikatel se zabývá i jinými činnostmi než je obráběním nástrojů a má konkurenci i v jiném odvětví. Josef Hokinka v roce 2011 zaměstnával 5 zaměstnanců a v dalších letech plánoval navyšování. Jeho hospodářský výsledek za rok 2011 činil 4 399 000 Kč.

Ake CZ s.r.o. – firma, která prodává stejné nástroje a nářadí jako analyzovaná firma, ale jejich kvalita je podstatně nižší. Firma Ake má dodací lhůtu převážně 3 - 4 měsíce, což je podstatně déle než firma Vydonu. Tato firma zaměstnává okolo 20 pracovníků a výsledek hospodaření za rok 2011 činil 2 603 000 Kč a za rok 2012 činil 92 000 Kč.

Každá z uvedených firem má výhodu v něčem jiném a pro posílení konkurenceschopnosti se firma Vydonu snaží pořizovat a inovovat výrobní technologie. Snaží se tak získat lepší pozici na trhu než tu, kterou mají nyní jeho hlavní konkurenti, jako jsou firma Karned a firma Leitz. I přes všechno vynaložené úsilí firma Vydonu není schopna vyhovět některým požadavkům od zákazníků. Firma Vydonu nechce být závislá jen na jednom odběrateli, a proto nechce využít celou svou výrobu pro jednoho zákazníka. V případě, že by výroba probíhala jen pro jednoho zákazníka, hrozí zde velké riziko, že při případné jeho ztrátě by mohlo dojít k existenčním problémům firmy. Například při výrobě velkého množství sériových výrobků, firma Vydonu není schopna pokrýt veškeré práce a nemá dostatek skladovacích prostor. Firma Vydonu se zabývá především výrobou specifických a ne sériových nástrojů. V oblasti výroby sériových výrobků dominuje především firma Karned Tools s.r.o. Větší výhodu než firma Vydonu v oblasti prodeje do zahraničí má firma Leitz. Tato firma je celosvětová, a proto dodávání do ostatních zemí, kde má své stálé odběratele pro ni není problém. Rozšíření

prodeje zboží firmy Vydony i mimo Evropu by znamenalo značné peněžní zatížení a prosazení se na daných trzích by bylo finančně náročné. Existuje ale i oblast výroby, ve které je analyzovaná firma lepší než její konkurenti a to je, jak už bylo zmíněno, ve výrobě specifických dřevoobráběcích nástrojů, kdy je firma schopna na základě přání zákazníka upravit výrobu. Neplatí zde, že firma Vydony je v každém případě lepší, ale v řadě případů ano. Často také záleží na časové vytíženosti firmy a plánu výroby. Následně už záleží jen na odběratelích, kterou firmu si zvolí. Lze tedy říci, že vyjednávací síla konkurence je střední a projevuje se jak v ceně, tak v dodacích podmínkách. Každá z konkurenčních firem se snaží zákazníkovi vyhovět, jak při dohodě o ceně, tak co nejkratšího dodání, ale ne na úkor prodělání.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Pro firmu jsou dodavatelé velmi důležití. Firma Vydony má část svých dodavatelů ze zahraničí, protože kvalita jejich produktů (materiálu) je zaručená. Tito dodavatelé nijak extrémně neovlivňují podmínky na trhu, ale analyzovaná firma musí počítat s tím, že nakupuje suroviny v jiné měně, což v konečném výsledku ovlivňuje cenu vlastních prodávaných výrobků firmy Vydony. Proto analyzovaná firma nespoleská jen na zahraniční dodavatele, ale má i řadu dodavatelů kvalitních výrobků, materiálů, zboží a polotovarů z České republiky.

Mezi nejvýznamnější dodavatele patří.

Tigra GmbH – německý dodavatel, který patří k nejlepším světovým výrobcům karbidu a jejich produktům a tyto produkty firma Vydony nakupuje. Tigra se snaží díky dlouhodobé spolupráci s firmou Vydony udržet své postavení mezi dodavateli a zlepšovat své dodací podmínky.

Hanák nářadí s.r.o. – dodavatel spotřebního a režijního materiálu a nářadí, které jsou nezbytně důležité k výrobě výrobků.

Frezite s.r.o. – firma Frezite s.r.o. v České republice zastupuje portugalskou společnost Frezite, která se zabývá výrobou a distribucí nástrojů pro třískové obrábění. Česká firma Frezite dodává firmě Vydony speciální nástroje s polykrystalickými diamanty (PKD) a nástroje na tvrdokov.

Ing. Zdeněk Krátký – dodavatel fréz pro obráběcí stroje. Další z významných dodavatelů, který se snaží udržet svého odběratele.

CeratizitLuxembourg S.a.r.l. – jeden z nejvýznamnějších dodavatelů polotovarů používaných k výrobě všech vyráběných výrobků. Ceratizit díky svému vedoucímu postavení mezi dodavateli polotovarů a dlouhodobé spolupráci si může dovolit své produkty firmě Vydonu prodávat se slevou a tím si ji udržet. Tímto si firma zajišťuje konkurenční výhodu před ostatními, protože jejich ceny jsou velmi přijatelné. I přesto, že jsou ceny přijatelné, je zde delší dodací lhůta, což by mohlo být v některých případech překážkou.

AC Steel a.s. – dodavatel tažených, broušených a válcových tyčí, drátů a oceli. Díky tomu, že se jedná o českou firmu, má tato firma lepší postavení v dodacích podmínkách pro firmu Vydonu.

Ferona a.s. – dodavatel všech druhů polotovarů a materiálů, které jsou potřeba k výrobě finálních výrobků. Tato firma se nachází nedaleko firmy Vydonu, a proto dostupnost jejich produktů je velmi rychle přístupná.

Vzhledem k dlouhodobé spolupráci se zmíněnými dodavateli se snaží firma Vydonu ústně dohodnout na termínu dodání a na určitých cenách za zboží a materiál. Občas dodavatelé taky poskytnou určité množstevní nebo odběratelské slevy, které ovšem nejsou pravidlem. I když má firma Vydonu tyto dlouhodobé dodavatele, nemůže si ve všech případech diktovat nebo ovlivňovat výši ceny, protože výši ceny ovlivňuje především cena potřebných surovin.

Mezi stálé dodavatele patří i další firmy než jen ty výše uvedené. Ale spolupráce s nimi není tak výhodná. V řadě případů by firma Vydonu našla i jiné dodavatele, ale jejich ceny by byly určitě vyšší, a proto neplánuje stávající dlouhodobé dodavatele měnit. Při hledání nových nebo při nahrazování současných (ne dlouhodobých) dodavatelů se firma Vydonu kromě ceny zaměřuje také na termíny dodání potřebného materiálu, protože při nevhodně zvoleném výběru může dojít k opožděnému dodání potřebného materiálu pro výrobu a následně by pak mohlo dojít k zastavení výroby.

- **Hrozba nových konkurentů**

Novými konkurenty jsou firmy, které nově vznikají a podnikají ve stejném nebo podobném oboru jako firma Vydonu. V České republice je hodně firem, které se zabývají strojírenstvím, a konkrétně v tomto oboru je značná konkurence. Firmy se snaží stále zdokonalovat a inovovat své výrobky, zlepšovat své služby, investovat peníze do nových technologií. Firma Vydonu od počátku své existence vložila do

rozvoje své firmy (nové výrobní technologie, výrobní stroje, inovace výrobků, výstavba výrobní haly) kolem 100 mil Kč. Oblast strojírenství je velice populární a během let vznikne na trhu mnoho nových firem. V případě, že nově vzniklé konkurenční firmy budou využívat stejné nebo i lepší technologie než firma Vydon, bude to pro analyzovanou firmu značná konkurenční nevýhoda. V tomto případě hrozí, že noví konkurenti se na trhu uchytí a možní potenciální zákazníci mohou zvolit tuto konkurenční firmu místo firmy Vydon. Tím může dojít ke ztrátě zákazníků firmy Vydon a také ke snížení obrátu. Kvůli udržení stálých, ale i kvůli získání nových zákazníků, firma Vydon neustále obměňuje své výrobní stroje, investuje peníze do rozvoje firmy a zdokonaluje své služby. Hrozba nových konkurentů je poměrně vysoká, ale během posledních let nevstoupila na trh taková nově vzniklá firma, která by významně ovlivnila chod analyzované firmy.

- **Hrozba substitutů**

Ve strojírenství platí, že všechny výrobky musí být provedeny kvalitně a hlavně s vysokou přesností. Proto je zde hrozba substitutů malá, díky různé kvalitě materiálu, jejich vlastnostem a přesností výroby. Každý materiál nebo produkt má své specifické vlastnosti a tyto vlastnosti se ve strojírenství nedají ničím jiným nahradit. Firma volí nákup kvalitního materiálu za přijatelnou cenu a následné kvalitní zpracování. Vyhýbá se tak levným materiálům, u kterých se tato cena promítá do kvality. Špatná kvalita by se pak mohla projevit v nespokojenosti zákazníků a mohlo by tak dojít k jejich ztrátě. Zákazník by mohl odejít ke konkurenci a najít jiný substitut, kterým by nahradil daný výrobek, ale již na úkor kvality. Hrozba substitutů tedy není významná, protože určitý produkt nelze nahradit jiným.

- **Vyjednávací síla zákazníků**

Tím, že se firma Vydon zabývá výrobou nástrojů na dřevo, plast a kov, má své zákazníky především v dřevařském a strojírenském průmyslu, avšak zákazníci mohou být i z jiné oblasti. Každý zákazník si v současné době nejprve zjišťuje ceny za výrobky a na základě nejnižší ceny provede nákup. I přes tyto nepříznivé zprávy má analyzovaná firma stabilně stovky odběratelů.

Mezi nejvýznamnější odběratele patří:

Siemens s.r.o. – výroba lodních turbín, spolupráce od roku 2008.

Weekamp Doors s.r.o. – výroba nábytku, spolupráce od roku 2007.

Deceuninck spol. s.r.o. – výroba plastových oken, spolupráce od roku 2002.

TON a. s. – výroba nábytku, spolupráce od roku 2002.

Nestlé Česko s. r. o. – potravinářský průmysl, spolupráce od 2008.

Vyjednávací síla zákazníků je individuální a řada z nich by mohla mít problémy při hledání nových dodavatelů, protože firma Vydonu poskytuje zákazníkům kvalitní výrobky a hlavně dobrou péči. I přesto, že se analyzovaná firma zaměřuje především na malé a střední podniky, drobné podnikatele, má také své významné zákazníky z řad větších firem známých po celé republice. Existují však i zákazníci, kteří mohou přejít ke konkurenci a právě o takové firma musí bojovat a snažit se je udržet. Nalezení náhradních firem není pro zákazníky tak obtížné, a proto je důležité se zákazníkem pravidelně jednat a případná nedorozumění odstranit.

Vyjednávací síla zákazníků se dá rozdělit do dvou skupin. První skupina se skládá z významných odběratelů, kteří u firmy nakupují zboží nebo objednávají služby převážně každý týden, a proto se řadí mezi stálé zákazníky. Tito zákazníci se snaží dohodnout s firmou Vydonu za určitých podmínek na smluvních cenách za dodávané zboží nebo služby. V případě špatné dohody mezi analyzovanou firmou a odběrateli může dojít k narušení jejich dobrých vztahů a tím by mohlo dojít dokonce k jejich ztrátě. Výsledná cena je tvořena po vzájemné dohodě obou stran tak, aby obě strany byly spokojené. Tito zákazníci tvoří přibližně 55% celkového obrátu analyzovaného podniku.

Druhou skupinou tvoří odběratelé, kteří u firmy nakupují nepravidelně. Tito odběratelé zpravidla zašlou firmě poptávku, firma vytvoří cenovou nabídku a záleží na zákazníkovi, zda nabídku přijme. V tomto případě vyjednávací síla odběratelů je malá a cenu se určuje firma Vydonu.

2.2.3 Interní analýza

V této části bude zpracovaná vnitřní analýza vybrané firmy podle McKinseyho 7 faktorů.

- **Strategie**

Strategie této společnosti je založena na komplexnosti nabízených služeb. Její specializace oproti velkým strojírenským firmám je uspokojení individuálních potřeb zákazníků, kdy firma zpracuje podle potřeb (přání) zákazníka technickou dokumentaci pro zhotovení nástrojů a následně provede výrobu. Vydonu se snaží se svými zákazníky

navázat dlouhodobou spoluprací, a zajistit tak i následný servis pro své zákazníky. Tato firma se převážně zaměřuje na malé a střední podniky, které se věnují obrábění materiálu, a proto se tyto podniky snaží u analyzované firmy nakupovat nové nástroje s následným servisem těchto dodaných nástrojů (ostření a opravy). Pro výrobu a servis těchto nástrojů firma Vydona využívá nejnovější a nejmodernější technologie.

V rámci střednědobého horizontu cca do pěti let, má firma Vydona v plánu rozvíjet vztahy s novými zákazníky a zlepšovat kvalitu vyráběných výrobků. Další změny budou realizovány na základě aktuálních potřeb zákazníků, situace na trhu a odhadu vývoje na trhu v dalších letech.

V rámci dlouhodobého plánu do 10 let, strategie zahrnuje další realizaci rozvojových projektů. Tímto by firma Vydona chtěla rozšířit technologickou základnu o moderní technologii (stroj na řezání vodním paprskem), kterou by se dosahovalo lepší konkurenceschopnosti a zároveň by došlo k vytvoření nových pracovních míst. Dalším bodem dlouhodobého plánu je snaha o uchycení se na zahraničních trzích nejen v rámci EU, ale například i v Rusku, kde by chtěli prodávat své výrobky a nabízet své služby.

- **Struktura**

Společnost má nyní třicet čtyři pracovníků včetně vedoucích pracovníků. Každý z vedoucích má na starost určitý okruh pracovníků. Firma Vydona tak využívá tzv. funkční organizační strukturu, kdy rozhodování zaleží na vedoucích. Vedoucí výroby zajišťuje realizaci zakázek ve firmě a rozděluje práci mezi jednotlivé pracovníky na dílně. Každý pracovník pracuje na svém stroji, který je mu přidělen od vedoucího. Velkým přínosem by pro firmu bylo, kdyby zřídili novou pracovní pozici - mistra dílny. Ten by částečně převzal povinnosti vedoucího výroby. Vedoucí administrativy dohlíží na účtování, zpracování a evidenci dokladů, zabývá se finanční politikou společnosti. Vedoucí vývoje má na starost oddělení technologů a konstruktérů (sedm pracovníků), kteří mají za úkol zpracovávat technickou dokumentaci pro nově vyráběné nástroje. Vedoucí obchodu komunikuje se zákazníky a dodavateli jak z tuzemska, tak i ze zahraničí a zprostředkovává obchody, které se uskutečňují. Problémy v komunikaci a řízení uvnitř firmy nejsou nijak závažné, jelikož jde o malou firmu a veškeré problémy se řeší okamžitě a domluvou všech vedoucích.

- **Systémy**

V oblasti systémů se firma snaží stále zdokonalovat. Důkazem toho je zavedení informačního systému K2. Tento systém propojuje danou firmu a tím usnadňuje práci všem pracovníkům. V informačním systému se nachází všechny důležité informace jak o výrobě, tak o průběhu zakázek, o financích v pokladně a v bance, o mzdách a marketingu. Přejít na tento systém byla velká změna pro všechny pracovníky, protože nikdo s tímto systémem doposud nepracoval a bylo potřeba se vše naučit. Veškerá data, která byla v původním systému, se musela nahrát do nového, což stálo mnoho úsilí a také času především vedoucí pracovníky a pracovníka na expedici. Implementace tohoto programu trvala několik měsíců a byla finančně náročná. V současné době již všichni pracovníci ovládají základní obsluhu systému, a jak se během let ukázalo, tento systém je velkým přínosem a ulehčením práce pro celou firmu.

Firma Vydoná vlastní i softwarovou licenci na Microsoft office balíčky, které využívá ke komunikaci a korespondenci se zákazníky a dodavateli. Mezi další softwarové programy, které firma využívá, jsou například AutoCAD, Inventor, NX Siemens a další. Tyto programy jsou využívány konstruktéry pro kreslení výkresů, když navrhují nové nástroje a jsou velmi důležité, protože slouží jako podklad pro výrobu a servis nástrojů těmito nejnovějšími technologiemi. (viz. SLEPTE analýza – technologické faktory) U těchto softwarových licencí a dalších softwarových programů je důležitá jejich aktualizace.

Tato společnost má instalovaný i kamerový systém, který byl zaveden z důvodu zabezpečení celého objektu. Tyto kamery jsou rozmístěny po venkovním objektu a vnitřním prostoru skladu společnosti kvůli případným krádežím. Tento kamerový systém zajišťuje monitorování pracoviště bez záznamu. Firma je spokojená se systémy, které využívá a nemá v plánu žádné další změny provádět.

- **Schopnosti**

Většina pracovníků vybrané firmy má odborné znalosti v daném nebo podobném oboru, a tudíž jsou dostatečně kvalifikovaní pro obsluhu určitých strojů a zařízení. Tyhle pracovníky, díky jejich znalostem, je možné v případě potřeby převést i na jiné stroje, které jsou ve firmě k dispozici. Řada pracovníků má v oblasti strojírenství i vysokoškolské vzdělání. Takoví pracovníci pak zastávají pozice konstruktérů a technologů. Řada pracovníků je ve svém oboru dobrá, a byla by tedy velká ztráta,

kdyby o ně firma Vydoná přišla. Také vedoucí pracovníci mají vysokoškolské vzdělání a především dlouholeté pracovní zkušenosti v oblasti strojírenství díky jejich předcházejícím pracovním pozicím. Svě praktické i teoretické zkušenosti využívají při rozhodování v oblasti výroby. Neméně důležitým pracovníkem je vedoucí obchodu, který ovládá cizí jazyky (ruský, anglický a německý jazyk) a zastupuje tak firmu při obchodování se zahraničím. V tomhle směru má firma Vydoná mírnou nevýhodu, protože nemá adekvátní náhradu v případě odchodu tohoto pracovníka. Vedoucí obchodu nemá žádné podřízené zaměstnance, a proto si firma tohoto vedoucího velmi cení. V případě jeho krátkodobé nemoci se situace dá zvládnout, protože i jiní pracovníci ovládají cizí jazyky, ale při dlouhodobé absenci by bylo potřeba řešit situaci novým zaměstnancem.

Firma Vydoná se stále snaží dostávat do podvědomí potencionálním zákazníkům i tím, že se zúčastňuje mnoha výstav a veletrhů. Tato firma se nezúčastňuje pouze tuzemských výstav, ale snaží se prosadit i v zahraničí a nově také v Rusku.

Negativním jevem, který může v budoucnu firmě Vydoná uškodit, je nemožnost dalšího rozrůstání firmy. Po dostavění administrativní budovy, výrobní a skladovací haly, již není v celém objektu firmy místo pro přístavění dalších nových budov a hal. Tato skutečnost tedy limituje další rozvoj firmy.

- **Spolupracovníci**

Jelikož firma Vydoná patří mezi malé firmy, všichni pracovníci se navzájem znají a vztahy mezi nimi jsou na přátelské úrovni. Vedoucí pracovníci si ale udržují mírný odstup pro zachování autority. Tuto skutečnost bere firma jako přínos, protože případná nespokojenost pracovníků je řešena okamžitě a hlavně za účasti vedení firmy.

