



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## ZMĚNA STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ VYBRANÉHO PODNIKU

CHANGE OF THE CURRENT MANAGEMENT SYSTEM IN THE SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. IGOR POLÁCH

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. MARIE JAKUBCOVÁ, Ph.D.

BRNO 2012

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Polách Igor, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

**Změna stávajícího systému řízení vybraného podniku**

v anglickém jazyce:

**Change of the Current Management System in the Selected Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KALOUDA, F. Finanční řízení podniku. 1. vyd. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 279 s. ISBN 978-80-7380-174-8.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3. vyd. Praha : C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ, P. Finanční řízení podniku. Moderní metody a trendy. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi. 2. výrazně rozšířené a aktualizované vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.

SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. 4. aktualizované a rozšířené vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Marie Jakubcová, Ph.D.

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

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

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

V Brně, dne 22.05.2012

## **Anotace**

Diplomová práce se zaměřuje na konkrétní podmínky podniku ABC s.r.o. v oblasti finančního řízení podniku. Řeší otázku změny systému řízení malého podniku, která je nezbytná pro správné rozhodování a nakládání s prostředky v oblastech financí. V první části diplomové práce jsou popsána teoretická východiska související s finančním řízením podniku a posuzováním jeho finanční výkonnosti. V praktické části diplomové práce je posouzena finanční situace podniku, definovány zjištěné nedostatky a následně navržena opatření vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu.

## **Annotation**

This diploma thesis is aimed at specific conditions of ABC s.r.o. company and its financial management. The thesis deals with changes in management system of a small company, that is necessary for correct decision making and managing of financial resources. The first part of this thesis contains theory related to financial management and its evaluation. The second part clarifies financial situation in the company, defines identified drawbacks and is followed by measures, that provide improvement of current conditions.

## **Klíčová slova**

Cash flow, finanční analýza, finanční prostředky, likvidita, rentabilita, systém řízení, zadluženost.

## **Keywords**

Cash flow, financial analysis, financial resources, liquidity, rentability, management system.

## **Bibliografická citace**

POLÁCH, I. *Změna stávajícího systému řízení vybraného podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 104 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Marie Jakubcová, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 21. května 2012

.....

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Marii Jakubcové, Ph. D, vedoucí mé diplomové práce, za odborné připomínky a cenné rady.

Dále bych rád poděkoval analyzované firmě za poskytnuté údaje a spolupráci, bez kterých by tato práce nemohla být zpracována.

# OBSAH

Úvod a cíl diplomové práce .....	9
1 Metodika diplomové práce .....	10
2 Teoretická východiska práce .....	12
2.1 Řízení podniku .....	12
2.2 Rozhodovací procesy v podniku .....	14
2.3 Finanční analýza.....	16
2.3.1 Ukazatele aktivity .....	18
2.3.2 Ukazatele rentability .....	22
2.3.3 Ukazatele zadluženosti .....	25
2.3.4 Ukazatele platební schopnosti .....	27
2.3.5 Provozní ukazatele.....	31
2.3.6 Ukazatele na bázi cash flow.....	32
2.4 Účetní závěrka.....	33
2.4.1 Přehled o peněžních tocích (cash flow) .....	34
2.4.2 Přímá metoda vykazování cash flow .....	36
2.4.3 Nepřímá metoda vykazování cash flow .....	37
3 Situace v ABC s.r.o.....	40
3.1 Průchod zakázky podnikem .....	40
3.1.1 Kontakt se zákazníkem, analýza realizovatelnosti .....	41
3.1.2 Vypracování nabídky .....	42
3.1.3 Zahájení smluvního vztahu, dokumentování průběhu.....	42
3.2 Analýza finanční situace podniku .....	43
3.2.1 Analýza rozvahy .....	43
3.2.2 Analýza výkazu zisku a ztráty .....	52
3.2.3 Analýza cash flow.....	56
3.2.4 Analýza vybraných poměrových ukazatelů.....	57
3.2.5 Rozklad ROE .....	70
4 Zhodnocení výsledků a zlepšovací návrhy .....	71
4.1 Solventnost.....	72
4.2 Komplexní rozhodování.....	75
4.3 Mzdové náklady .....	76



4.4	Prognóza situace při rozšíření působnosti na další trhy .....	79
	Závěr .....	84
	Seznam použitých informačních zdrojů .....	86
	Seznam tabulek, obrázků a grafů .....	88
	Seznam příloh .....	89

## Úvod a cíl diplomové práce

Systém řízení podniku je pro všechny podniky velmi důležitým nástrojem. Rozdíl mezi efektivně fungujícím podnikem s přiměřenými náklady a podnikem neekonomicky plynulým může záviset jen na správném nastavení tohoto systému.