Firma Vydoná využívá také externí pracovníky, jako je účetní, elektrikáři a pracovníci pro servis strojů. V této oblasti má společnost nedostatky v komunikaci s účetním společností. Jelikož se účetní nenachází přímo ve společnosti a veškeré problémy se neřeší osobně, může tato skutečnost být velkým problémem. Tento problém by se společnost měla snažit odstranit.

Firma motivuje své pracovníky formou finančních odměn v případě, že budou dosahovat výborných výsledků. Za toto finanční ohodnocení jsou odpovědní jednatelé firmy.

Fluktuace zaměstnanců je nízká, což svědčí o vnitřním stabilním pracovním prostředí. Během analyzovaných let společnost převážně navyšovala pracovní místa a odchod stálých pracovníků byl minimální. Za analyzované roky odešel pouze jeden zaměstnanec a to do starobního důchodu.

Společnost bude muset v krátké době personálně řešit obsazení nového pracovního místa - mistra na dílně. Tím, že by firma zaměstnala pracovníka na dílně, usnadnila by se práce vedoucímu výroby. V případě, že by některý z pracovníků z dílny rozvázal pracovní poměr, je nutné hledat náhradu v co nejkratším čase.

- **Styl**

V této společnosti převládá demokratický styl vedení, což znamená, že veškerá rozhodnutí v oblasti provozu (výroby) společnosti provádějí majitelé firmy samostatně avšak na základě konzultace s podřízenými. Zásadní rozhodnutí týkající se investic společnosti činí majitelé na základě vyjádření představ všech tří jednatelů a následně učiní jedno společné rozhodnutí, které je konečné. Z tohoto důvodu společnost Vydoná nezaměstnává manažery, kteří by řídili a řešili problémy místo vedoucích pracovníků.

- **Sdílené hodnoty**

Vedení firmy realizuje pouze příležitostní akce (vánoční večírky a večírky před celozávodní dovolenou). Tyto večírky se uskutečňují po pracovní době v provozovně dané firmy. V případě, že některý z pracovníků slaví své životní výročí, firma jako celek tomuto pracovníkovi poblahopřeje. Vedle těchto večírků a blahopřání firma nepodniká žádné společné zájezdy ani společné pracovní obědy.

Firma Vydoná se dále podílí na sponzoringu místně příslušných spolků. Jen v Pravčicích podporuje 9 spolků a pak i další mimo tuto vesnici. Za sponzoring firma Vydoná utratí okolo 100 000 Kč za rok.

2.2.4 SWOT analýza

Tabulka č. 1: SWOT analýza podniku (Zdroj: vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • Dlouholeté zkušenosti v oboru, • odborně vzdělaní vedoucí pracovníci, • vyučení pracovníci (odborně způsobilí), • výroba a servis nástrojů nejnovějšími technologiemi, • školení pracovníků na nové technologie, • schopnost vyrobit nestandardní nástroje podle přání zákazníka (flexibilita ve výrobě), • rozšíření technologické základny v nedávné minulosti, • dobrá propagace firmy na výstavách a veletrzích (nově i Rusko), • využívání moderního informačního systému K2 admitec. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jazyková bariéra – všichni pracovníci neovládají cizí jazyky, • odchod vedoucího obchodu – ztráta pracovníka hovořícího cizími jazyky, • chybějící pracovník – mistr dílny, • málo osobních setkání s účetním, • nemožnost dalšího rozrůstání firmy kvůli nedostatku místa v objektu, kde se firma nachází.
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • Export výrobků do zahraničí, • investice do nových výrobních technologií, • možnost získání dotace a jejich využití v budoucnu, • přijatelná cena za výrobky a služby, • poslední přístavbou haly zvýšení výrobní kapacity, • rozšíření prodáváného sortimentu, • dobré vztahy se stálými odběrateli • nárůst počtu odběratelů, • inovace výrobků. 	<ul style="list-style-type: none"> • Příchod nových konkurenčních firem na trh, • stávající konkurence v oboru, • špatný výběr dodavatelů – opožděné dodávání materiálu a nekvalitní suroviny, • zvyšování cen potřebných surovin, • narušení vztahů s odběrateli.

2.3 Finanční analýza

V této části bakalářské práce bude provedena finanční analýza firmy Vydoná s.r.o. na základě vybraných metod uvedených v teoretické části.

K provedení finanční analýzy byla použita data z účetních výkazů – rozvahy a výkazu zisku a ztráty za předchozích pět let, tedy od roku 2009 do roku 2013. Důležitou skutečností je, že ve výkazech společnosti byla obsažena chyba a musela tak být provedena její částečná korekce. Jednalo se především o rozvahu a výkaz zisku a ztráty za rok 2011, kdy se zapomnělo na snížení základního kapitálu a tím došlo k nesprávně stanovené jak rozvaze, tak výkazu zisku a ztráty. V roce 2012 již byla tato chyba opravena. Proto hodnoty, které slouží jako podklad pro rok 2011, budou převzaty z výkazů z roku 2012, z kolonky minulého období, kde jsou již chyby opraveny.

Finanční situace analyzovaného podniku bude zhodnocena na základě výsledků soustav ukazatelů, absolutních, rozdílových a také poměrových. Tyto výsledky budou interpretovány a porovnány s doporučenými hodnotami či oborovými průměry.

2.3.1 Soustavy ukazatelů

Tyto ukazatele slouží k celkovému hodnocení finanční situace firmy. Pomocí bankrotních modelů je zjištěno, zda je společnost finančně silná nebo naopak, zda je ohrožena bankrotem. K tomuto účelu bude použito Altmanovo Z-skóre, index IN05 a Tafflerův model.

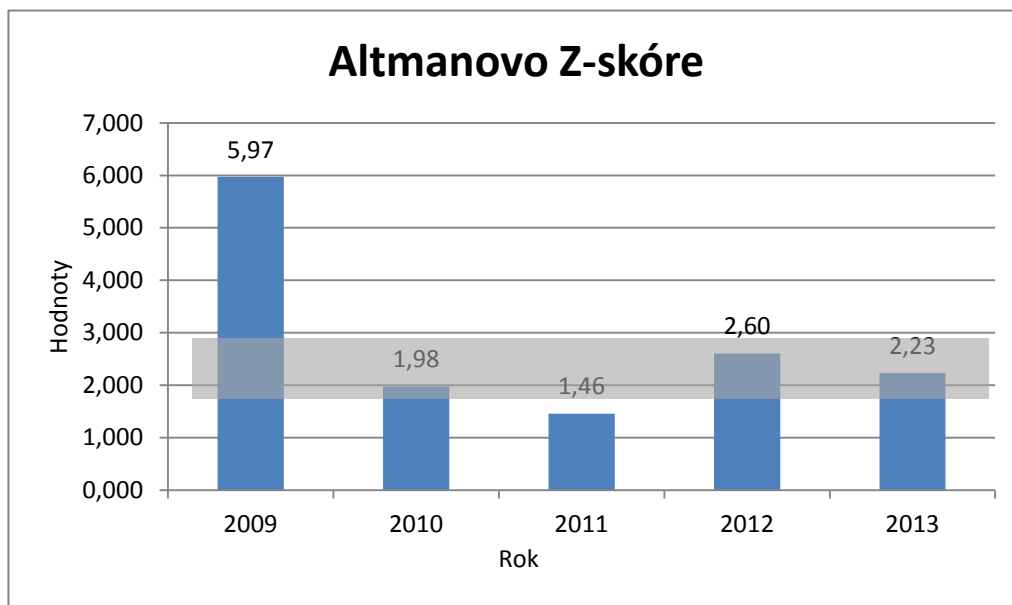
- **Altmanovo Z-skóre**

Tabulka č. 2: Altmanovo Z-skóre (Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
X ₁	0,21	0,08	0,00	0,13	0,04
X ₂	0,60	0,36	0,32	0,44	0,48
X ₃	0,81	0,29	0,15	0,41	0,18
X ₄	2,59	0,42	0,26	0,47	0,56
X ₅	1,76	0,83	0,74	1,15	0,98
Z-skóre	5,97	1,98	1,46	2,60	2,23

Tabulka č.2 poukazuje na to, že společnost byla nejsilnější v roce 2009, kdy se hodnoty ukazatele nacházely nad hranicí tzv. šedé zóny a značily tím tedy velkou prosperitu. Od dalšího roku docházelo ke kolísání výsledků Z-skóre a v roce 2011 se hodnoty dostaly pod hranici šedé zóny. To mohlo značit, že kdyby se výsledky i nadále nacházely pod hranicí šedé zóny, mohla by mít firma značné finanční problémy. Nejnižší podíl na celkovém výsledku Z-skóre má ve všech letech proměnná X₁ a v roce

2011 dokonce vykazuje nulové hodnoty. Proměnná X_1 ukazuje, jak je na tom společnost s platební schopností, a proto by se společnost měla zaměřit na svou likviditu. Jak lze vidět z tabulky, tato proměnná má klesající charakter, kromě roku 2012. Další málo podílející se složkou na celkovém výsledku má proměnná X_3 . Tato proměnná by měla dosahovat co nejvyšších hodnot, ale není tomu tak. Společnost během let zaznamenala pokles výsledku hospodaření, kromě roku 2012, a proto by se měla více soustředit na svou ziskovost. K největší změně výsledků Altmanova Z-skóre došlo díky proměnné X_4 , která v roce 2009 vykazovala vysoké hodnoty díky minimálnímu financování cizími zdroji (společnost neměla žádné dlouhodobé cizí zdroje, převážně vše financovala z vlastních zdrojů). Od dalšího roku hodnoty této proměnné jsou kolísavější. Nejvíce podílející složkou na celkovém výsledku ukazatele, kromě roku 2009, má proměnná X_5 . Tato proměnná zaznamenává tržby dané společnosti. To, že se proměnná X_5 nejvíce podílí na celkovém výsledku je pozitivní zprávou, avšak vývoj této proměnné má v čase klesající tendenci. Klesající tendence v čase není příznivá, a proto by se společnost měla zaměřit na své tržby.



Graf č. 1: Altmanovo Z-skóre (Zdroj: vlastní zpracování)

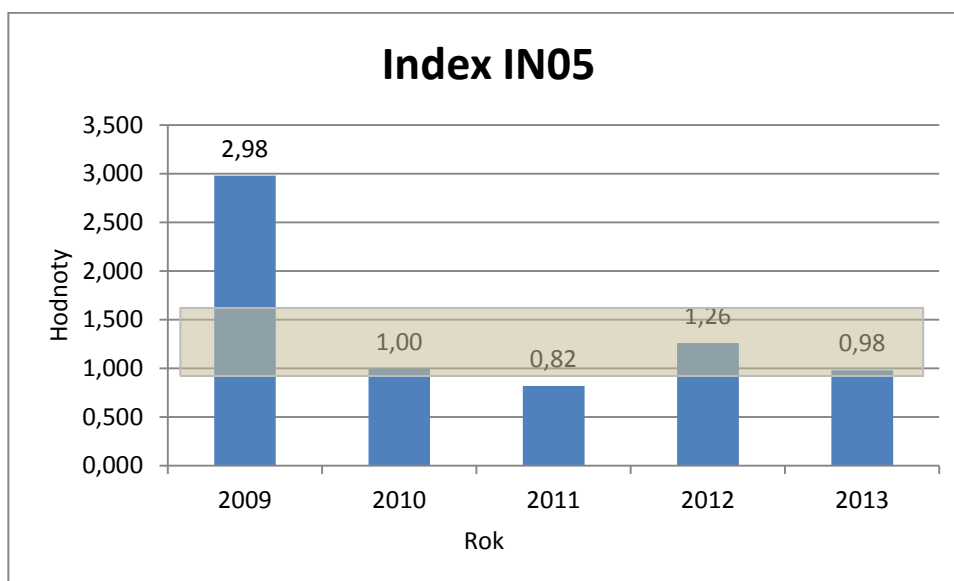
- **Index INO5**

Tabulka č. 3: Index INO5 (Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
X ₁	0,93	0,26	0,21	0,28	0,30
X ₂	0,36	0,00	0,17	0,09	0,14
X ₃	1,04	0,37	0,19	0,52	0,23
X ₄	0,37	0,17	0,16	0,24	0,21
X ₅	0,28	0,20	0,09	0,13	0,10
INO5	2,98	1,00	0,82	1,26	0,98

Tento index posuzuje finanční situaci českých firem v českém prostředí. V roce 2009 se analyzované firmě dařilo nejlépe a hodnoty tohoto ukazatele se nacházely nad hranicí šedé zóny a značily prosperitu firmy. V roce 2010, 2011 a 2013 došlo ke snížení hodnot ukazatele, v roce 2012 byl zaznamenán nárůst oproti předchozímu roku. Hodnoty Indexu INO5 se v roce 2010 a 2013 nachází na dolní hranici tzv. šedé zóny, kdy tato situace není příznivá pro společnost a neví se, jaký další vývoj bude následovat. V jediném roce 2011, se hodnota tohoto ukazatele nacházela pod hranicí šedé zóny a to je varovný signál pro společnost. Špatný vývoj značí v podstatě všechny proměnné tohoto ukazatele z důvodu jejich poklesu v jednotlivých letech. Jediný příznivý vývoj tohoto ukazatele je zaznamenán v roce 2012, kdy se společnost snažila oživit svou činnost, a jednotlivé podílejší se složky v tomto roce narostly. Nejvíce podílejší se složkou na celkovém výsledku má proměnná X₃, která vykazovala nejvyšší hodnotu v roce 2009 díky vysoké hodnotě EBITu v tomto roce. Od dalšího roku dochází k poklesu proměnné X₃ z důvodu poklesu EBITu v jednotlivých letech. Proměnná X₁ poukazuje na míru rizika a finanční zainteresovanosti, kterou nesou vlastníci firmy. V roce 2009 měla společnost vysoký základní kapitál a žádné dlouhodobé cizí zdroje, což představuje vysokou hodnotu této proměnné. V roce 2010 došlo k získání dlouhodobého úvěru a tím k nárůstu cizích zdrojů, a proto došlo ke snížení hodnoty této proměnné, které zapříčinilo celkový pokles INO5. Další roky byl již kolísavý vývoj, a to buď klesající z důvodů splácení dluhů, nebo rostoucí při využívání nových úvěrů. Špatný vývoj od roku 2009 do roku 2011 vykazuje proměnná X₄, která má klesající tendenci. Tato proměnná poukazuje na to, kolik prostředků za rok je společnost schopna vytvořit ze zdrojů. Pozitivní jev této proměnné je zaznamenán v roce 2012, kdy hodnota ukazatele naroste, ale od dalšího roku zase klesne. V roce 2013 jsou hodnoty jednotlivých proměnných poměrně nízké, a proto by se analyzovaná společnost měla

zaměřit na řízení svých činností. Nejnižších hodnot v tomto roce vykazuje proměnná X_2 a X_5 , a z toho důvodu by se společnost měla zaměřit na zvyšování zisku a řízení oběžných aktiv.



Graf č. 2: Index IN05 (Zdroj: vlastní zpracování)

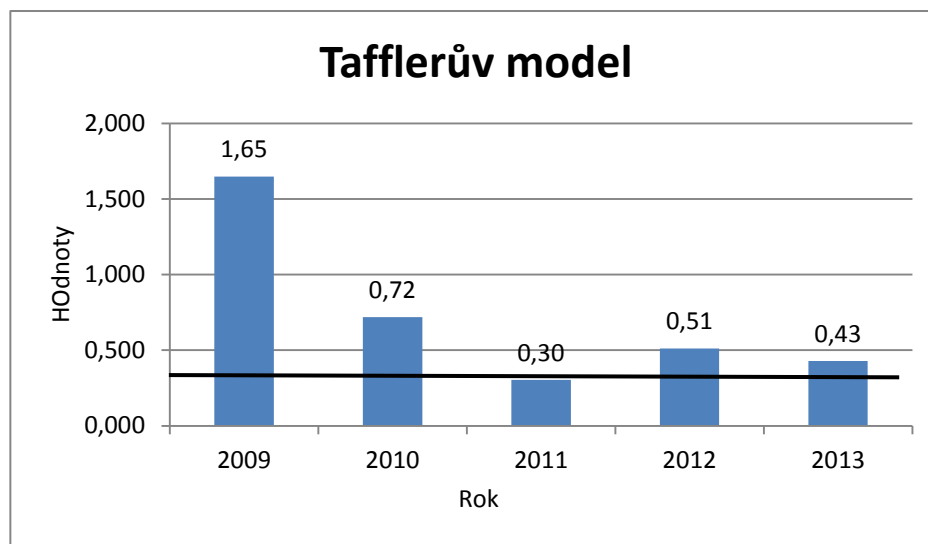
- **Tafflerův model**

Tabulka č. 4: Tafflerův model (Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
R_1	0,94	0,52	0,06	0,09	0,05
R_2	0,40	0,05	0,07	0,16	0,15
R_3	0,03	0,02	0,06	0,07	0,08
R_4	0,28	0,13	0,12	0,18	0,16
Výsledek	1,65	0,72	0,30	0,51	0,43

Výsledné hodnoty Tafflerova modelu poukazují na to, že se společnost ve všech analyzovaných letech nachází nad hranicí 0,3. Tím lze říci, že u analyzované společnosti je malá pravděpodobnost jejího bankrotu. Výsledky mají kolísavý charakter a nejnižší hodnota Tafflerova modelu byla vykázána v roce 2011, kdy se nacházela na její spodní hranici. V roce 2009 nejvíce podílející složkou byla proměnná R_1 , kdy hodnota proměnné vykazovala vysoký výsledek z důvodu nízkých krátkodobých cizích zdrojů. V následujících letech došlo k poklesu z důvodu snižování zisku a rostoucí zadluženosti společnosti. Velkou změnou prošla proměnná R_2 . Hodnota této proměnné v roce 2009 byla vysoká z důvodu minimálního využívání cizích zdrojů. Mezi rokem 2009 a 2010 došlo k rapidnímu poklesu této proměnné, především z důvodu rychlejšího nárůstu cizích zdrojů než oběžných aktiv. Z tohoto ukazatele lze vidět, že největší

změnou v roce 2010 byl prudký nárůst cizích zdrojů společnosti, a proto v dalších letech došlo k poklesu celkových hodnot Tafflerova modelu. V dalších letech by se společnost měla zaměřit především na řízení cizích zdrojů. Nejvyšších hodnot v rámci tohoto ukazatele dosahovala proměnná R4, díky tržbám v jednotlivých letech.



Graf č. 3: Tafflerův model (Zdroj: vlastní zpracování)

2.3.2 Absolutní ukazatele

Pomocí absolutních ukazatelů je v této části bakalářské práce provedena horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

- **Horizontální analýza rozvahy**

Horizontální analýza dává možnost sledovat vývoj jednotlivých položek aktiv a pasiv v čase. Vertikální analýza hodnotí, jak se jednotlivé položky podílí na celku.

Horizontální analýza aktiv

Tabulka č. 5: Vybraná aktiva (Zdroj: rozvaha podniku)

AKTIVA	Údaje v tisících Kč				
	2009	2010	2011	2012	2013
AKTIVA CELKEM	21 167	44 151	55 448	43 727	49 427
Dlouhodobý majetek	12 094	35 084	37 437	18 334	25 782
DNM	399	1 686	827	410	572
DHM	11 695	33 398	36 610	17 924	25 210
Oběžná aktiva	9 073	9 067	17 968	25 393	23 645
Zásoby	156	156	89	4 500	5 385
Kr. pohledávky	870	2 373	5 033	7 821	6 763
KFM	8 047	6 538	12 846	13 072	11 497

Tabulka č. 6: Horizontální analýza aktiv v relativních hodnotách (Zdroj: vlastní zpracování)

Údaje v %	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
AKTIVA CELKEM	108,58	25,59	-21,14	13,04
Dlouhodobý majetek	190,09	6,71	-51,03	40,62
DNM	322,56	-50,95	-50,42	39,51
DHM	185,58	9,62	-51,04	40,65
Oběžná aktiva	-0,07	98,17	41,32	-6,88
Zásoby	0	-42,95	4956,18	19,67
Kr. pohledávky	172,76	112,09	55,39	-13,53
KFM	-18,75	96,48	1,76	-12,05

Tabulka č. 7: Horizontální analýza aktiv v absolutních hodnotách (Zdroj: vlastní zpracování)

Údaje v tisících Kč	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
AKTIVA CELKEM	22 984	11 297	-11 721	5 700
Dlouhodobý majetek	22 990	2 353	-19 103	7 448
DNM	1 287	-859	-417	162
DHM	21 703	3 212	-18 686	7 286
Oběžná aktiva	-6	8 901	7 425	-1 748
Zásoby	0	-67	4 411	885
Kr. pohledávky	1 503	2 660	2 788	-1 058
KFM	-1 509	6 308	226	-1 575

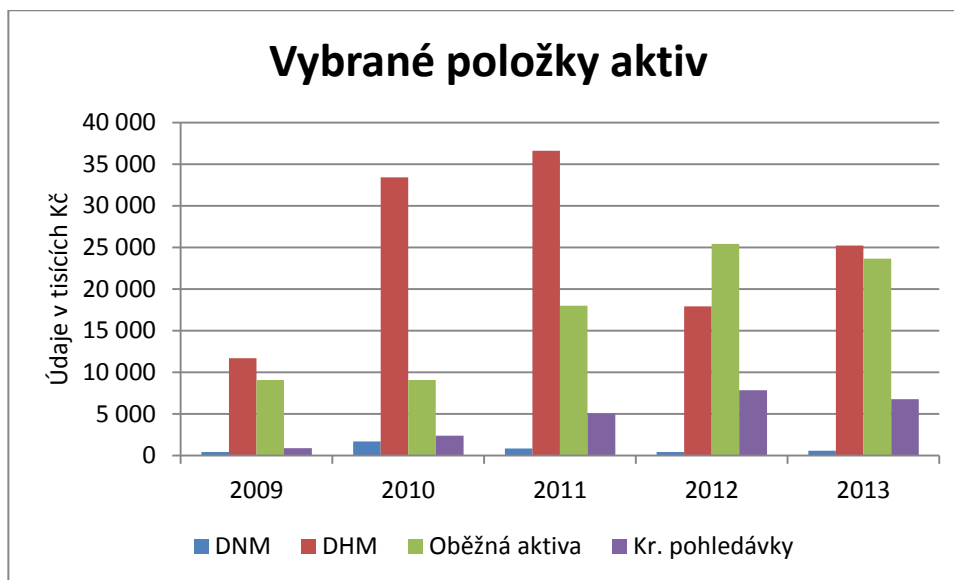
Horizontální analýza ukazuje, jaký vývoj měly jednotlivé položky během let. Celková aktiva se v roce 2010 zvýšila o více než 100% a to převážně díky rozrůstání firmy o dlouhodobý nehmotný majetek, tedy o zavedení informačního systému K2. Také u dlouhodobého hmotného majetku došlo k navýšení o více než 185% a to díky investování do nových výrobních strojů. U oběžných aktiv došlo k poklesu, protože společnost prováděla především servisní práce. V tomto roce narostly krátkodobé pohledávky o více než 170% z důvodu přijímání více zakázek. Analyzovaná společnost se tak snažila prosadit na trzích, uchytit své stále zákazníky. Díky investicím do dlouhodobého majetku měla společnost méně finančních prostředků na bankovních účtech, což se projevilo v poklesu asi o necelých 19% u krátkodobého finančního majetku.

V roce 2011 došlo k navýšení celkových aktiv asi o 25%. U dlouhodobého hmotného majetku v tomto roce došlo k navýšení díky investicím do dalších nových strojů a technologií. U dlouhodobého nehmotného majetku došlo k poklesu asi o 50% vlivem odepisování a dále v tomto roce byl pořízen nový software pro výrobní stroje. V tomto roce zaznamenala nárůst především oběžná aktiva (o necelých 100%) a to převážně díky nárůstu peněz na bankovním účtu a nárůstu krátkodobých pohledávek.

V tomto ohledu krátkodobé pohledávky rostou rychleji než výkony, což není příznivý vývoj pro společnost.

V roce 2012 zaznamenala celková aktiva pokles asi o 21%. Tento pokles byl způsoben především snížením dlouhodobého majetku vlivem odpisů (přibližně 50%). V tomto roce společnost nenakupovala žádné nové stroje ani softwary, a proto došlo k tomuto poklesu. U oběžného majetku došlo k nárůstu (asi o 40%). Velký nárůst byl zaznamenán u zásob na skladě - nakupování materiálu a tvoření zásob. Dříve společnost vykazovala minimální množství zásob. Tato změna byla způsobena tím, že si společnost zavedla nový sklad v prostorách společnosti. Nárůst zásob na skladě je nepřiměřeně velký oproti výkonům společnosti a jeho tvoření v takovém množství je pro společnost zbytečné. Nárůst byl také zaznamenán u krátkodobých pohledávek v souvislosti s nárůstem objemu výroby (o 55%).

V roce 2013 celková aktiva vzrostla asi o 13%, převážně díky investicím podnikatelů. Společnost začala znovu investovat do dlouhodobého hmotného majetku a tedy do výstavby administrativně – správní budovy a výrobní haly. Díky tomuto došlo u dlouhodobého hmotného majetku k navýšení asi o 40%. U oběžných aktiv došlo ke snížení oproti předchozímu roku o necelých 7%, v důsledku snižování krátkodobých pohledávek o necelých 14% a snižování krátkodobého finančního majetku v souvislosti s poklesem výkonů.



Graf č. 4: Vybrané položky aktiv (Zdroj: vlastní zpracování)

Horizontální analýza pasiv

Tabulka č. 8: Vybraná pasiva (Zdroj: rozvaha podniku)

PASIVA	Údaje tisících Kč				
	2009	2010	2011	2012	2013
PASIVA CELKEM	21 167	44 151	55 448	43 727	49 427
Vlastní kapitál	18 178	22 036	21 121	23 182	28 230
Základní kapitál	3 105	3 105	300	300	300
VH minulých let	11 032	14 843	18 681	19 975	26 250
VH běžného období	3 915	3 962	2 014	2 781	1 554
Cizí zdroje	2 948	22 074	34 286	20 504	21 155
Kr. závazky	2 948	4 171	18 141	17 764	21 155
Bankovní úvěry a výpomoci	0	17 903	16 145	2 740	0

Tabulka č. 9: Horizontální analýza pasiv v relativních hodnotách (zdroj: vlastní zpracování)

Údaje v %	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
PASIVA CELKEM	108,58	25,59	-21,14	13,04
Vlastní kapitál	21,22	-4,15	9,76	21,78
Základní kapitál	0	-90,34	0	0
VH minulých let	34,54	25,86	6,93	31,41
VH běžného období	1,20	-49,17	38,08	-44,12
Cizí zdroje	648,78	55,32	-40,20	3,17
Kr. závazky	41,49	334,93	-2,08	19,09
Bankovní úvěry a výpomoci	0,000001	-9,82	-83,03	-100,00

Tabulka č. 10: Horizontální analýza pasiv v absolutních hodnotách (Zdroj: vlastní zpracování)

Údaje v tisících Kč	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
PASIVA CELKEM	22 984	11 297	-11 721	5 700
Vlastní kapitál	3 858	-915	2 061	5 048
Základní kapitál	0	-2 805	0	0
VH minulých let	3 811	3 838	1 294	6 275
VH běžného období	47	-1 948	767	-1 227
Cizí zdroje	19 126	12 212	-13 782	651
Kr. závazky	1 223	13 970	-377	3 391
Bankovní úvěry a výpomoci	17 903	-1 758	-13 405	-2 740

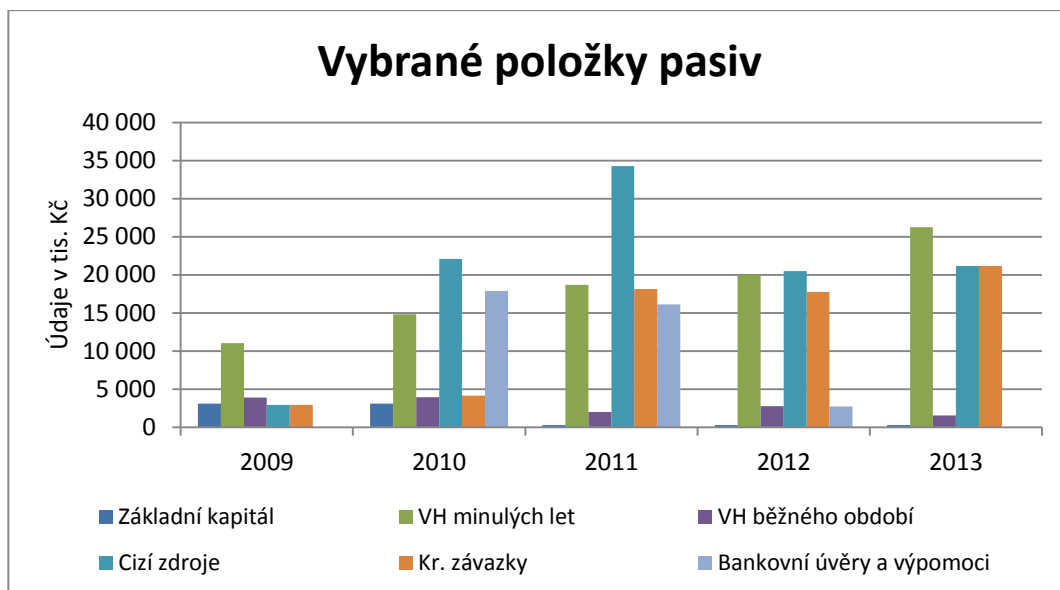
V roce 2010 se celková hodnota pasiv zvýšila o více než 108% a to převážně díky nárůstu cizích zdrojů. V oblasti vlastního kapitálu byl, zaznamenám nárůst o 21% z důvodu navýšení nerozdělených zisku minulých let, kde je nechávána většina vykázaného zisku. V oblasti cizích zdrojů došlo jak k nárůstu krátkodobých závazků (o 41%) tak hlavně k nárůstu bankovních úvěrů a výpomocí. V tomto roce firma obdržela bankovní úvěr na nové stroje a technologie.

V roce 2011 celková pasiva zaznamenala nárůst o více 25%. V tomto roce byl snížen základní kapitál, a proto je zde změna oproti předchozímu roku o více než 90%. Pro snížení základního kapitálu se majitelé rozhodli společně z důvodu vysoké částky

základního kapitálu a toto snížení nemělo vliv na chod společnosti. V tomto roce společnost také vykázala nižší výsledek hospodaření za běžné období. Nárůst celkových pasiv zapříčinily především cizí zdroje, kde rostly závazky vůči dodavatelům v souvislosti s růstem výkonů a také daňové závazky a dotace na software. Oblast bankovních úvěrů a výpomocí v tomto roce klesla o 9%, protože společnost tento úvěr splácela.

V roce 2012 došlo ke snížení pasiv o necelých 22%. Tento pokles zapříčinil především pokles cizích zdrojů, kde je zaznamenaná změna - 40%. U krátkodobých závazků došlo ke snížení o 2% oproti předchozímu roku. Významnou roli hrálo snížení daňových závazků a dotací. U závazků z obchodního styku zaznamenává společnost nárůst. Tento nárůst není tak rychlý jako nárůst u výkonu, což společnost hodnotí pozitivně. V oblasti bankovních úvěrů a výpomocí dochází ke snížení oproti předchozímu roku o 83% díky splácení úvěrů. Významnou oblastí je výsledek hospodaření běžného období, protože v tomto roce došlo k nárůstu o 38% a to je pro analyzovanou firmu pozitivní zpráva. V oblasti vlastního kapitálu došlo v tomto roce k navýšení o necelých 10%, a to především díky zvýšení výsledku hospodaření běžného období.

V roce 2013 celková pasiva vzrostla. Nárůst je zapříčiněn jak nárůstem výsledku hospodaření minulých let, tak i nárůstem cizích zdrojů. V tomto roce společnost vykázala nižší výsledek hospodaření běžného období, než tomu bylo předchozí rok o více než 44%, avšak zaznamenala nárůst výsledku hospodaření minulých let. V oblasti cizích zdrojů jako celku, dochází k nepatrným nárůstům. Při rozdělení na krátkodobé závazky a dlouhodobé bankovní úvěry a výpomoci, tak krátkodobé závazky společnosti narostly (o 20%), i když výkony klesly. Tento jev je pro společnost nepříznivý. V řadě případů má analyzovaná firma dohodnutou delší dobu splatnosti krátkodobých závazků, ale i přesto platí později. Dlouhodobé bankovní úvěry jsou v roce 2013 již splaceny, proto zde není žádná meziroční změna.



Graf č. 5: Vybrané položky pasiv (Zdroj: vlastní zpracování)

- **Vertikální analýza rozvahy**

Tabulka č. 11: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: vlastní zpracování)

Údaje v %	2009	2010	2011	2012	2013
AKTIVA CELKEM	100	100	100	100	100
Dlouhodobý majetek	57,14	79,46	67,52	41,93	52,16
DNM	1,89	3,82	1,49	0,94	1,16
DHM	55,25	75,64	66,03	40,99	51,00
Oběžná aktiva	42,86	20,54	32,41	58,07	47,84
Zásoby	0,74	0,35	0,16	10,29	10,89
Kr. pohledávky	4,11	5,37	9,08	17,89	13,68
KFM	38,02	14,81	23,17	29,89	23,26

Z vertikální analýzy lze zjistit, že se jedná převážně o kapitálově těžkou společnost, protože většinu svého majetku má vázaných v dlouhodobém majetku, převážně tedy v hmotném majetku. Poměr těchto stálých aktiv převažuje ve všech období, kromě roku 2012, nad poměrem oběžných aktiv. Dále v tabulce lze vidět, ve kterém roce analyzovaná firma navyšovala svůj dlouhodobý hmotný majetek a naopak, ve kterém roce docházelo pouze k jeho odepisování. V roce 2010 společnost navýšila svůj dlouhodobý majetek nákupem informačního systému K2 a nových výrobních strojů, proto se podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech zvýšil. Rok 2011 byl také rokem, kdy došlo k nákupu nových pracovních strojů. Rok 2012 je rok, ve kterém se do rozvoje neinvestovalo, a proto nedochází k nárůstu dlouhodobého majetku. Největší podíl na oběžných aktivech tvoří krátkodobý finanční majetek. Nejméně podílející složkou jsou zásoby. Tento jev je pro analyzovanou firmu pozitivní, protože se nesnaží

své peníze držet ve formě zásob (zásoby jsou nejméně likvidní). Analyzovaná firma do roku 2011 nezaznamenávala zásoby na skladě, a převážně vše dávala do výroby a následně prodávala. V rámci zachování plynulé výroby, společnost od roku 2012 má zavedený nový sklad, kde nakupuje materiál a následně ho skladuje. Tím snaží se eliminovat absenci potřebného materiálu, který je potřebný pro výrobu. Díky těmto skutečnostem se zvýšil podíl zásob na celkových aktivech (v roce 2012 o 10,29% a v roce 2013 o 10,89%).

Tabulka č. 12: Vertikální analýza pasiv (Zdroj: vlastní zpracování)

Údaje v %	2009	2010	2011	2012	2013
PASIVA CELKEM	100	100	100	100	100
Vlastní kapitál	85,88	49,91	38,09	53,02	57,11
Základní kapitál	14,67	7,03	0,54	0,69	0,61
VH minulých let	52,12	33,62	33,69	45,68	53,11
VH běžného období	18,50	8,97	3,63	6,36	3,14
Cizí zdroje	13,93	50,00	61,83	46,89	42,80
Kr. závazky	13,93	9,45	32,72	40,62	42,80
Bankovní úvěry a výpomoci	0,00	40,55	29,12	6,27	0,00

Tato analýza zachycuje kapitálovou strukturu společnosti neboli zdroje financování aktiv. V případě analyzované firmy v roce 2009 byly využívány především vlastní zdroje financování (z 85,88%). K této situaci přispěl vysoký výsledek hospodaření minulých let (52,12%) a nevyužívání bankovních úvěrů a výpomocí. Tato situace se změnila již v roce 2010, kdy si firma vzala úvěr na nové výrobní technologie a nový informační systém. V roce 2010 bylo financování aktiv téměř v poměru 50% na 50% a tím je značeno, že společnost využívala jak svého, tak i cizího kapitálu. Rok 2011 byl rokem snížení základního kapitálu, protože se tak majitelé firmy rozhodli. V tomto roce vlastními zdroji firma financovala asi 38%. Tím, že se snížil podíl financování vlastními zdroji, nastal nárůst v oblasti cizích zdrojů (na 61,83%). Tato změna byla způsobena především snížením základního kapitálu, a proto firma začala více využívat cizí zdroje jako zdroj financování. V roce 2011 se převážně zvýšil podíl krátkodobých závazků (z 9% na 33%). Oblast bankovních úvěrů a výpomocí značí nižší podíl díky splácení. Od dalšího roku došlo k převaze vlastního kapitálu (více než 50%) nad cizím kapitálem (méně než 50%). K poklesu cizího kapitálu přispělo především splacení dlouhodobých bankovních úvěrů, ale naopak u krátkodobých závazků došlo k nárůstu. Rok 2013 zaznamenává převahu vlastního kapitálu nad cizím kapitálem.

- **Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty**

Tabulka č. 13: Vybrané položky výkazu zisku a ztráty (Zdroj: výroční zpráva, vlastní zpracování)

<i>Údaje v tisících Kč</i>					
	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby za prodej zboží	5 778	4 380	2 775	4 590	3 971
Obchodní marže	396	595	576	-1 299	-2 225
Výkony	31 591	31 913	35 454	45 852	44 434
Výkonová spotřeba	12 096	14 034	17 671	12 459	13 998
Přidaná hodnota	19 891	18 474	18 359	32 094	28 211
Osobní náklady	9 272	9 612	11 137	15 742	15 531
Odpisy DHM a DNM	3 478	2 962	5 381	7 256	6 314
VH provozní	5 791	4 427	2 791	6 426	3 419
VH za účetní období	3 915	3 962	2 014	2 781	1 554

Tabulka č. 14: Horizontální analýza VZZ v relev. hodnotách (Zdroj: vlastní zpracování)

<i>Údaje v %</i>	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Tržby za prodej zboží	-24,20	-36,64	65,41	-13,49
Obchodní marže	50,25	-3,19	-325,52	71,29
Výkony	1,02	11,10	29,33	-3,09
Výkonová spotřeba	16,02	25,92	-29,49	12,35
Přidaná hodnota	-7,12	-0,62	74,81	-12,10
Osobní náklady	3,67	15,87	41,35	-1,34
Odpisy DHM a DNM	-14,84	81,67	34,84	-12,98
VH provozní	-23,55	-36,96	130,24	-46,79
VH za účetní období	0,90	-47,89	38,08	-39,15

Tabulka č. 15: Horizontální analýza VZZ v absolut. hodnotách (Zdroj: vlastní zpracování)

<i>Údaje v tisících Kč</i>	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Tržby za prodej zboží	-1 398	-1 605	1 815	-619
Obchodní marže	199	-19	-1 875	-926
Výkony	322	3 541	10 398	-1 418
Výkonová spotřeba	1 938	3 637	-5 212	1 539
Přidaná hodnota	-1 417	-115	13 735	-3 883
Osobní náklady	340	1 525	4 605	-211
Odpisy DHM DNM	-516	2 419	1 875	-942
VH provozní	-1 364	-1 636	3 635	-3 007
VH za účetní období	47	-1 948	767	-1 227

Jelikož jde o výrobní společnost, důležitými položkami výkazu zisku a ztráty jsou výkony, výkonová spotřeba a osobní náklady.