Prosperující podniky dnešní doby musí být schopny maximálního využití dostupných zdrojů a pružných reakcí na neustálé změny na trhu. To je se špatně nastaveným, nebo dokonce žádným, řídicím systémem téměř nemožné.

Většina malých podniků nemá v současné době dostatek času, jejich vedení v některých případech ani znalostí, pro hlubší pochopení systémů řízení finančních a materiálových zdrojů. Vedení procesů se tak odehrává na úrovni "selského rozumu" a metod "pokus omyl", dokud jeden z těchto omylů není dostatečně velký na to, aby podnik dovedl ke krachu.

Ideálním řešením by se mohlo zdát dosazení odborníka s praxí v problematice tohoto řízení, ovšem podobný pracovník dovede dostatečně zatížit podnikový rozpočet, což není žádoucí v nynější době úspor, škrtů a propouštění. Navíc se zde bavíme o podnicích s velikostí na jedné straně příliš malou na plné vytížení a zaplacení takového odborníka, na straně druhé ale příliš velkou na "samořízení" jedním generálním ředitelem.

Optimalizací systému řízení pomocí finanční analýzy chci dosáhnout zabránění plýtvání prostředky daného podniku a umožnit vedení lépe se připravit na nadcházející období, případně i pochopit hlouběji řešenou problematiku.

Cílem diplomové práce je navrhnout změny ve stávajícím systému řízení podniku ABC s.r.o. vedoucí k dosažení jeho efektivnějšího fungování ve smyslu minimalizace kapitálových a administrativních nákladů, případně eliminace jiných nedostatků zjištěných v oblasti hospodaření sledovaného podniku.

# 1 Metodika diplomové práce

Při sestavování práce byly převážně použity tyto metody:

- analýza – rozčlenění zkoumaného objektu na části, umožňující poznání důležitosti a struktury jednotlivých složek;
- klasifikace – rozřazení pojmů do skupin, podle podstatných znaků;
- srovnávání – porovnání objektů pro stanovení shodných nebo rozdílných znaků;
- syntéza – sjednocení částí vydělených prostřednictvím analýzy, v jeden celek.<sup>1</sup>

V textu se často setkáte s těmito opakujícími se pojmy:

- cash flow je pojem, který se v české literatuře většinou nepřekládá, v překladu znamená „peněžní tok“. Jeho definicí je skutečný pohyb peněžních prostředků podniku při podnikových činnostech za zvolené období. Cash flow ovšem neoznačuje jen toky peněz a peněžních ekvivalentů, ale i jiných aktiv s vysokou likviditou;<sup>2</sup>
- finanční analýza mezi sebou poměruje údaje poskytnuté finančním účetnictvím, umožňuje vyvodit závěry o finančním stavu, hospodaření podniku celkovém finančním zdraví podniku. Základními nástroji jsou finanční poměrové ukazatele konstruované jako vydělení dvou položek z rozdílných skupin ve výkazech podniku;<sup>3</sup>
- likvidita je jako pojem vysvětlena dále v textu (kapitola „ukazatele platební schopnosti“), vysokou likviditou je většinou míněna schopnost přeměny do 3 měsíců, ale tato upřesnění nejsou vždy pevně dána a čtenář by měl zjistit jejich konkrétní hodnoty pro daný případ použití.

---

<sup>1</sup> POKORNÝ, J. *Úspěšnost zaručena: jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci*. 2004. s. 48-49.

<sup>2</sup> SEDLÁČEK, J. *Cash flow*. 2010. s. 47-48.

<sup>3</sup> VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 1999. s. 91-92.