Z horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty se dá zjistit, že výkony společnosti během let rostou, kromě roku 2013, kdy došlo ke snížení asi o necelé 4%. Z těchto výsledků je zřejmé, že se společnosti nejlépe podařilo oživit svoji činnost v roce 2012, kdy nárůst výkonů byl o 10 398 tis. Kč. Tento nárůst byl zapříčiněn především

zaměřením se na získání nových zákazníků. Analyzovaná firma začala nabírat více zakázek díky rozšíření své výrobní kapacity a to se také pozitivně promítlo do výsledku hospodaření.

Výkonová spotřeba během let zaznamenávala nárůst, kromě roku 2012. V meziroční změně roku 2010 výkonová spotřeba roste rychleji než výkony, což značí nepříliš dobrý vývoj pro společnost. Pozitivní vývoj je zaznamenán v roce 2012, kdy výkony společnosti narostly, ale výkonová spotřeba klesla. V tomto roce se společnost zaměřila na hledání levnějších dodavatelů, což se také promítlo do výkonové spotřeby. Od dalšího roku společnost zaznamenala znovu nárůst výkonové spotřeby, i když výkony klesly. V této oblasti by si analyzovaná firma měla dát pozor na to, co zahrnuje do výkonové spotřeby, a měla by se na tuto oblast nadále zaměřit a vyhledat levnější dodavatele.

Osobní náklady během let narůstaly. V případě, že firmě rostou výkony, musí růst i osobní náklady, protože analyzovaná firma během let nabírala nové pracovníky. Tyto náklady rostly rychleji než výkony, což je pro společnost negativní jev. Největšího nárůstu dosáhly v roce 2012, kdy se osobní náklady zvýšily asi o 41,35% oproti předchozímu roku. Tento vysoký nárůst byl zaznamenán díky nabírání nových pracovníků a tím zvýšení mzdových nákladů. Díky tomu, že společnost každý rok zaměstnala o minimálně jednoho pracovníka více, tak se každý rok zvýšily, byť někdy o nepatrné hodnoty, mzdové náklady. V roce 2013 byl zaznamenán pokles osobních nákladů o více než 1%. Tento pokles je však pomalejší než pokles výkonů a společnost by se na tuto oblast měla zaměřit.

Odpisy DHM a DNM v roce 2011 vzrostly o více než 81%, protože společnost odepisovala veškeré nově nakoupené stroje. Pro odepisování majetku používají zrychlené odepisování. V dalším roce došlo zase k nárůstu o 34%, díky odepisování dlouhodobého majetku. Rok 2013 byl již rokem poklesu, kdy část DHM a DNM byla odepsaná, a proto se tato hodnota snížila.

Výsledek hospodaření účetního období měl za analyzované roky kolísavý vývoj. Tento vývoj byl zapříčiněn kolísáním jak nákladů, tak i výkonů. V roce 2010 vzrostly výkony společnosti, ale celkové náklady se snížily a v roce 2012 byl zaznamenán rychlejší nárůst u výkonů než u celkových nákladů. Tento jev je pro společnost pozitivní. V roce 2011 celkové náklady vzrostly rychleji než výkony podniku asi o 10%

a v tomto roce společnost zaznamenávala vysoké náklady, což není příznivé. V roce 2013 bylo zaznamenáno jak snížení výkonů, tak i snížení nákladů společnosti. Toto snížení bylo pro společnost nepříznivé, protože výkony v tomto období klesly rychleji než náklady společnosti.

2.3.3 Rozdílové ukazatele

V této části bude provedena analýza rozdílových ukazatelů vybrané společnosti. Přesněji, v této části bude vypočítán čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky a čistý peněžní majetek.

- **Čistý pracovní kapitál**

Tabulka č. 16: Čistý pracovní kapitál (Zdroj: vlastní zpracování)

V tis. Kč	2009	2010	2011	2012	2013
Oběžná aktiva	9 073	9 067	17 968	25 393	23 645
Kr. cizí kapitál	2 948	4 171	18 141	17 764	21 155
Čistý pracovní kapitál	6 125	4 896	-173	7 629	2 490

Vývoj tohoto ukazatele není pro společnost příliš příznivý, protože výsledné hodnoty ukazatele čistého pracovního kapitálu během let klesají, kromě roku 2012. Společnost ve všech letech, kromě roku 2011, dosahovala kladných hodnot. Ve zbylých letech by byla společnost schopna uhradit veškeré své krátkodobé závazky, protože ve všech letech převažují oběžná aktiva nad cizími zdroji. V roce 2011 je tato hodnota ukazatele záporná z důvodu velkého nárůstu krátkodobých výpomocí (nárůst krátkodobých závazků o 13 970 tis. Kč). Záporná hodnota značí špatnou situaci, protože se analyzovaná firma dostala do platební neschopnosti a nebyla schopna zaplatit své závazky. Společnost v tomto roce nevladnila dostatek oběžných aktiv, která by pokryla krátkodobé závazky a nemá tedy k dispozici „finanční polštář“. Rok 2012 byl rokem poklesu krátkodobých cizích zdrojů o 377 tis. Kč a na druhou stranu zase nárůstem oběžných aktiv. U oběžných aktiv došlo k nárůstu zásob a především k nárůstu pohledávek. V případě, že by společnost v tomto roce musela uhradit veškeré své krátkodobé dluhy, její chod by nebyl ohrožen. V roce 2013 je hodnota ukazatele čistého pracovního kapitálu relativně příznivá i přesto, že došlo ke zvýšení krátkodobého cizího kapitálu a tím ke snížení hodnot čistého pracovního kapitálu.

- **Čisté pohotové prostředky**

Tabulka č. 17: Čisté pohotové prostředky (Zdroj: vlastní zpracování)

<i>V tis. Kč</i>	2009	2010	2011	2012	2013
Pohotové fin. prostředky	8 047	6 538	12 846	13 072	11 497
Okamžitě splatné závazky	2 948	4 171	18 141	17 764	21 155
Čisté pohotové prostředky	5 099	2 367	-5 295	-4 692	-9 658

V prvních dvou letech hodnoty ukazatele dosahují kladných hodnot. Tento jev je pro společnost příznivý i přesto, že hodnoty během let klesají. Poukazují na to, že společnost disponuje s dostatkem finančních prostředků na případné úhrady okamžitě splatných závazků. Ukazatel dosahuje kladných hodnot především proto, že závazky nepřevyšují pohotové finanční prostředky. Od roku 2011 hodnoty ukazatele vykazují záporné hodnoty a společnost se tak v tomto roce nacházela v prvotní platební neschopnosti. To bylo způsobeno především početným investováním do majetku společnosti a nárůstem krátkodobých závazků. V roce 2012 se společnost nacházela v druhotné platební neschopnosti. Na tento problém by se analyzovaná firma měla zaměřit, aby nedocházelo k neúměrnému investování do majetku, dále aby nedocházelo k nesplácení závazků a nedošlo tím k jejímu zániku. I přesto, že dochází k nárůstu peněz jak na pokladně, tak i na bankovním účtu, hodnoty okamžitě splatných závazků rostou mnohem rychleji. Od roku 2011 tedy společnost nedisponuje s takovým množstvím finančních prostředků, aby byla schopna zaplatit své okamžitě splatné závazky.

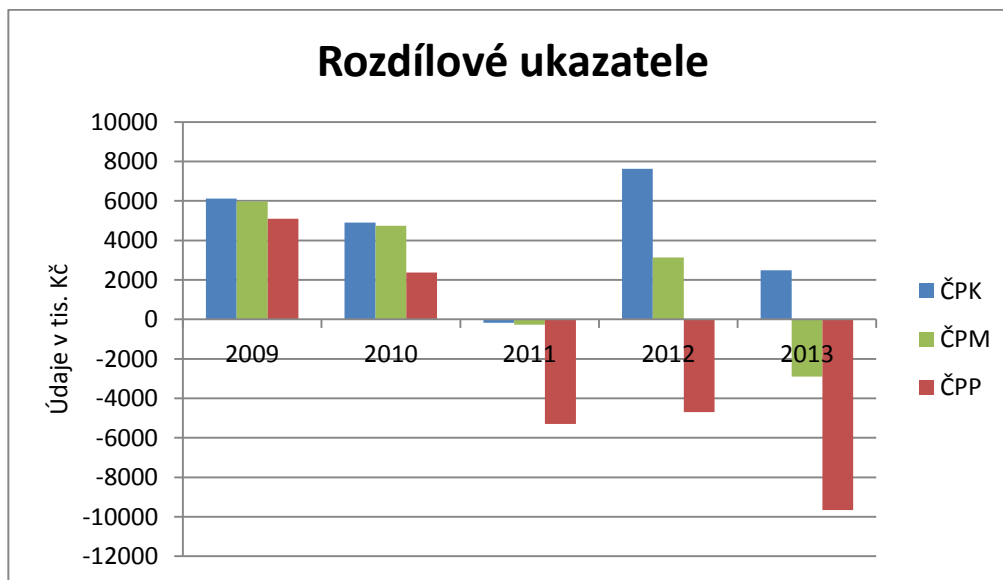
- **Čistý peněžní majetek**

Tabulka č. 18: Čistý peněžní majetek (Zdroj: vlastní zpracování)

<i>V tis. Kč</i>	2009	2010	2011	2012	2013
Oběžný majetek	9 073	9 067	17 968	25 393	23 645
Zásoby	156	156	89	4 500	5 385
Krátkodobé závazky	2 948	4 171	18 141	17 764	21 155
Čistý peněžní majetek	5 969	4 740	-262	3 129	-2 895

Čistý peněžní majetek dosahuje kladných hodnot v roce 2009, 2010 a 2012. Kladné hodnoty v roce 2009 a 2010 jsou způsobeny především nízkými závazky a malým objemem peněz, které jsou vázané v zásobách. Od roku 2012 dochází k nárůstu zásob, a proto dochází ke změně. Rok 2011, tak jako v předchozích ukazatelích, vychází v záporných hodnotách z důvodu navýšení krátkodobých závazků a nedostatku oběžných aktiv, které slouží pro úhradu závazků. Pozitivní jev analyzovaná společnost zaznamenala v roce 2012, kdy došlo k poklesu závazků a došlo k nárůstu oběžného majetku. Poslední analyzovaný rok značí zápornou hodnotu tohoto ukazatele. Tato

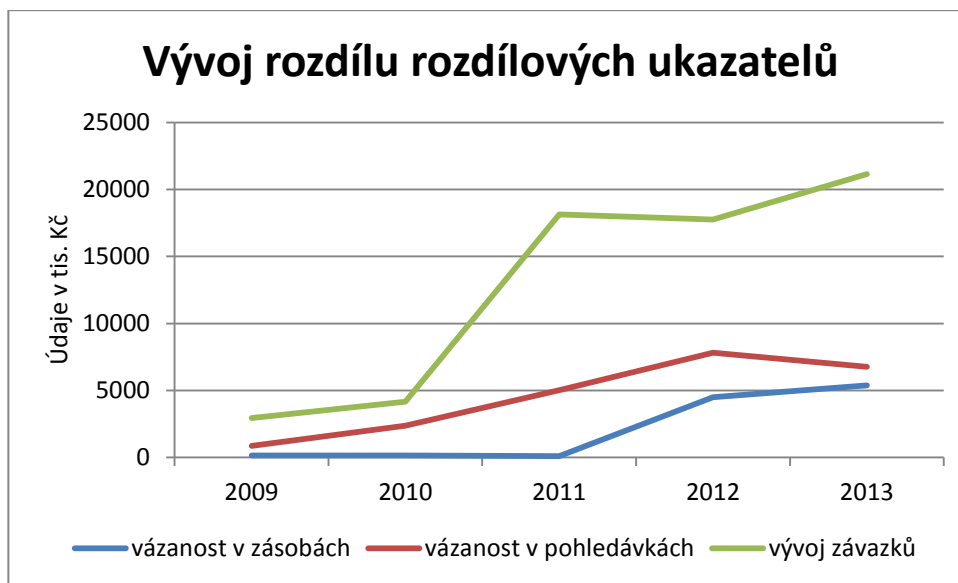
hodnota je způsobená nárůstem závazků a snížením finančních prostředků tak i snížením pohledávek. Jelikož společnost nemá žádné nedobytné pohledávky, tak tyto hodnoty nejsou zahrnuté v tabulce.



Graf č. 6: Vývoj rozdílových ukazatelů (Zdroj: vlastní zpracování)

Z porovnání čistého pracovního kapitálu a čistého peněžního majetku vyplývá, kolik financí je vázáno v zásobách. Naopak z porovnání čistého peněžního majetku a čistých pohotovostních prostředků vyplývá, kolik financí společnost váže v pohledávkách. Z této skutečnosti vyplývá, že společnost váže více finančních prostředků v pohledávkách než v zásobách. V oblasti tvoření zásob, bylo provedeno zavedení nového skladu, ale zásoby by neměly být skladovány v tak velké výši. Z celkového zjištění, společnost neváže mnoho finančních prostředků v oběžných aktivech, a proto často nemá na zaplacení krátkodobých závazků, které narůstají mnohem rychleji.

Následující graf popisuje vývoj rozdílu rozdílových ukazatelů. Z tohoto vývoje je patrné, že společnost během let začala vázat více peněz v pohledávkách a nárůst byl zaznamenán také u zásob. Dále je patrné, že neúměrně k oběžným aktivům rostly i závazky společnosti. Zde je zaznamenán enormní nárůst.



Graf č. 7: Vývoj rozdílových ukazatelů (Zdroj: vlastní zpracování)

2.3.4 Poměrové ukazatele

Analýzou poměrových ukazatelů lze poměrně rychle zjistit základní informace o společnosti a jejím hospodaření. K tomuto účelu budou použity následující ukazatele.

- **Ukazatele rentability**

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu měří schopnost společnosti dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu.

Tabulka č. 19: Ukazatele rentability (Zdroj: vlastní zpracování)

V %	2009	2010	2011	2012	2013
ROA	26,10	9,21	4,72	13,20	5,84
ROE	21,54	17,98	9,54	12,00	5,50
ROS	10,48	10,92	5,27	5,51	3,21

Hodnota rentability celkového kapitálu má od roku 2009 do roku 2011 klesající charakter a další dva roky kolísavý. I přes tento vývoj, společnost využívá svůj majetek k tvorbě zisku. Výši hodnot rentability celkového kapitálu je dobré porovnat s oborovým průměrem. Hodnoty rentability celkového kapitálu v roce 2010 a 2012 dosahovaly vyšších hodnot než oborový průměr, což značí dobré využívání majetku k tvorbě zisku. Špatné hodnoty společnost vykazovala v roce 2011, kdy hodnota ukazatele ROA byla nejnižší za všechny analyzované roky a také nedosahovala hodnot oborového průměru. Tento pokles byl způsoben především nízkou hodnotou EBITu a vysokou hodnotou aktiv, kdy společnost nebyla schopna efektivně využít veškerý svůj majetek k tvorbě zisku. Rok 2013 byl také rokem, kdy hodnoty ukazatele společnosti

byly pod oborovým průměrem a to značí, že společnost pomocí investovaného kapitálu nedosahuje tak vysokého zisku jako předchozí roky.

Tabulka č. 20: Srovnání ROA společnosti s oborovým průměrem v letech 2010-2013 (Zdroj: vlastní zpracování)

	2010		2011		2012		2013	
	Obor. průměr	Vydona s.r.o.	Obor. průměr	Vydona s.r.o.	Obor. průměr	Vydona s.r.o.	Obor. průměr	Vydona s.r.o.
ROA	5,82%	9,21%	5,95%	4,72%	8,33%	13,20%	8,05%	5,84%

(Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2005)

Rentabilita vlastního kapitálu ukazuje, jak společnost zhodnotuje kapitál vložený vlastníky do podnikání. V prvních dvou letech tento ukazatel dosahuje vysokých hodnot a tyto hodnoty jsou výrazně nad oborovým průměrem. Tyto dva roky jsou pro analyzovanou společnost pozitivní z důvodu využívání vlastních zdrojů k podnikání. V roce 2009 získává společnost 0,21 haléřů na každou investovanou korunu. Od roku 2011 není již takový rozdíl mezi oborovým průměrem a hodnotami analyzované společnosti, protože společnost začala využívat cizí zdroje a snížila základní kapitál. Vývoj oborového průměru má rostoucí charakter, kdežto hodnoty společnosti mají spíše kolísavý charakter. Společnost svůj vlastní kapitál investuje pouze do podniku. Špatný vývoj ukazatele rentability vlastního kapitálu byl v roce 2013, kdy hodnota byla výrazně pod oborovým průměrem z důvodu nízkého výsledku hospodaření.

Tabulka č. 21: Srovnání ROE společnosti s oborovým průměrem v letech 2010-2013 (Zdroj: vlastní zpracování)

	2010		2011		2012		2013	
	Obor. průměr	Vydona s.r.o.	Obor. průměr	Vydona s.r.o.	Obor. průměr	Vydona s.r.o.	Obor. průměr	Vydona s.r.o.
ROE	8,19%	17,98%	8,32%	9,54%	11,83%	12,00%	11,38%	5,50%

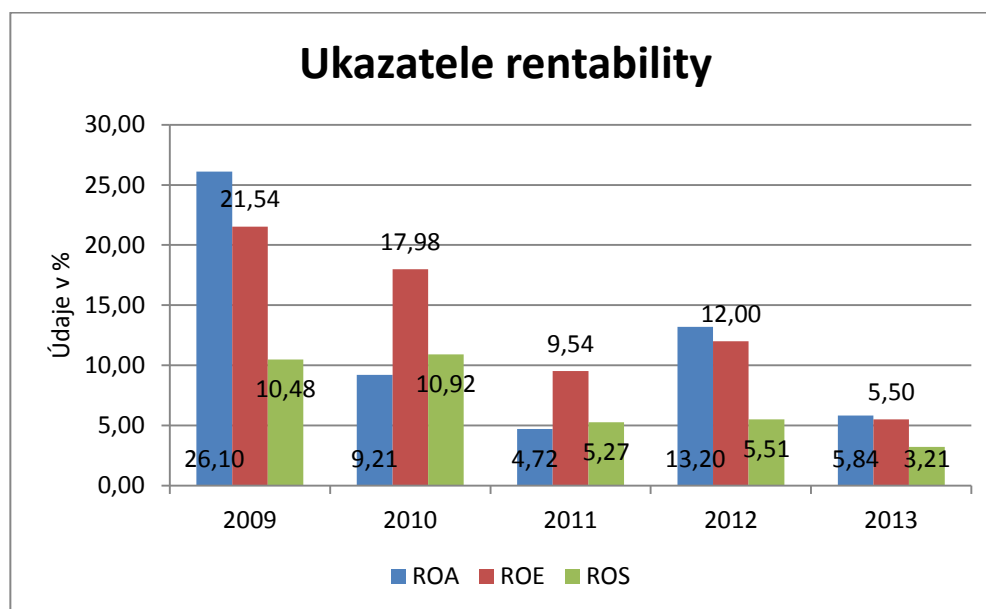
(Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2005)

U rentability tržeb se preferují co nevyšší hodnoty. Do tohoto vzorečku byly dosazeny tržby z prodeje zboží a tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Tyto dvě hodnoty jsou zde dosazeny, protože se jedná o tržby vyprodukované firmou za daný rok. Vysokých hodnot společnost dosahovala v prvních dvou letech a nejvyššího zisku dosáhla v roce 2010, kdy zisk dělal necelých 0,11 haléřů. Do roku 2011 se hodnoty nacházely nad hranicí oborového průměru, což je hodnoceno pozitivně. Od roku 2011 dochází k poklesu rentability tržeb z důvodu poklesu zisku společnosti. Od roku 2012 se hodnoty tohoto ukazatele nacházely pod oborovým průměrem. V roce 2013 společnost dosahovala pouhých 0,3 haléřů na jeden kus výrobku. V tomto směru by se společnost měla zaměřit na ovlivnění zisku a to buď snížením nákladů, nebo zvýšením tržeb.

Tabulka č. 22: Srovnání ROS společnosti s oborovým průměrem v letech 2010-2013 (Zdroj: vlastní zpracování)

	2010		2011		2012		2013	
	Obor. průměr	Vydona s.r.o.	Obor. průměr	Vydona s.r.o.	Obor. průměr	Vydona s.r.o.	Obor. průměr	Vydona s.r.o.
ROS	5,56%	10,92%	5,15%	5,27%	7,09%	5,51%	6,85%	3,21%

(Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2005)



Graf č. 8: Ukazatele rentability (Zdroj: vlastní zpracování)

- **Ukazatele likvidity**

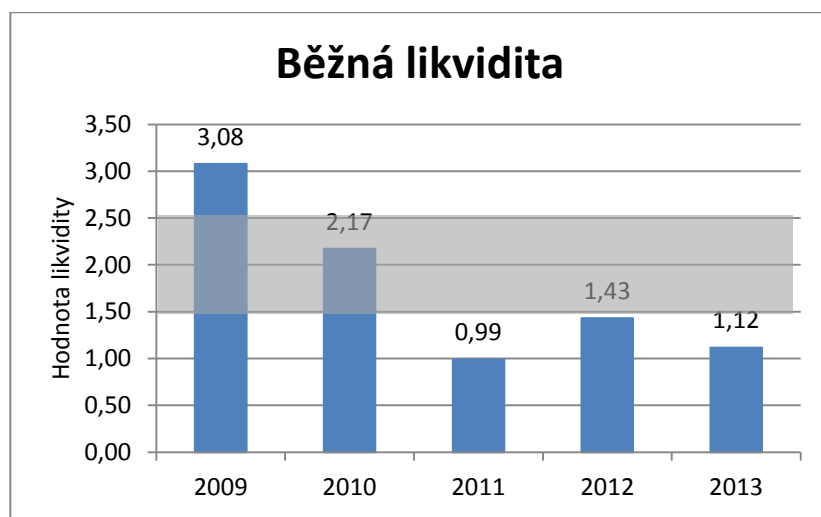
Představuje schopnost podniku dostát svým závazkům. Ukazatel likvidity poměřuje to, čím je možné platit s tím, co je potřeba zaplatit.

Tabulka č. 23: Ukazatelé likvidity (Zdroj: vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012	2013
Běžná likvidita	3,08	2,17	0,99	1,43	1,12
Pohotová likvidita	3,02	2,14	0,99	1,18	0,86
Okamžitá likvidita	2,73	1,57	0,71	0,74	0,54

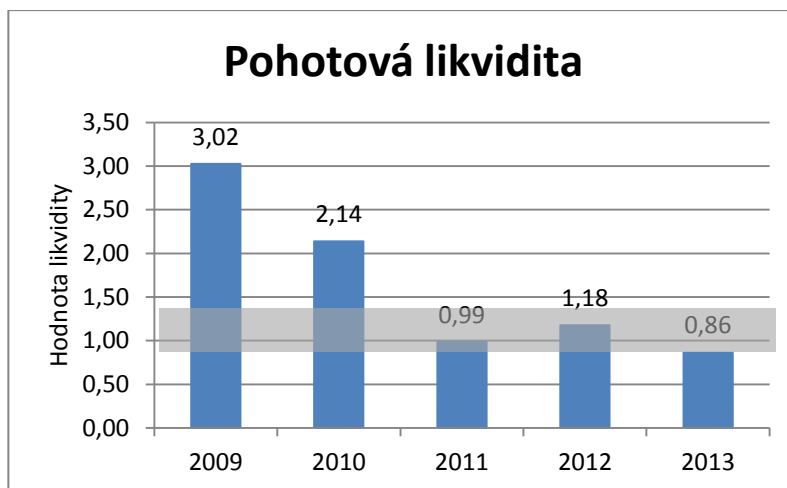
Ukazatel běžné likvidity by měl dosahovat hodnot v rozmezí 1,5-2,5. (Knápková a kol., 2013). V roce 2009 hodnota běžné likvidity vykazovala vysoké hodnoty z důvodu nízkých krátkodobých závazků avšak na druhé straně vyšších hodnot v oblasti oběžného majetku. V tomto roce byla společnost schopna při přeměně svého oběžného majetku na peníze uspokojit své věřitele. V dalších letech docházelo k poklesu hodnot a od roku 2011 dochází k tomu, že se hodnoty nacházejí pod hranicí běžné likvidity. V těchto letech společnost nebyla schopna dostát svým závazkům. K tomuto poklesu došlo především z důvodu nárůstů krátkodobých závazků. V roce 2011 společnost

nevlastnila tolik oběžného majetku, kterým by mohla pokrýt veškeré své krátkodobé závazky. Při porovnání s oborovým průměrem za roky 2010 až 2012, firma Vydoná jen v roce 2010 dosahovala vyšší likvidity než oborový průměr. Od roku 2011 se hodnoty běžné likvidity nacházejí pod oborovým průměrem, a jak již bylo zmíněno, firma Vydoná by nebyla schopna při přeměně oběžného majetku dostát svým závazkům.



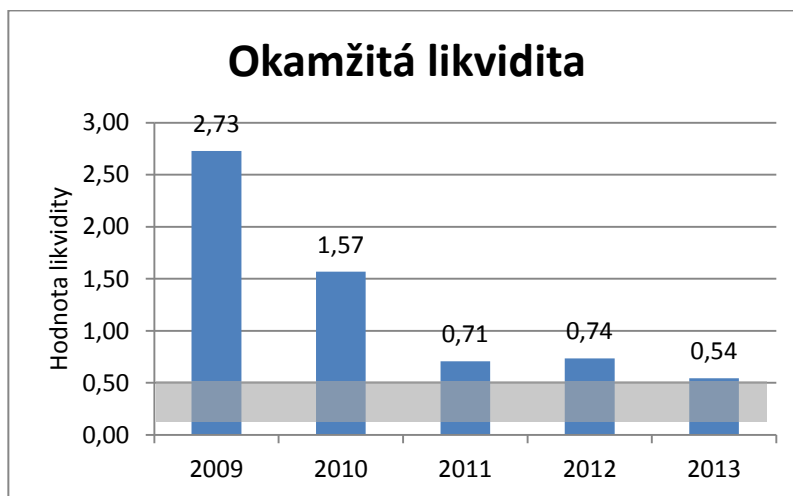
Graf č. 9: Běžná likvidita (Zdroj: vlastní pracování)

Hodnoty pohotovosti likvidity by se měly objevovat v rozmezí 1-1,5 a zároveň by se neměly nacházet pod hodnotou 1. (Knápková a kol., 2013) Pokud by hodnota klesla pod 1, společnost by měla nadbytečné množství zásob. V prvních dvou letech se pohotovost likvidity od běžné příliš neliší z důvodu, že společnost nevážala mnoho finančních prostředků v zásobách na skladě a nakoupený materiál dávala ihned do výroby. V těchto dvou letech pohotovost likvidity vykazuje vysoké hodnoty v důsledku nižších hodnot krátkodobých závazků oproti vysokým hodnotám krátkodobých pohledávek a finančního majetku. K významnému poklesu došlo především v roce 2011, kdy došlo k rapidnímu nárůstu krátkodobých závazků. V roce 2013 došlo ke snížení hodnot pohotovosti likvidity analyzované společnosti pod hodnoty oborového průměru a to značí, že má velké množství zásob. Proto by se společnost měla zaměřit na efektivní řízení zásob.



Graf č. 10: Pohotová likvidita (Zdroj: vlastní pracování)

Hodnoty ukazatele okamžité likvidity by se měly nacházet v rozmezí 0,2 - 0,5 (Knápková a kol., 2013). Analyzovaná společnost ve všech letech dosahovala vyšších výsledků, než jsou doporučené hodnoty i v porovnání s oborovými hodnotami. To znamená, že společnost své finanční prostředky drží především na bankovních účtech a na pokladně. Tyto finanční prostředky by mohly být lépe využity.



Graf č. 11: Okamžitá likvidita (Zdroj: vlastní pracování)

Tabulka č. 24: Srovnání likvidity společnosti s oborovým průměrem v letech 2010-2012 (Zdroj: vlastní zpracování)

	2010		2011		2012	
	Oborový průměr	Vydona s.r.o.	Oborový průměr	Vydona s.r.o.	Oborový průměr	Vydona s.r.o.
Běžná likvidita	1,71	2,17	1,64	0,99	1,68	1,43
Pohotová likvidita	1,10	2,14	1,00	0,99	1,03	1,18
Okamžitá likvidita	0,32	1,57	0,26	0,71	0,24	0,74

(Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2005)

- **Ukazatele zadluženosti**

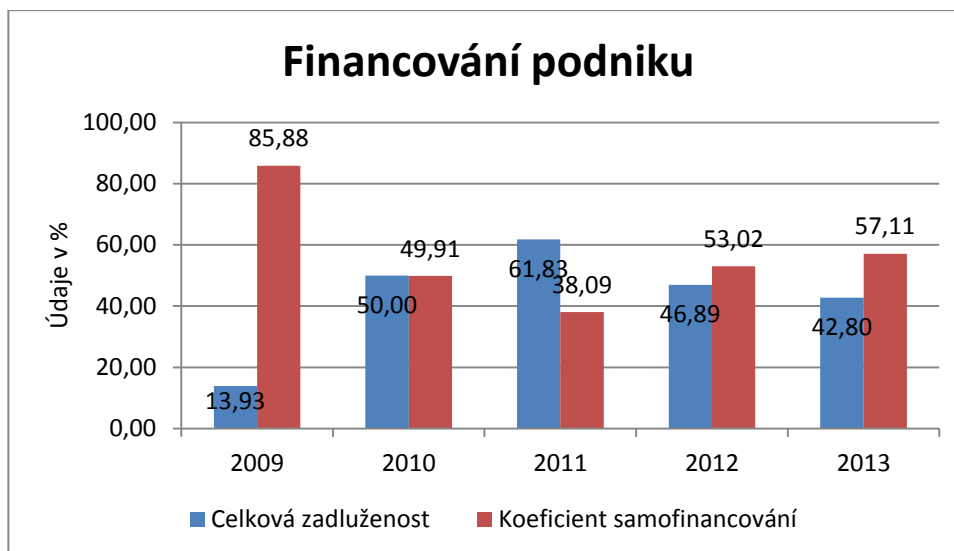
Tento ukazatel popisuje vztah mezi vlastními a cizími zdroji financování společnosti.

Tabulka č. 25: Ukazatele zadluženosti (Zdroj: vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost (%)	13,93	50,00	61,83	46,89	42,80
Koeficient samofinancování (%)	85,88	49,91	38,09	53,02	57,11
Úrokové krytí (krát)	18,67	0	4,35	2,19	3,41
Doba splácení dluhů (roky)	0,44	1,18	13,69	1,79	-2,34

Celková zadluženost ukazuje, jak je společnost zadlužena. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele se pohybují v rozmezí 30-60%. (Knápková a kol., 2013) Hodnoty celkové zadluženosti společnosti neboli cizí zdroje financování, do roku 2011 narůstaly. Tento nárůst byl způsoben především čerpání dlouhodobých úvěrů na nákup nových technologií a nárůstem krátkodobých závazků. Od roku 2012 dochází k poklesu celkové zadluženosti z důvodu splácení dluhů a nenabírání dalších úvěrů. Nejnižších hodnot celková zadluženost vykazovala v roce 2009, kdy si společnost převážně všechny své činnosti financovala ze svých zdrojů a nevyužívala bankovních úvěrů.

Koeficient samofinancování říká, do jaké míry je majetek financován z vlastních zdrojů. Největší finanční nezávislost vykazovala společnost v roce 2009. V tomto roce společnost financovala své činnosti převážně z vlastních zdrojů. Postupem času došlo ke snížení hodnot tohoto koeficientu a v roce 2010 financování společnosti bylo v poměru 50% na 50%. Snížení hodnot koeficientu samofinancování došlo z důvodů nárůstu bankovních úvěrů a nárůstu krátkodobých závazků. Od roku 2012 již zase dochází k nárůstu tohoto koeficientu.



Graf č. 12: Financování podniku (Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel úrokového krytí dává informace o tom, kolikrát zisk převyšuje placené úroky. V roce 2009 byla hodnota tohoto ukazatele nejvyšší, kdy nákladové úroky byly kryty ziskem 18krát. V roce 2010 společnost vykazovala nulové hodnoty tohoto ukazatele z důvodu toho, že v tomto roce neměla nákladové úroky. Od dalšího roku došlo ke kolísavému vývoji, ale v každém roce byly nákladové úroky kryty ziskem více než 2krát.

Ukazatel doby splácení dluhů představuje, po kolika letech by byla společnost schopna splatit své dluhy vlastními silami. Analyzovaná společnost by byla schopna ve všech letech splatit své dluhy. Prudký nárůst v roce 2011 byl způsoben zvýšením dlouhodobých závazků a splácení tohoto dluhu by trvalo více než 13 let. Rok 2013 nemá interpretaci, protože nelze říct, že podnik by měl zaplacené své závazky dopředu.

- **Ukazatele aktivity**

Tyto ukazatele měří, jak efektivně společnost hospodaří se svým majetkem. Do jednotlivých vzorečků za tržby byly dosazeny tržby z prodeje zboží, z prodeje vlastních výrobků a služeb a také z prodeje dlouhodobého majetku. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku zde byly zařazeny z důvodu, že se jednalo o tržby, kterých společnost dosáhla z důvodu obnovy technologického zařízení, kdy se zbavovala nepotřebného majetku.

Tabulka č. 26: Ukazatele aktivity (Zdroj: vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012	2013
Obrat celkových aktiv (krát)	1,77	0,83	0,74	1,15	0,98
Obrat stálých aktiv (krát)	3,09	1,04	1,10	2,75	1,88
Doba obratu zásob (dny)	1,50	1,53	0,78	32,12	40,05
Doba obratu pohledávek (dny)	8,38	23,33	44,20	55,82	50,30
Doba obratu závazků (dny)	17,22	42,98	92,51	91,16	94,31

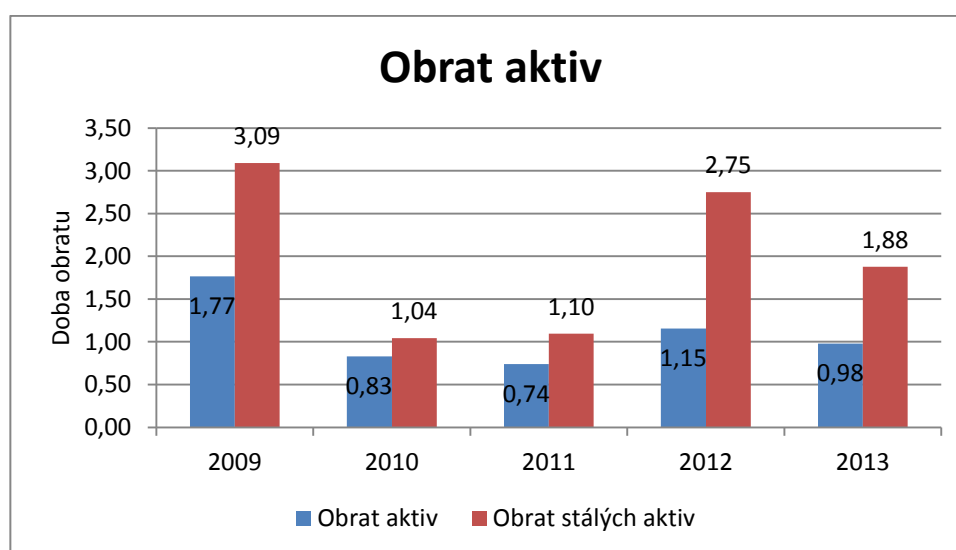
Obrat celkových aktiv udává, kolikrát se majetek přemění v tržby. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by se měla nacházet v rozmezí 1,6-3 (Knápková a Pavelková, 2010). Obrat celkových aktiv dosahuje doporučené hodnoty jen v roce 2009. Od roku 2010 jsou hodnoty tohoto ukazatele nižší, dokonce v některých letech pod minimální hodnotou 1. To, že se hodnoty nacházejí pod hodnotou 1, znamená, že společnost má dostatek majetku, ale nevyužívá ho efektivně. Tento jev byl způsoben rozrůstáním se společností v oblasti výroby a jeho nadměrným investováním.

Obrat stálých aktiv informuje o tom, jak je investiční majetek (budovy, stroje atd.) využíván k tvorbě zisku. V porovnání s oborem společnost pouze v roce 2012 dosahovala vyšší hodnoty obratu stálých aktiv než oborový průměr. V tomto směru by se společnost měla zaměřit na lepší využívání majetku.

Tabulka č. 27: Srovnání hodnot obratu stálých aktiv společnosti s oborovým průměrem v letech 2011-2013 (Zdroj: vlastní zpracování)

	2011		2012		2013	
	Obor. průměr	Vydona s.r.o.	Obor. průměr	Vydona s.r.o.	Obor. průměr	Vydona s.r.o.
Obrat stálých aktiv (krát)	1,17	1,10	2,74	2,75	2,68	1,88

(Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2005)



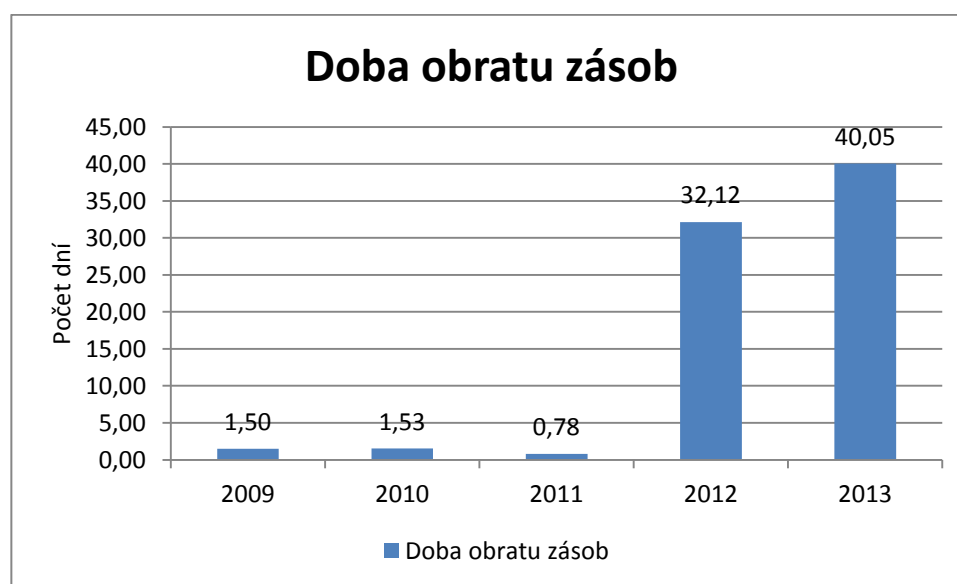
Graf č. 13: Obrat aktiv (Zdroj: vlastní zpracování dle interních výkazů)

Doba obratu zásob udává, kolik dnů jsou zásoby vázané ve společnosti, než znovu dojde k jejich přeměně do peněžní formy. Tento ukazatel v čase roste, kromě roku 2011, kdy došlo k jeho poklesu. V roce 2012 doba obratu zásob trvala 32 dny a v roce 2013 trvala 40 dnů. Tento nárůst od roku 2012 byl způsoben zavedením nového skladu uvnitř dané společnosti. Růst tohoto ukazatele není pro společnost příliš pozitivní, protože hodnoty tohoto ukazatele by měly v čase klesat. V porovnání s oborovým průměrem je na tom společnost dobře, její doba obratu je ve všech letech mnohem kratší než u oborového průměru. V roce 2013 rozdíl mezi oborovými hodnotami a hodnotami podniku není tak výrazný, a proto by se společnost měla snažit, aby doba obratu nadále nerostla a zůstala maximálně v takové výši, jako je tomu v posledním roce.