Diplomová práce je rozdělena do tří částí.

Část teoretická obsahuje mnou prostudované poznatky, z kterých jsem čerpal. Praktická část podává informace o podniku, analyzuje současný systém řízení a další relevantní podnikové procesy. Z těchto dvou částí poté vychází část poslední, kde uvádím návrh modifikací stávajícího systému tak, aby splňoval požadovanou funkci.

Ke správnému zpracování teoretické části této práce bylo nutné nejdříve nalézt širší okruh zdrojů, ze kterých je možno čerpat. Po jejich prozkoumání potom zúžit tento okruh na zdroje co nejvíce zaměřené na zpracovávané téma.

Praktická část vyžaduje pochopení širších souvislostí a aplikaci části teoretické. Je nezbytné zbavit se nejasností při studiu teorie a pochopit, jakým způsobem je, nebo není daná teoretická otázka uvedena ve zkoumané společnosti do praxe.

Na závěr této části bych rád poznamenal, že vedení společnosti si nepřálo zveřejnění jejího názvu, proto používáme označení ABC.

## 2 Teoretická východiska práce

V této kapitole je rozebrána teoretická základna vědomostí, která je potřebná k pochopení procesů ve zkoumaném podniku, získání nástrojů pro jejich hodnocení a zjištění možností jejich případné změny.

### 2.1 Řízení podniku

Finanční řízení je jednou z podstatných složek vědní disciplíny ekonomie. Zabývá se pohybem peněžních prostředků a kapitálu podniků. Snaží se jejich přesuny a přítomnost v podniku upravovat takovým způsobem, aby jeho chod zatěžovaly co možná nejméně.

Peněžní prostředky podniku jsou dány výší hotovosti a vkladů na bankovních účtech. Zabezpečují likviditu podniku. Je možné je získávat různými cestami a ve formě hotovostní nebo vázané jako kapitál. Podnikový kapitál je v daném okamžiku souhrnem všech peněz vázaných v celkovém majetku podniku.

Finančními zdroji jsou pro podnik sumy peněz získané v daném období za prodej svých výrobků či služeb a majetku, případně růstem dotací, dluhů, vlastního kapitálu, záloh od odběratelů a leasingu.

Porovnáním finančních zdrojů za určité období s výší finančních potřeb pro plynulý chod podniku dochází k zjištění jeho finanční situace.<sup>4</sup>

Styly a způsoby řízení jsou dány na jedné straně faktory vnitřními jako například:

- znalosti managementu;
- tolerance k riziku;
- celková strategie a taktika podniku aj.

---

<sup>4</sup> VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 1999. s. 11-16.

Na straně druhé zase vnějšími faktory, například:

- pozice na trhu;
- finanční politika státu;
- konkurenční prostředí;
- vývoj na peněžním a kapitálovém trhu;
- vývoj zahraničního obchodu, aj.<sup>5</sup>

Ať už je podnik řízen agresivním způsobem a plánem bez dodatečných rezerv až nadoraz, nebo konzervativně s finančním polštářem, vždy musí docházet k neustálému řízení peněžních prostředků. Při jejich nedostatku hrozí ztráta platební schopnosti až zánik podniku. Pokud při řízení zůstávají přebytky, nastává riziko nehospodárnosti, kdy prostředky držené ve zbytečných rezervách, na běžných účtech, či v trezorech stojí podnik výnosy, kterých by mohl dosahovat za jejich lepšího využití.

Mimoto není možné opomenout otázku časového nesouladu při řízení peněžních prostředků, protože nejen nedostatek, ale i nevhodná volba využití může vést k neschopnosti hrazení závazků včas.<sup>6</sup>

V podstatě je dobré dodržovat základní principy, které jsou uvedeny níže.

Pro podnik je důležitá schopnost včasného uhrazení závazků. Je jedno jestli se jedná o platby závazků vůči věřitelům, pravidelné a nekrácené platby mezd zaměstnancům nebo vlastníkům. Dochází-li k vykazování zisku, ale podnik nemá na účtech v reálném čase dostatek peněžních prostředků k pokrytí závazků, nemůžeme se bavit o zdravém podniku. Toto nám říká **princip peněžních toků**.