Tabulka č. 28: Srovnání hodnot doby obratu zásob společnosti s oborovým průměrem v letech 2011-2013
(Zdroj: vlastní zpracování)

	2011		2012		2013	
	Obor. průměr	Vydona s.r.o.	Obor. průměr	Vydona s.r.o.	Obor. průměr	Vydona s.r.o.
Doba obratu zásob (dny)	68,72	0,84	64,72	32,12	53,81	40,05

(Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2005)



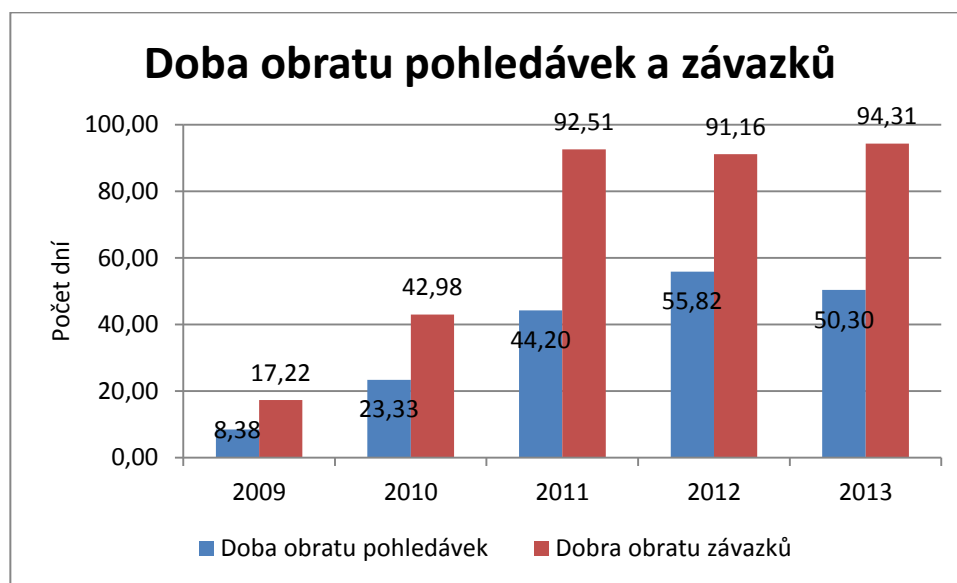
Graf č. 14: Doba obratu zásob (Zdroj: vlastní zpracování)

Doba obratu pohledávek udává, jak dlouho jsou tržby zadržované v pohledávkách, tedy jak dlouho společnost musí čekat od vystavení faktury do jejího zaplacení. Doba obratu pohledávek má rostoucí charakter do roku 2012. V tomto ohledu byl nejhorší rok 2012, kdy firma Vydona musela čekat na zaplacení faktur 55 dní. Firma má u většiny firem čtrnáctidenní nebo třicetidenní splatnost, a z tohoto je patrné, že odběratelé platí

až po době splatnosti. Firma Vydoná by si měla v tomto případě dát pozor na to, aby odběratelé platili včas. V roce 2013 došlo ke snížení tohoto ukazatele na 50 dní, což je pro společnost pozitivní jev.

Doba obratu závazků vyjadřuje, jak dlouhá doba uplyne od vzniku závazků do doby jeho zaplacení. Tento ukazatel má rostoucí charakter do roku 2011. V roce 2012 hodnota nepatrně poklesla a v roce 2013 tento ukazatel dosahoval nejvyšších hodnot, kdy firma odkládala úhradu faktur o 94 dní. Vysoké hodnoty doby obratu závazků jsou způsobeny i dohodnutím firem na delší době splatnosti, zpravidla u zahraničních firem již při začátku společného obchodování. Společnost má většinou u stálých českých dodavatelů dohodnutou 30 - ti denní splatnost a u zahraničních dodavatelů 90 - ti denní splatnost.

Ve všech analyzovaných letech doba obratu závazků převyšuje nad dobou obratu pohledávek. Tedy doba zaplacení od odběratelů, obdržení plateb je kratší než doba úhrady faktur dodavatelům. Tuto skutečnost lze hodnotit kladně, ale společnost by se měla zaměřit na placení svých závazků.



Graf č. 15: Doba obratu pohledávek a závazků (Zdroj: vlastní zpracování)

- **Provozní ukazatele**

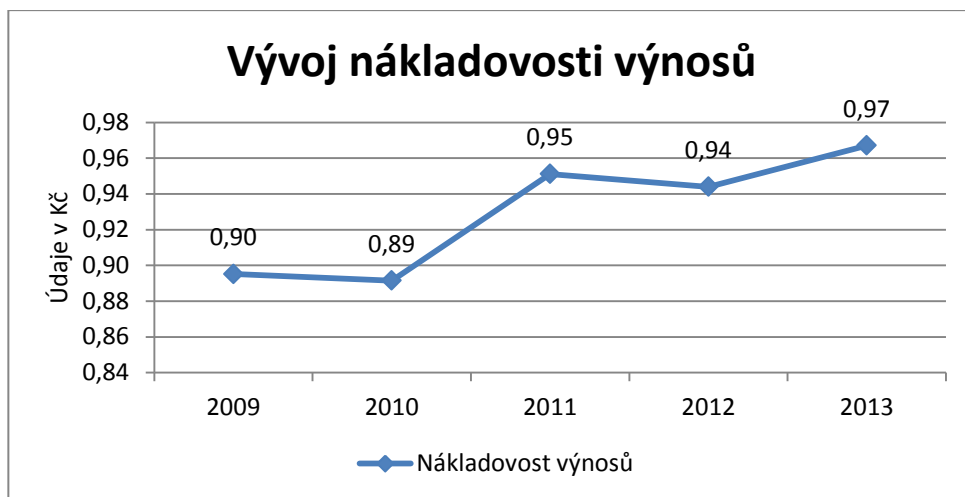
Provozní ukazatele pomáhají analyzovat vývoj základních aktivit daného podniku a jsou tedy využívány ve vnitřním řízení.

Tabulka č. 29: Provozní ukazatele (Zdroj: vlastní zpracování)

<i>V Kč</i>	2009	2010	2011	2012	2013
Mzdová produktivita	5,61	5,27	5,14	4,45	4,27
Nákladovost výnosů	0,90	0,89	0,95	0,94	0,97
Produktivita DHM	3,20	1,10	1,14	2,80	1,91

Mzdová produktivita podává informace o tom, kolik výnosů přísluší jedné koruně vyplacené mzdy. Tento ukazatel by měl mít rostoucí tendenci. V případě analyzované firmy tomu tak není, ukazatel mzdové produktivity ve všech letech klesá. Tento vývoj je způsoben především každoročním nárůstem mzdových nákladů z důvodu navyšování pracovních sil. Opakem jsou výnosy. Vývoj výnosů měl klesající charakter, kromě roku 2011 a 2012, kdy výnosy společnosti narostly. Z tabulky lze vidět, že v roce 2009 na jednu korunu vyplacené mzdy náleželo 5,61 korun výnosů a v roce 2013 tyto hodnoty klesly na 4,27 korun.

Ukazatel nákladovosti výnosů by měl mít klesající tendenci. U analyzované firmy tento ukazatel má převážně rostoucí vývoj. Jak je patrné z grafu č. 16, hodnota tohoto ukazatele od roku 2009 do roku 2013 narostla o 0,07. Rostoucí vývoj je způsoben jejími náklady. Největší podílející se položkou na nákladech do roku 2011 byla výkonová spotřeba, proto je důležité se na tuto oblast zaměřit, aby tendence nákladovosti výnosů nebyla rostoucí. Další rok se společnosti podařilo snížit náklady na výkonovou spotřebu, ale od roku 2013 hodnota zase narostla. Od roku 2012 nejvíce podílející se složkou na celkových nákladech jsou osobní náklady. Na tuto oblast by se společnost měla zaměřit vzhledem k tomu, jaké vykazuje výkony. Náklady na odpisy dlouhodobého majetku během let narůstaly, ale to především z důvodu investic a následného odepisování majetku.



Graf č. 16: Vývoj nákladovosti výnosů (Zdroj: vlastní zpracování)

Produktivita dlouhodobého hmotného majetku by měla vykazovat co nejvyšší hodnoty. I tento ukazatel má kolísavý vývoj. Nejvyšší hodnoty tento ukazatel dosahoval v roce 2009, kdy výnosy dosahují více než 3 Kč na jednu vloženou korunu do DHM. Od dalšího roku došlo k poklesu a hodnoty se pohybují v rozmezí 1 až 3 Kč výnosů na jednu korunu vloženou do DHM. Vývoj tohoto ukazatele v čase je pro společnost příznivý do roku 2012, kdy hodnota produktivity DHM narůstala. Tento nárůst byl spojený s postupným využíváním nově nakoupených strojů. Od roku 2013 je tento vývoj negativní, jelikož došlo k poklesu produktivity a společnost by se měla na tuto oblast zaměřit.

2.3.5 Shrnutí finanční analýzy

Prostřednictvím finanční analýzy byly zjištěné určité skutečnosti o dané společnosti, které budou v této části shrnuty.

Analýza soustav ukazatelů poukázala na to, že se společnost převážně ve všech letech nacházela v šedé zóně, zpravidla na její spodní hranici. Stěžejním rokem byl rok 2011, kdy se hodnoty nacházely pod doporučenými hodnotami. Tyto nízké hodnoty byly zapříčiněny především nízkým výsledkem hospodaření běžného období a také rychlým nárůstem cizích zdrojů. V tomto roce měla společnost také problémy s likviditou. Rok 2013 byl rokem, kdy došlo ke snížení hodnot proměnných tohoto ukazatele oproti roku 2012, a analyzovaná společnost by si měla dát pozor na další vývoj. Převážně by se měla zaměřit na řízení krátkodobých závazků, které v čase rostou. Také by se měla také zaměřit na řízení nákladů, jejichž hodnoty jsou poměrně vysoké a na likviditu.

Pomocí analýzy absolutních ukazatelů, strukturou aktiv a pasiv, nákladů a výnosů byl zjištěn jejich vývoj během jednotlivých let. Stálá aktiva ve všech letech, kromě roku 2012, převažovala nad oběžnými aktivy. Stálá aktiva jsou tvořena především samostatnými movitými věcmi a stavbami, které byly během jednotlivých let vloženy do podnikání. U oběžného majetku došlo především k nárůstu finančního majetku a krátkodobé pohledávky ve všech letech převažovali nad zásobami.

U pasiv v roce 2009, 2012 a 2013 převažoval vlastní kapitál nad kapitálem cizím. Rok 2009 byl rokem, kdy společnost převážně veškerou svou činnost financovala z vlastních zdrojů, nevyužívala úvěry a nesnažila se rozrůstat. V roce 2010 si vzala bankovní úvěr a financování společnosti bylo na půl z vlastních na půl z cizích zdrojů. V roce 2011 byly činnosti financovány především z cizích zdrojů, díky navýšení úvěru a rapidnímu nárůstu krátkodobých závazků. I přes tento vývoj se analyzovaná firma snaží financovat své činnosti z vlastních zdrojů a to i za předpokladu, že vlastní zdroj financování je dražší. Velkým stěžením v oblasti pasiv je celkový nárůst krátkodobých závazků a na tuto oblast by se analyzovaná firma měla zaměřit.

Tržby z prodeje zboží mají v jednotlivých letech kolísavý vývoj. Výkony společnosti během let rostly, díky rozrůstání a nabírání nových zákazníků. Díky tomuto nárůstu však začala narůstat i výkonová spotřeba, kdy se na více výrobků spotřebuje více množství materiálu a kapitálu. Dále během let narostly osobní náklady a společnost by se měla nadále snažit, aby tyto náklady nenarůstaly.

Z rozdílových ukazatelů bylo zjištěno, že se společnosti dařilo dobře v prvních dvou letech. V těchto letech byla firma Vydonas schopna uhradit své závazky, aniž by ohrozila svůj chod. Od roku 2011 společnost nemá dostatek finančních prostředků v bance a na pokladně k tomu, aby byla schopna zaplatit všechny splatné závazky, a dostává se tak do platební neschopnosti. I přesto, že společnost váže poměrně velkou část svých peněz v pohledávkách, jen v roce 2012 by byla schopna při jejich přeměně uhradit své krátkodobé závazky.

U analýzy poměrových ukazatelů byla nejprve provedena rentabilita. Rentabilita celkového kapitálu během let měla kolísavý vývoj. V roce 2011 a 2013 se hodnoty ukazatele nacházely pod oborovým průměrem a to značilo neefektivní využívání majetku. V oblasti rentability vlastního kapitálu jsou hodnoty společnosti nad oborovým průměrem kromě roku 2013, kdy jsou hodnoty tohoto ukazatele poměrně nízké. V této

oblasti má společnost největší problémy s rentabilitou tržeb, která se během let výrazně snížila. Proto by se měla především zaměřit na tvorbu zisku.

Analýza ukazatelů likvidity značí, že analyzovaná společnost váže hodně finančních prostředků na pokladně a v bance. Z této oblasti je dále patrné, že váže více finančních prostředků v pohledávkách než v zásobách. Běžná likvidita značí, že společnost od roku 2011 není schopna dostát svým splatným závazkům především z důvodu enormního nárůstu krátkodobých závazků. Společnost váže více finančních prostředků v dlouhodobém majetku, a proto hodnoty oběžného majetku jsou nižší. Z toho plyne, že v roce 2011 společnost nevlastní tolik oběžného majetku, který by mohl sloužit pro úhradu krátkodobých závazků.

Oblast zadluženosti popisuje financování činností společnosti. Společnost v roce 2009 financovala převážně veškeré své činnosti z vlastních zdrojů. Od roku 2010 se jednatele rozhodli investovat do rozšiřování výrobní kapacity a společnost si vzala úvěr. Proto v tomto roce došlo k financování společnosti v poměru 50% na 50%. Další roky tyto ukazatele vykazovali kolísavý vývoj a také tento vývoj je příznivý, protože se společnost snaží financovat své činnosti jak vlastními, tak i cizími zdroji. Doba splácení dluhů má příznivý vývoj, protože firma Vydoná je schopna během všech let splatit své dluhy.

Obrat stálých aktiv se převážně ve všech letech nachází pod doporučenými hodnotami. Tyto hodnoty značí, že společnost má dostatek majetku, ale nevyužívá ho efektivně. V tomto případě by se společnost měla zaměřit na jeho efektivnější využívání. Hodnoty doby obratu zásob by měly v čase klesat. Analyzovaná společnost zaznamenává špatný vývoj tohoto ukazatele, protože jeho hodnoty v čase rostou. Společnost by se měla zaměřit na přiměřenou vázanost zásob na skladě. Oblast doby obratu závazků a pohledávek má dobrý vývoj. Ve všech letech doba obratu závazků převyšuje nad dobou obratu pohledávek, ale společnost by se měla zaměřit na řízení závazků, aby doba obratu závazků nadále nenarůstala.

U analýzy provozních ukazatelů měla mzdová produktivita klesající tendenci ve všech analyzovaných letech. Tento jev byl způsoben nárůstem počtu zaměstnanců. Ukazatel nákladovosti výnosů měl rostoucí vývoj. V této oblasti by se společnost měla zaměřit na jednotlivé položky nákladů a u produktivity dlouhodobého hmotného majetku by se měla zaměřit na efektivnější využívání majetku.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Finanční analýzou byla zjištěna řada oblastí, ve kterých má firma problémy a které mají vliv na chod a mohly by tak ohrozit její finanční zdraví. V této kapitole budou navržena opatření, která povedou ke zlepšení současné situace podniku.

3.1 Správné vedení účetnictví

Společnost má v této oblasti podstatné nedostatky především z důvodu, že využívá externího účetního. Z důvodu, že se během let firma rozrůstala ve všech oblastech, jak v rozšiřování a investování do dlouhodobého majetku, tak v nárůstu závazků i pohledávek, zvyšování nákladů, nabírání nových pracovníků, zvýšila se tím i náročnost na vedení účetnictví. Hlavním problémem v této oblasti je nedostačená osobní setkání mezi účetním a administrativními pracovníky firmy, což následně vedlo k nesprávnému účetnictví. Velkým problémem bylo špatné sestavení rozvahy, kdy se v roce 2011 opomenulo na snížení základního kapitálu. Tato nesrovnalost byla v dalším roce opravena a je důležité, aby k takovým situacím nedocházelo nadále. Dalším problémem v oblasti účetnictví je ten, že se jedná o společnost, která nakupuje zboží a dále ho prodává svým zákazníkům v nezměněné formě, tedy jen pře prodává. V rozvaze lze vidět, že v tomto ohledu má společnost také nedostatky. Většina zboží je v roce 2013 účtovaná jako materiál a tento nedostatek by se měl odstranit.

V případě, že společnost bude chtít i nadále využívat služby externího účetního, doporučovala bych, aby se častěji setkával s administrativními pracovníky společnosti. Toto setkání by se mělo provádět alespoň jedenkrát týdně, kdy by se vyřešily kolizní situace, řada problémů by se neodkládala a řízení chodu společnosti by bylo plynulejší. Dalším řešením této situace by bylo, kdyby společnost nevyužívala externího účetního, ale zaměstnala by nového pracovníka na pozici účetního přímo ve firmě. Tento účetní by měl každodenní přehled o chodu společnosti, nedocházelo by ke kolizním situacím a tím by se eliminovaly problémy, které společnost měla doposud. V oblasti účtování materiálu pro vlastní spotřebu a zboží, které určeno za účelem dalšího prodeje je důležité, aby tyto dvě oblasti byly od sebe odlišené. Je důležité, aby si pracovníci firmy ujasnili, který materiál bude nakoupen za účelem dalšího prodeje a bude tedy účtován jako zboží, a který materiál bude vstupovat do výroby.

Porovnání pracovních pozic účetního z pohledu společnosti:

Mzda pracovníka za měsíc červen 2015. Pracovník podepsal prohlášení, je bezdětný, není studentem a ani invalidním důchodcem.

Tabulka č. 30: Vypočet mezd (Zdroj: vlastní zpracování)

	Plný úvazek	Zkrácený úvazek	Dohoda o provedení práce
Mzda (Kč/hodina)	85 Kč	85 Kč	
Počet odpracovaných dní	22 dní	22 dní	
Počet odpracovaných hodin	176 hodin	88 hodin	
Hrubá mzda	14.960 Kč	7.480 Kč	7.000 Kč
Super hrubá mzda <i>(HM navýšena o SP (25%) a ZP (9%) za zaměstnavatele)</i>	20.046 Kč	10.023 Kč	
Základ daně (zaokr.)	20.100 Kč	10.100 Kč	8.000 Kč
Záloha na daň z příjmů (15%)	3.015 Kč	1.515 Kč	1.050 Kč
- sleva na poplatníka	-2.070 Kč	- 2.070 Kč	-2.070 Kč
Záloha po slevě	945 Kč	0 Kč	0 Kč
Čistá mzda			
Hrubá mzda	14.960 Kč	7.480 Kč	7.000 Kč
- zálohy	- 945 Kč	0 Kč	0 Kč
- SP (6,5%)	- 973 Kč	- 487 Kč	0 Kč
- ZP (4,5%)	- 674 Kč	- 568 Kč	0 Kč
		<i>(ZP placené zaměstnancem v minimální výši požadované zdravotní pojišťovnou, celkově musí být zapláceno 1.242 Kč. Zaměstnavatel uhradí 9% - 674 Kč, zbytek musí doplatit pracovník – 568 Kč)</i>	
MZDA K VÝPLATĚ	12.368 Kč	6.425 Kč	7.000 Kč

Po propočtu jednotlivých nákladů pracovníka na pozici účetního by bylo nejlepší, kdyby společnost stávajícího externího účetního vyměnila za nového, lepšího externího účetního. Tím, že by zaměstnávala nového externího účetního, snížila by si celkové náklady na jeho služby avšak jen v případě, že by si vyjednala lepší cenu než se stávajícím externím účetním. V tomto případě by společnosti nenarostly ani osobní náklady, což by bylo příznivé. V případě, že by chtěla zaměstnat pracovníka na pozici účetního ve firmě, doporučila bych společnosti, aby tak zaměstnala pracovníka na zkrácený úvazek. Společnost má již tak vysoké hodnoty osobních nákladů, které je potřeba neustále snižovat a v případě, že by zaměstnala nového pracovníka na plný úvazek, tyto náklady by výrazně narostly.

3.2 Řízení nákladů

Poměrové ukazatele rentability poukázaly na problémy se ziskovostí společnosti. Nízké hodnoty ukazatele rentability byly zapříčiněny nízkým výsledkem hospodaření. Správným řízením nákladů může dojít ke zvýšení zisku.

Jelikož se společnost během let rozrůstala a zvyšovala výnosy, docházelo i k nárůstu nákladů, jak spojených s výrobou tak i ostatních nákladů (odpisy majetku, mzdové náklady atd.). Je důležité, aby náklady neměly rychlejší tendenci růstu než výnosy, tedy aby je nepřevyšovaly. Jednou z možností, jak může společnost dosáhnout nižších nákladů, je dohodnutí se s dodavateli na určitých obchodních podmínkách, které by měly být uzavřené písemně. Firma Vydoná několikrát obdržela například množstevní slevy od stálých dodavatelů, ale tyto slevy nejsou pravidlem a jejich výše se mění. Změny výše slev by se společnost mohla vyvarovat tím, že si sjedná obchodní podmínky s ostatními firmami, se kterými již spolupracuje. Výši slev mohou ovlivnit tím, že se písemně dohodnou na množstevních slevách za objednání daného množství materiálu, na slevách za odebrané množství v určité době a dohodnutí se na dalších věrnostních benefitech. Kdyby následně došlo k dohadům mezi dodavateli a analyzovanou firmou, budou mít skutečnosti o slevách potvrzené písemně od dodavatelů a mohou požadovat tyto slevy ve sjednané výši, což dříve nešlo. Také se firmy písemně dohodnou na době splatnosti a dodavatelé tuto skutečnost nemůžou měnit ze dne na den. V této smlouvě se společnosti můžou dohodnout i na jiných důležitých skutečnostech, které budou přínosem při jejich obchodování.

Snížení nákladů lze také dosáhnout optimálním držením zásob na skladě. Z výkazu je patrné, že společnost začala tvořit zásoby na skladě, a tím se zvýšily náklady na jeho skladování a peníze jsou drženy v nejméně likvidní formě. Zde bych navrhovala, aby společnost držela na skladě takový materiál, který je potřebný k výrobě. Jelikož společnost Vydoná má vyjednávací sílu, kdy se může snažit dodavatele tlačit k rychlejším dodávkám, je možné tuto strategii aplikovat. Dále bych navrhovala kalkulaci opakujících se a podobných výrobků, tím zjistila, které náklady budou vstupovat do výroby, jaký materiál a v jakém množství je potřeba objednat. Tím by společnost nakupovala jen materiál, který skutečně bude potřebovat a nebude ležet na skladě. (viz analýza ABC dále)

Další vysoce nákladovou položkou jsou osobní náklady. V těchto nákladech jsou zahrnuty mzdy zaměstnanců, kteří tvoří nedílnou součást firmy. V této oblasti se společnost snaží již ušetřit a to tím, že využívá externí pracovníky. Tito externí pracovníci se zabývají servisem strojů, spravováním sítě podniku, účetnictvím atd. Bylo by dobré nadále snižovat osobní náklady společnosti, protože z výkazů je patrné, že rostou rychleji než výkony. Zde bych společnosti doporučila, aby si nechala provést personální audit. Tím by zjistilo, kdo z pracovníků se na danou pozici hodí a tím by se mohla zvýšit výkonnost společnosti. Další skutečností z personálního auditu by bylo zjištění, kolik pracovníků je potřeba v dané společnosti, jestli ve společnosti někdo nepřebývá nebo naopak nechybí. Personální audit by měl také pomoci odhalit chyby, které společnost sama za analyzované roky nezvládla řídit v oblasti vedení lidí. Tento krok by měl společnosti pomoci ve snížení osobních nákladů a myslím, že je nezbytně důležitý.

3.3 Zvyšování výnosů

Druhou možností, jak zvýšit rentabilitu společnosti lze zvýšením tržeb. Svou činnost může společnost podpořit nabízením doprovodných služeb (servis, konzultace, opravy) ke službám stávajícím a tím zvýšit objem prodeje. Zvýšení objemu prodeje by šlo také prosazením na nových trzích především v zahraničí, avšak tohoto se společnost již snaží docílit. Plným využitím vlastního moderního dlouhodobého majetku by mohla společnost zvýšit objem výroby a tím by dosáhla vyššího zisku. Ke zvýšení tržeb by mohla přispět aktivita společnosti. V této oblasti má společnost také nedostatky

a navrhovala bych, aby se zaměřila na marketing. Správné marketingové tahy by mohly ovlivnit, jak stávající, tak i nové klienty.

Možným krokem jak zvýšit tržby společnosti je zvýšením cen výrobků. U této strategie bych volila opatrnější průběh, protože cena hraje významnou roli u všech odběratelů. Společnosti bych doporučila, aby provedla podrobnější analýzu svých zákazníků. Tím by se zjistilo, u kterých zákazníků má firma Vydonu velkou vyjednávací sílu a u kterých ne. U odběratelů, kde má firma Vydonu malou vyjednávací sílu bych změnu ceny rozhodně nedoporučovala.

Společnost by se měla snažit o to, aby udržela své stálé zákazníky a tím odbyt zakázek. To lze také uzavřením obchodních podmínek, stejně jako navrhuji u dodavatelů. Společnost se dohodne se svými zákazníky na určité době splatnosti, cenách za dané výrobky a na možných slevách. Všechny tyto podmínky budou uzavřené písemně a obě strany se těchto dohod drží. Tímto tahem si společnost bude držet mírný náskok před konkurencí, protože se svým zákazníkům bude snažit vyjít vstříc.

3.4 Omezení investic

Společnost by se v dalších letech měla zaměřit na lepší využití vlastního majetku a především na svou výrobní činnost, kterou ovlivní výsledek hospodaření. Jelikož v předchozích letech společnost investovala mnoho peněz do rozvoje a nákupu nových strojů, doporučovala bych, aby se v následujících letech zaměřila především na svou činnost. V blízké budoucnosti bych nedoporučovala další investování do majetku a rozrůstání se. V souvislosti s obnovou technologie by společnosti mohl také pomoci prodej dlouhodobého majetku, který již není potřebný. Společnost by tak měla provést analýzu stávajícího majetku a jejího skutečného využití. Tím by se zjistilo, který majetek je pro společnost již nepotřebný, a tedy je možný jeho prodej a také majetek a jeho využívání ve společnosti. Plně nepoužívaný majetek by tak společnost mohla lépe využít a tím zvýšit obrat aktiv. Tím, že by společnost prodala nepoužívaný dlouhodobý majetek, který by byl z větší části nebo zcela odepsán, zlepšila by se doba obratu celkových aktiv a také jeho likvidita, protože by společnost inkasovala peníze.

3.5 Řízení likvidity

Na problémy s likviditou poukázaly předchozí ukazatele. I přesto, že společnost váže poměrně hodně finančních prostředků na bankovních účtech a na pokladně, dochází k nesplacení závazků společnosti. Tím by si společnost měla hlídat své závazky

a platit je včas. V roce 2011 se společnost dostala do prvotní platební neschopnosti především z důvodu vysokého nárůstu krátkodobých závazků. V tomto ohledu by se společnost měla zaměřit na růst oběžných aktiv a na řízení závazků. K nárůstu oběžných aktiv by mohlo pomoci zvýšení objemu výroby a prodeje, jak již bylo navrhováno výše. Tím by se zvýšily pohledávky za odběrateli, avšak i zde je potřeba tyto pohledávky řídit, aby nedocházelo k jejich nesplacení. Při řízení závazků je důležité, aby společnost nakupovala jen to, co aktuálně potřebuje a tím by se snížila jak hodnota krátkodobých cizích zdrojů, tak i hodnota zásob, které jsou ukládány na skladě. V roce 2012 se společnost dostala do druhotné platební neschopnosti. Tím, že neinkasovala peníze od svých odběratelů, neměla peníze na platby svých závazků. Návrhy, jak zlepšit platební morálku odběratelů jsou popsány dále.

Společnost by se měla především zaměřit na svou činnost, podpořit svou výrobu a hospodaření. Na tuto oblast by bylo dobré se zaměřit, protože tržby podniku jsou klíčovým zdrojem pro fungování celé firmy. Zvýšením svých činností by narostla oběžná aktiva a tím by došlo ke zlepšení likvidity.

3.6 Řízení pohledávek

U doby obratu pohledávek byl zjištěný nepříznivý vývoj z důvodu nárůstu doby, po které jsou peníze udržované v pohledávkách. I přesto, že u řady stálých odběratelů má společnost dohodnutou delší dobu splatnosti než 14 dní, na peníze od roku 2011 čeká více než 40 dní. Tento jev se promítá i do likvidity společnosti, kdy se společnost v roce 2012 dostala do druhotné platební neschopnosti. Společnosti během analyzovaných let výrazně narostla vázanost peněz v pohledávkách a je potřeba se na tuto oblast zaměřit. Aby tento jev nebyl v dalších letech prohlouben, je dobré zavést různá opatření.

Tento nepříznivý vývoj by se dal vyřešit více způsoby.

- Zavedení upomínacích zpráv a případné penalizace:
v případě, že nedojde k zaplacení pohledávky do doby její splatnosti, následující den dojde k zaslání upomínky o zaplacení. V případě, že dojde k opakovanému porušování splatnosti, tedy že společnost neobdrží peníze od svého odběratele nejpozději do 14 dnů po splatnosti pohledávky, bude odběrateli zaslán dopis, v němž bude uvedeno penále za pozdní platbu. Jelikož společnost má 2 typy odběratelů, je nutné tyto oblasti rozlišit i v případě, že dojde k požadování penále. U stálých, významných

odběratelů zavedení penále ve výši 0,03% z celkové hodnoty a u odběratelů, kde má hlavní vyjednávací sílu firma Vydon a s.r.o. zavedení penále ve výši 1% z celkové hodnoty pohledávky. Jestliže společnost za své pohledávky opakovaně i po výzvách o zaplacení neobdrží peníze, budou tyto pohledávky předány soudnímu vymahači.

- Požadování záloh:

zavedení zálohových faktur u odběratelů, kteří nepatří mezi významné odběratele nebo u odběratelů, u kterých byl zjištěn předchozí problém s placením. U stálých zákazníků požadování záloh jen v případě, že společnost měla již v minulosti problémy s jejich placením. Tímto krokem by se alespoň částečně eliminovalo nesplacení pohledávek za odběrateli a společnost by nevážala tolik finančních prostředků v pohledávkách.

Následující tabulka popisuje návrh zálohových faktur.

Tabulka č. 31: Návrh zálohových faktur u pohledávek (Zdroj: vlastní zpracování)

Celková hodnota pohledávky	Výše zálohy
Od 50 000 do 100 000 Kč	30 %
Od 100 001 do 300 000 Kč	40 %
Od 300 001 Kč	50 %

- Zavedení skonta u významných odběratelů:

zavedení skonta u významných zákazníků by mělo být pro ně motivací, aby své závazky platili včas, tedy do určité doby s využitím slevy. Jelikož má firma Vydon a u významných odběratelů dohodnutou 30-ti denní dobu splatnosti, zavedení skonta ve výši 1,25% z celkové hodnoty pohledávky by bylo při úhradě pohledávky do 15-ti dní od vystavení faktury. Toto zavedení skonta také ovlivní zisk podniku, a s tímto ohledem je nutné při jeho zavedení počítat. Důležité však je, že toto zavedení skonta bude pouze u významných, stálých zákazníků. U ostatních, nepravidelných zákazníků nikoliv.

Tabulka č. 32: Využití skonta u významných odběratelů v roce 2013 (Zdroj: vlastní zpracování)

Výše pohledávek u významných odběratelů (cca 55% z celku)	3.719 tis. Kč
Výše skonta 1,25% u těchto pohledávek	46 tis. Kč
Výsledek hospodaření po odečtu skonta	1.508 tis. Kč
Rentabilita tržeb (po skontu)	3,12 %

I přesto, že by se rentabilita tržeb mírně snížila, doporučovala bych společnosti, aby skonto využila. Při využití tohoto skonta by se také zlepšila hodnota čistých pohotových prostředků a toho by se společnost měla snažit docílit. Nicméně aby hodnota čistých pohotových prostředků dosahovala kladných hodnot, je potřeba, aby společnost zavedla ještě další opatření, které budou navrženy v řízení zadluženosti.

- Dalším možným řešením by bylo, kdyby společnost postoupila své pohledávky faktoringové společnosti. Tím, že by společnost postoupila pohledávku, faktoringová společnost by se stala jejím majitelem a odběratelé by platili jí. V tomhle případě se odběratelé snaží platit včas, protože faktoringové společnosti jsou zpravidla instituce navázané na banky. V případě, že by odběratelé neplatili včas, může tato instituce jakožto faktoringová společnost v návaznosti na banku rozhodnout, že jim banky v dalších letech neposkytnou úvěr. Tuto možnost bych však analyzované společnosti doporučovala až jako poslední možnost z výše uvedených, protože náklady a poplatky, které se platí faktoringové společnosti, jsou vysoce nákladné. Analyzovaná společnost se musí snažit o snižování nákladů, což touto cestou by nešlo.

3.7 Řízení zadluženosti

Firma Vydoná je ve větší míře financována z vlastních zdrojů kromě roku 2011, kdy celková zadluženost společnosti vzrostla na 62%. Tato skutečnost je patrná z ukazatelů celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování. Největší nezávislost společnosti na cizích zdrojích byla v roce 2009, kdy si analyzovaná společnost financovala veškerou svou činnost z vlastních zdrojů (86%)

Společnost by se měla zaměřit na řízení svých krátkodobých závazků. Z výpočtu jednotlivých ukazatelů je patrné, že celková zadluženost od roku 2011 klesá, ale krátkodobé závazky rostou, a proto by si společnost měla dát pozor na své závazky. U dodavatelů ze zahraničí má společnost dohodnutou delší dobu splatnosti, ve většině případů 90 dní. U stálých českých dodavatelů má analyzovaná společnost převážně dohodnutou splatnost 30 dní. Z toho je patrné, že odkládá platbu svých faktur a měla by se snažit i s českými dodavateli dohodnout na delší době splatnosti a platit své závazky včas. Důležitým krokem u doby obratu závazků by mělo být to, že se společnost zaměří

řízení a analyzování svých závazků. Tím, že své závazky bude řídit, ať už v nákupu zboží, služeb a potřebných věcí k chodu společnosti, mohlo by dojít ke snížení těchto hodnot a toho by se měla společnost snažit docílit.

ČPP za poslední 3 roky vycházely v záporných hodnotách a jeho hodnoty se zhoršovaly. V tomto ohledu je nutné zvážit možnosti, které by mohly společnosti pomoci k získání finančních prostředků. Jednou z možností, jak získat finanční prostředky na úhradu svých závazků, mohou být služby, které nabízejí banky.

- Bankovní záruka

Tím, že banka poskytne svou záruku, chrání tak společnost před rizikem nesplacení závazků. Banka se dostává do pozice dlužníka pouze v tom případě, že nejsou splněny podmínky plateb ze strany odběratele. Bankovní zárukou může být například směnečný aval. Tím, že společnost bude využívat bankovní záruky, zvýší se jeho důvěryhodnost.

Bankovní záruka pro malé podniky je však drahá, takže je nutné zvážit, jestli analyzovaná společnost si jí bude moci v následujících letech dovolit.

- Revolvingový úvěr

V oblasti krátkodobých úvěrů bych společnosti navrhovala využívání revolvingového úvěrů. Tento úvěr umožňuje klientovi opakované čerpání úvěru a nemusí být pokaždé sepisována nová smlouva. Tento úvěr je zpravidla poskytován na období jednoho roku a v případě, že dojde ke splacení předešlého úvěru, dochází automaticky k prodloužení na další rok. Úrokové sazby jsou vymezeny individuálně a to buď fixní, nebo pohyblivou úrokovou sazbou. Avšak i zde by společnost měla dát pozor na to, aby své splátky platila včas. Při případném nesplacení splátky v danou dobu, naskakují vysoké penále a toho by se společnost měla vyvarovat.

V oblasti krátkodobých úvěrů bych společnosti rozhodně nedoporučovala využívání kontokorentního ani lombardního úvěrů. V případě, že by společnost využívala kontokorentní úvěr, může čerpat peníze do určitého limitu. Avšak tento úvěr je jeden z nejdražších forem financování a naskakují zde vysoké poplatky, kdyby společnost čerpala peníze z kontokorentu. V případě lombardního úvěru, je úvěr zajištěný zástavou movité věci. Zde hrozí riziko, že společnost může přijít o svůj majetek v případě, že úvěr nebude splácet.

Další z možností, jak získat finanční prostředky na úhradu závazků je prodej nepotřebného dlouhodobého majetku a zásob. Tomuto by samozřejmě musela předcházet analýza využití dlouhodobého majetku a zásob. Jelikož se společnost během let rozrůstala a obnovovala své technologické zařízení, bylo by dobré, kdyby nepotřebný majetek prodala. Tím by získala finanční prostředky a zlepšila by se její platební schopnost.

Mnou navrhované metody by měly pomoci k lepšímu řízení závazků a ke zlepšení platební schopnosti společnosti. Společnost by tak měla předcházet riziku insolvenčního návrhu.