**Princip respektování faktoru času** vysvětluje, že při rozhodování je doporučeno preferovat takové volby, které umožňují dostat se k prostředkům z nich plynoucích co nejdříve. Disponuje-li podnik prostředky dnes, mohou mu již zítra přinášet užitek. Pokud jimi bude disponovat až zítra, budou znehodnoceny inflací, riziky změn prostředí aj.

---

<sup>5</sup> LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. 2007. s. 6-7.

<sup>6</sup> VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 1999. s. 16-18.

Na předchozí bod částečně navazuje **princip zohledňování rizika**. Nižší riziko si vyžaduje nižší náklady vynaložené na jeho eliminaci. Proto volba projektu s vyšší možností neúspěchu musí vždy vyžadovat vyšší výnosnost než u projektu bezrizikového. Riziko je také vyšší u dlouhodobých projektů, což ovšem neznamena, že se o snižování rizik v kratším období podnik starat nemusí.

Podle principů **optimalizace kapitálové struktury a plánování a analýzy finančních údajů** se udrží zdraví podniku volbou druhů kapitálu s nejnižšími průměrnými náklady, respektováním krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji (u krátkodobého naopak), soustavným plánováním a analýzou finančních veličin podniku.

Cíle podniku jsou v krátkém i dlouhém období ovlivňovány cíli a možnostmi finančními. Rozhodování v podniku při hodnocení alternativ je vždy zpracováváno s ohledem na finanční prospěch a zátěž. Proto chce-li být vedení podniku připraveno, nikoli zaskočeno, musí neustále hlídat a vyhodnocovat jakékoli změny ve finanční oblasti.<sup>7</sup>

## 2.2 Rozhodovací procesy v podniku

Základní poznatky uvedené v kapitole "Řízení podniku" jsou využity při rozhodování o financování potřeb a dosahování finančních cílů podniku.

V základu se jakýkoli rozhodovací proces moc neliší. Kroky, které po sobě následují:

1. nalezení problému vyžadujícího řešení, tato fáze většinou není příliš problematická, můžeme ji označit také jako hledání příležitostí ke zlepšení;
2. stanovení realistického konečného stavu (cíle);
3. získávání maximálního možného množství relevantních informací a jejich ověřování;
4. rozpracování návrhů cest k dosažení cíle s ohledem na doposud získané informace, abstrahování možného vývoje do budoucna;
5. zhodnocení výnosů a rizik jednotlivých cest;

---

<sup>7</sup> VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 1999. s. 18-21.

6. volba optimální varianty, blíží se nejvíce cíli, a to ideálně s nejmenším možným rizikem ze všech variant;
7. provádění zvolené varianty, kontrola dodržování postupů;
8. posouzení finálního stavu s případnými návrhy na korekce odchylek, nedostatků či slabých míst objevených při realizaci.<sup>8</sup>

Protože se operativní finanční rozhodnutí (krátkodobá) odvíjejí od dlouhodobých, uvádí se nejdříve, s jakými typy dlouhodobých rozhodování přijde podnik nejčastěji do styku.

Stanovení správné celkové **výše a struktury podnikového kapitálu** udává výši celkové položky kapitálu, její zastoupení v množství a formě vlastního kapitálu (akcie, nerozdělený zisk aj.) nebo cizích zdrojů (závazky vůči bankám, dodavatelům aj.) vedoucí k minimálním souvisejícím nákladům.

Určení **využití podnikového kapitálu a zisku po zdanění**. Je možné se soustředit na rychlý stabilní růst, nevyplácet dividendy, kumulovat volné prostředky, udržovat vyšší hladinu rezervních fondů a investovat do rozšiřování poskytovaných služeb či výroby. Na opačné straně je varianta maximálního zisku pro držitele akcií při nejvyšších možných výplatách dividend až na úkor rozvoje či stability.

V dlouhodobé relaci nestojí mimo ani varianty odkupu, odprodeje, fúzí nebo dalších možností **transformace právnické osoby**. Nejedná se vždy jen o odkup slabšího konkurenta, časté jsou i fúze dceřiných společností.