3.8 Řízení zásob

Zásoby podniku v prvních třech letech byly minimální, od roku 2012 společnost začala tvořit zásoby materiálu a zboží na skladě, což se také promítlo do jejich doby obratu. Cílem společnosti je minimalizovat vázanost peněz v zásobách a tím snížit i náklady související se skladováním a pořizováním. V případě analyzovaného společnosti je to naopak. Jelikož někteří významní dodavatelé mají delší dodací lhůtu, je potřeba část materiálu držet na skladě, ale ne v takovém množství jako je tomu například v roce 2013.

V tomto případě by bylo pro společnost výhodné, aby provedla propočet potřebného materiálu k výrobě, který bude skladovat jen po nezbytně nutnou dobu, než dojde k jejich spotřebě. K tomuto účelu by měla být využita analýza ABC. V tomto ohledu je efektivní rozdělit si materiál a zboží skupin.

Skupina A – položky, jejichž hodnoty představují zásoby, které se nejvíce podílejí na výrobě (60% podíl). Pro firmu jsou to zásoby jako hutní materiál a tvrdokov. U těchto zásob je důležité, aby nebyly drženy ve velkém množství na skladě, a je důležité plánovat jejich stav. V případě správného skladování těchto zásob může dojít k výraznému snížení nákladů na skladování a toho by se společnost měla snažit docílit.

Skupina B – to jsou zásoby, které lze rychle nakoupit, například ložiska, šrouby atd. (20% podíl). U těchto zásob je potřeba držet část na skladě, jsou spotřebovány kdykoliv během výrobních procesů. Je potřeba stanovit minimální zásobu na skladě, a v případě že na skladě tato minimální zásoba není, musí dojít k objednání. Jak již bylo zmíněno, u těchto zásob není potřeba držet velké množství na skladě a analyzovaná společnost by se měla snažit o to, aby dodavatelé tyto zásoby dodávali rychleji.

Skupina C – nevýznamné zásoby (20% podíl). Tyto zásoby jsou z hlediska nákladů na skladování bezvýznamné.

V případě, že společnost provede přepočít takového materiálu, může tak docílit snížení stavu zásob na skladě a hlavně ke snížení nákladů. Následně nepotřebné zásoby, které má společnost již na skladě, by bylo dobré prodat například s různými množstevními slevami nebo věrnostními přímiemi a tím získat část finančních prostředků.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit finanční situaci firmy Vydoná s. r.o. na základě provedení finanční analýzy a následně navrhnout případná opatření k řešení problémů. K provedení finanční analýzy sloužily účetní výkazy firmy za období 2009 až 2013.

V první části byla popsána teoretická východiska práce vztahující se k analýze okolí společnosti, dále teoretická východiska sloužící jako podklad k provedení analýzy soustav ukazatelů, absolutních ukazatelů, rozdílových a poměrových ukazatelů.

V praktické části byla nejprve představena vybraná firma a její činnost. Následně byla provedena analýza okolí. Pro analýzu okolí byla použita SLEPTE analýza, interní analýza, Porterova analýza a SWOT analýza. Z analýzy okolí byly zjištěny hrozby v neustálém vznikání nových konkurenčních firem, také konkurence firem stávajících a především problémy s účetním.

Při zpracování samotné finanční analýzy byly nalezeny oblasti, v nichž má společnost podstatné nedostatky. Na velký problém poukázal již Altmanův index. Tento ukazatel upozornil na problémy s nárůstem krátkodobých cizích závazků i pohledávek. Tyto problémy potvrdily jak rozdílové ukazatele, tak ukazatele likvidity. Společnost se v roce 2011 nachází v platební neschopnosti z důvodu vysokého nárůstu krátkodobých cizích zdrojů a nízkých hodnot oběžného majetku. V roce 2012 se společnost nachází v druhotné platební neschopnosti a tento problém je potřeba řešit. Na další problém, na který upozornil Altmanův index, byl v oblasti tržeb. O problému s tržbami, nebo také se ziskovostí společnosti, poukázaly i ostatní ukazatele. Společnost by se proto měla zaměřit na svou činnost a řízení nákladů.

V poslední části bakalářské práce byly navrženy opatření, které by měli vést k řešení problémů vyplývajících z finanční analýzy. Společnost by se měla zaměřit na zlepšení v oblasti komunikaci s externím účetním, anebo zaměstnat nového pracovníka na tuto pozici. Další návrhy byly zaměřeny na snížení nákladů. Vysoce nákladovou položkou jsou osobní náklady a zde bylo společnosti doporučeno, aby provedla personální audit. Snižování nákladů by se společnost měla snažit docílit i správným držením zásob na skladě (analýza ABC) a plným využíváním dlouhodobého majetku (analýza využití majetku). Společnosti bylo doporučeno, aby v dalších letech neinvestovala peníze do rozvoje a specializovala se především na svoji činnost. V oblasti zvyšování tržeb bylo

společnosti navrženo zvýšení objemu výroby a prodeje pomoci doprovodných služeb ke službám stávajícím. Dále by se společnost měla zaměřit především na řízení svých závazků a pohledávek. Kromě toho by společnost měla finanční analýzu provádět častěji, její výsledky porovnat a tím zjistit, která část se jí daří zlepšovat a zároveň, na kterou část by se měla společnost nadále zaměřit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARTOŠ, V., 2013/2014. *Finanční analýza a plánování*. Přednáška. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská.

GRASSEOVÁ, M., 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, M. MATHAUSER a kol., 2013. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. 159 s. ISBN 978-80-740-0455-1.

KNÁPKOVÁ, A. a D. PAVELKOVÁ., 2010. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada. 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER., 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. 204 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

LANDA, M., 2008. *Jak číst finanční výkazy: [analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivnosti investic : případové studie, příklady, koncepce podnikového účetního systému]*. Brno: Computer Press. 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5.

RŮČKOVÁ, P., 2008. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

RŮČKOVÁ, P., 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada. 144 s. ISBN 987-80-247-3916-8.

SEDLÁČEK, J., 2001. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press. 220 s. ISBN 80-722-6562-8.

SEDLÁČEK, J., 2011. *Finanční analýza podniku*. 2. vyd. Brno: Computer Press. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, H., 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

ZAMAZALOVÁ, M., 2010. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 499 s. ISBN 978-80-740-0115-4.

Internetové zdroje

ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ, © 2013. Nemocenská. *cssz.cz* [online]. [cit. 2014-11-12]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/nemocenske-pojisteni/davky/nemocenske.htm>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, © 2005. Finanční analýza podnikové sféry průmyslu a stavebnictví. *mpo.cz* [online]. [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI, © 2012-2014. Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *justice.cz* [online]. [cit. 2014-11-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=579747&typ=PLATNY>

PODNIKÁTOR, © 2012. Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE). *Podnikator.cz* [online]. [cit. 2014-10-14]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16645/>

VYDONA, © 2013. VYDONA s.r.o. *vydona.cz* [online]. [cit. 2014-11-20]. Dostupné z: <http://www.vydon.cz>

SEZNAM ZKRATEK

ČPK – čistý peněžní kapitál

ČPM – čistý peněžní majetek

ČPP – čisté pohotové prostředky

DFM – dlouhodobý finanční majetek

DHM – dlouhodobý hmotný majetek

DNM – dlouhodobý nehmotný majetek

HM – hrubá mzda

OA – oběžná aktiva

OP PI – operační program podnikání a inovace

OP PIK – operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost

ROA – rentabilita celkového kapitálu

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

SP – zdravotní pojištění

ZP – Zdravotní pojištění

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: SWOT analýza podniku.....	46
Tabulka č. 2: Altmanovo Z-skóre	47
Tabulka č. 3: Index IN05	49
Tabulka č. 4: Tafflerův model	50
Tabulka č. 5: Vybraná aktiva.....	51
Tabulka č. 6: Horizontální analýza aktiv v relativních hodnotách	52
Tabulka č. 7: Horizontální analýza aktiv v absolutních hodnotách	52
Tabulka č. 8: Vybraná pasiva	54
Tabulka č. 9: Horizontální analýza pasiv v relativních hodnotách.....	54
Tabulka č. 10: Horizontální analýza pasiv v absolutních hodnotách	54
Tabulka č. 11: Vertikální analýza aktiv	56
Tabulka č. 12: Vertikální analýza pasiv.....	57
Tabulka č. 13: Vybrané položky výkazu zisku a ztráty	58
Tabulka č. 14: Horizontální analýza VZZ v relev. hodnotách.....	58
Tabulka č. 15: Horizontální analýza VZZ v absolut. hodnotách	58
Tabulka č. 16: Čistý pracovní kapitál	60
Tabulka č. 17: Čisté pohotovové prostředky	61
Tabulka č. 18: Čistý peněžní majetek	61
Tabulka č. 19: Ukazatele rentability	63
Tabulka č. 20: Srovnání ROA společnosti s oborovým průměrem v letech 2010-2013	64
Tabulka č. 21: Srovnání ROE společnosti s oborovým průměrem v letech 2010-2013.	64
Tabulka č. 22: Srovnání ROS společnosti s oborovým průměrem v letech 2010-2013.	65
Tabulka č. 23: Ukazatelé likvidity	65
Tabulka č. 24: Srovnání likvidity společnosti s oborovým průměrem v letech 2010-2012	67
Tabulka č. 25: Ukazatele zadluženosti	68
Tabulka č. 26: Ukazatele aktivity	70
Tabulka č. 27: Srovnání hodnot obratu stálých aktiv společnosti s oborovým průměrem v letech 2011-2013.....	70

Tabulka č. 28: Srovnání hodnot doby obratu zásob společnosti s oborovým průměrem v letech 2011-2013.....	71
Tabulka č. 29: Provozní ukazatele	73
Tabulka č. 30: Vypočet mezd	78
Tabulka č. 31: Návrh zálohových faktur u pohledávek	83
Tabulka č. 32: Využití skonta u významných odběratelů v roce 2013	83

Seznam grafů

Graf č. 1: Altmanovo Z-skóre.....	48
Graf č. 2: Index IN05	50
Graf č. 3: Tafflerův model	51
Graf č. 4: Vybrané položky aktiv	53
Graf č. 5: Vybrané položky pasiv	56
Graf č. 6: Vývoj rozdílových ukazatelů.....	62
Graf č. 7: Vývoj rozdílových ukazatelů.....	63
Graf č. 8: Ukazatele rentability.....	65
Graf č. 9: Běžná likvidita.....	66
Graf č. 10: Pohotová likvidita.....	67
Graf č. 11: Okamžitá likvidita	67
Graf č. 12: Financování podniku	69
Graf č. 13: Obrat aktiv	70
Graf č. 14: Doba obratu zásob	71
Graf č. 15: Doba obratu pohledávek a závazků	72
Graf č. 16: Vývoj nákladovosti výnosů	74

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Model 7S firmy McKinsey.....	15
Obrázek č. 2: Provozovna Vydona s.r.o. v roce 2011	29
Obrázek č. 3: Organizační struktura k 1. 6. 2014	30

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozvaha Vydoná s.r.o. 2009-2013	96
Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty 2009-2013	99

Příloha č. 1: Rozvaha Vydona s.r.o. 2009-2013

AKTIVA v tis. Kč	2009	2010	2011	2012	2013
AKTIVA CELKEM	21 167	44 151	55 448	43 727	49 427
Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0	0
Stálá aktiva	12 094	35 084	37 437	18 334	25 782
Dlouhodobý nehmotný majetek	399	1 686	827	410	572
Zřizovací výdaje					
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje					
Software		1 686	676	259	217
Ocenitelná práva					
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek					
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	399		151	151	355
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek					
Dlouhodobý hmotný majetek	11 695	33 398	36 610	17 924	25 210
Pozemky	76	76	76	76	76
Stavby	3 926	3 749	3 566	3 381	20 054
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	5 506	23 053	24 017	9 239	4 312
Pěstitelské celky trvalých porostů					
Základní stádo a tažná zvířata					
Jiný dlouhodobý hmotný majetek					
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	2 115	6 448	8 879	5 156	696
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	72	72	72	72	72
Opravná položka k nabytému majetku					
Finanční dlouhodobý majetek	0	0	0	0	0
Podílové cenné papíry a vklady v podnicích s rozhodujícím vlivem					
Podílové cenné papíry a vklady v podnicích s podstatným vlivem					
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a vklady					
Půjčky podnikům ve skupině					
Jiné dlouhodobý finanční majetek					
Oběžná aktiva	9 073	9 067	17 968	25 393	23 645
Zásoby	156	156	89	4 500	5 385
Materiál	156	156	89	3 744	5 385
Nedokončená výroba a polotovary					
Výrobky					
Zvířata					
Zboží				756	
Poskytnuté zálohy na zásoby					
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Pohledávky z obchodního styku					
Pohledávky ke společníkům a sdružení					

Pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem					
Pohledávky v podnicích s podstatným vlivem					
Jiné pohledávky					
Krátkodobé pohledávky	870	2 373	5 033	7 821	6 763
Pohledávky z obchodního styku	472	1 857	4 473	7 455	6 569
Pohledávky ke společníkům a sdružení			48		-9
Sociální zabezpečení					
Stát - daňové pohledávky					5
Odložená daňová pohledávka	398	510	456	501	493
Pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem					
Pohledávky v podnicích s podstatným vlivem					
Jiné pohledávky		6	56	-135	-295
Finanční majetek	8 047	6 538	12 846	13 072	11 497
Peníze	1 318	2 118	944	884	970
Účty v bankách	6 729	4 420	11 902	12 188	10 527
Krátkodobý finanční majetek					
Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	0	0	43	0	0
Časové rozlišení	0	0	43	0	0
Náklady příštích období			43		
Příjmy příštích období					
Kursová rozdíly aktivní					
Dohadné účty aktivní					

PASIVA v tis. Kč	2009	2010	2011	2012	2013
PASIVA CELKEM	21 167	44 151	55 448	43 727	49 427
Vlastní kapitál	18 178	22 036	21 121	23 182	28 230
Základní kapitál	3 105	3 105	300	300	300
Základní kapitál	3 105	3 105	300	300	300
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly					
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Emisní ažio					
Ostatní kapitálové fondy					
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku					
Fondy ze zisku	126	126	126	126	126
Zákonný rezervní fond	126	126	126	126	126
Nedělitelný fond					
Statutární a ostatní fondy					
Hospodářský výsledek minulých let	11 032	14 843	18 681	19 975	26 250
Nerozdělený zisk minulých let	11 141	14 952	18 790	20 084	26 359
Nerozdělená ztráta minulých let	-109	-109	-109	-109	-109
Hospodářský výsledek běžného účetního období	3 915	3 962	2 014	2 781	1 554
Cizí zdroje	2 948	22 074	34 286	20 504	21 155
Rezervy	0	0	0	0	0

Rezervy zákonné					
Rezerva na kursové ztráty					
Ostatní rezervy					
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
Závazky k podnikům z rozhodujícím vlivem					
Závazky k podnikům z podstatným vlivem					
Dlouhodobé přijaté zálohy					
Emitované dluhopisy					
Dlouhodobé směnky k úhradě					
Jiné dlouhodobé závazky					
Krátkodobé závazky	2 948	4 171	18 141	17 764	21 155
Závazky z obchodního styku	1 788	4 371	10 535	12 773	12 681
Závazky ke společníkům a sdružení	81	82	3 917	3 485	4 926
Závazky k zaměstnancům	297	411	332	391	794
Závazky ze sociálního zabezpečení	226	281	278	290	286
Stát - daňové závazky a dotace	445	-1 674	2 916	564	304
Odložený daňový závazek	73	163	163	163	172
Závazky k podnikům s rozhodujícím vlivem					
Závazky k podnikům s podstatným vlivem					
Jiné závazky				-6	
Bankovní úvěry a výpomoci	0	17 903	16 145	2 740	0
Bankovní úvěry dlouhodobé		17 903	16 145	2 740	
Běžné bankovní úvěry					
Krátkodobé finanční výpomoci					
Ostatní pasíva - přechodné účty pasív	41	41	41	41	42
Časové rozlišení	41	41	41	41	42
Výdaje příštích období	41	41	41	41	42
Výnosy příštích období					
Kursové rozdíly pasivní					
Dohadné účty pasivní	38	537		104	1 992

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty 2009-2013

Údaje v tis. Kč		2009	2010	2011	2012	2013
Tržby za prodej zboží	01	5 778	4 380	2 775	4 590	3 971
Náklady vynaložené na prodané zboží	02	5 382	3 785	2 199	5 889	6 196
Obchodní marže	03	396	595	576	-1 299	-2 225
Výkony	04	31 591	31 913	35 454	45 852	44 434
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	31 591	31 913	35 454	45 852	44 434
Změna stavu vnitropod. zásob vlastní výroby	06					
Aktivace	07					
Výkonová spotřeba	08	12 096	14 034	17 671	12 459	13 998
Spotřeba materiálu a energie	09	8 503	9 178	15 748	8 567	8 780
Služby	10	3 593	4 856	1 923	3 892	5 218
Přidaná hodnota	11	19 891	18 474	18 359	32 094	28 211
Osobní náklady	12	9 272	9 612	11 137	15 742	15 531
Mzdové náklady	13	6 663	6 969	8 111	11 272	11 306
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14					
Náklady na sociální zabezpečení	15	2 210	2 351	2 733	3 636	3 759
Sociální náklady	16	399	292	293	834	466
Daně a poplatky	17	4	19	25	28	34
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	3 478	2 962	5 381	7 256	6 314
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	11	318	2 766		
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	20					
Zúčtování rezerv a časového rozliš. provozních výnosů	21					
Tvorba rezerv a časového rozlišení provozních nákladů	22					
Zúčtování opravných položek do provozních výnosů	23					
Zúčtování opravných položek do provozních nákladů	24					
Ostatní provozní výnosy	25		168	547	104	2
Ostatní provozní náklady	26	1 357	1 940	2 338	2 746	2 915
Převod provozních výnosů	27					
Převod provozních nákladů	28					
Provozní hospodářský výsledek	29	5 791	4 427	2 791	6 426	3 419
Tržby za prodej cenných papírů a vkladů	30					
Prodané cenné papíry a vklady	31					
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	32					
Výnosy z cenných papírů a vkladů v podnicích a ve skupině	33					
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a vkladů	34					
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35					
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	36					
Zúčtování rezerv do finančních výnosů	37					
Tvorba rezerv na finanční náklady	38					
Zúčtování opravných položek do finančních výnosů	39					

Zúčtování opravných položek do finančních nákladů	40					
Výnosové úroky	41	1		1		
Nákladové úroky	42	296		602	2 638	846
Ostatní finanční výnosy	43	1	-85	167	-410	-152
Ostatní finanční náklady	44	268	274	343	244	382
Převod finančních výnosů	45					
Převod finančních nákladů	46					
HV z finančních operací	47	-562	-359	-777	-3 292	-1 380
Daň z příjmů za běžnou činnost	48	1 314	106		353	485
- splatná	49	1 314	106		353	485
- odložená	50					
	51					
HV za běžnou činnost	52	3 915	3 962	2 014	2 781	1 554
Mimořádné výnosy	53					
Mimořádné náklady	54					
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0	0	0	0
- splatná	56					
- odložená	57					
Mimořádný hospodářský výsledek	58	0	0	0	0	0
Převod podílu na hospodářském výsledku společníkům	59					
Hospodářský výsledek za účetní období	60	3 915	3 962	2 014	2 781	1 554
Hospodářský výsledek před zdaněním	61	5 229	4 068	2 014	3 134	2 039