Realizace takových cílů si vyžaduje téměř bezchybné vykonání řady operací menších rozsahem, nikoli však důležitostí. V každodenním provozu se rozhoduje i o dále uvedených problémech.

**Optimalizuje se** výše zásob materiálu, rozpracované výroby, výrobků na skladech a pohledávek. Jde o co nejnižší **vázanost finančních prostředků** v těchto oblastech.

Přemýšlí se o **nejlepším využití krátkodobého kapitálu**, jeho získávání (čerpání rezerv, úvěry, zálohy) nebo uložení (tvorba rezerv, využití v jiném projektu, poskytnutí třetí osobě).<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 1999. s. 28-30.



Právě dodržování principů uvedených v kapitole 2.1 a správné řízení rozhodovacích procesů uvedených v kapitole 2.2 si vyžadují pravidelné provádění finančních analýz.

## 2.3 Finanční analýza

K posuzování nově dosaženého stavu, správnosti našich rozhodnutí nebo porovnání hodnot s konkurencí je vyžadován jasně definovaný systém ukazatelů. Využívá se metody finanční analýzy, která umožňuje jak celkové hodnocení finančního hospodaření podniku, tak podrobné analýzy jednotlivých požadovaných okruhů.

Výhodou finanční analýzy pro finanční řízení je schopnost identifikace slabé stránky i odvozené prognózy do budoucna.

**Podkladem pro zjišťování informací** jsou údaje z trhu financí, předpovědi finančních analytiků, zpráv vedoucích pracovníků, podnikem vedených statistik poptávky, a především pak údaje z výkazů finančního účetnictví – rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích. Přehled o peněžních tocích není povinnou součástí účetní závěrky společnosti, ovšem jeho přítomnost a sledování mohou pomoci k dalšímu zlepšení rozhodovací schopnosti managementu. Proto je dále rozebrán v kapitole 2.4 Účetní závěrka, kde čtenář také nalezne odkaz na doporučenou literaturu k dalším výkazům společnosti.

Na rozdíl od finančního účetnictví je zde možnost po analýze říci, jaký má vývoj či celkový trend finanční zdraví podniku a na základě čeho je toto měřeno. Přímé porovnání s konkurencí navíc odhalí příležitosti a chyby v postupech porovnávaných podniků.<sup>10</sup>

### Skupiny ukazatelů finanční analýzy

Velmi používané jsou ukazatele poměrové, protože umožňují analyzovat vazby a souvislosti mezi ukazateli, lze s nimi bez problému porovnat více podobných podniků.

---

<sup>9</sup> VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 1999. s. 28-30.

<sup>10</sup> SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2008. s. 149-151.

Charakteristickým znakem je vyjádření pomocí podílů dvou i více absolutních ukazatelů. Poměrová analýza je používána dále v této práci.

Kromě poměrové analýzy jsou ve finančních analýzách používány ještě další techniky:

- horizontální a vertikální analýza účetních výkazů;
- rozbor pracovního kapitálu;
- souhrnné ukazatele finančního zdraví;
- ukazatel EVA (Economic Value Added – ekonomická přidaná hodnota);
- srovnávání.

Podle zaměření analýzy jsou ukazatele rozdělovány do několika skupin. V některé odborné literatuře se členění může lišit.<sup>11</sup>

Základním bodem analýzy je horizontální a vertikální analýza absolutních (stavových) a tokových ukazatelů. Stavové veličiny udávají hodnoty k udanému datu, zatímco tokové veličiny udávají hodnoty za zvolené období.

**Horizontální analýza** zjišťuje změny položek účetních výkazů mezi jednotlivými sledovanými obdobími. Pro názornější vyjádření lze výsledné hodnoty převést do procentuální podoby. Výsledný údaj popisuje časovou změnu mezi aktuálním a předchozím obdobím.

Tabulka 1 – Horizontální analýza

Označení	Výpočet	Jednotka
Absolutní hodnota změny	= hodnota v roce t – hodnota v roce (t – 1)	Kč
Procentuální hodnota změny	$= \frac{\text{hodnota v roce t}}{\text{hodnota v roce (t – 1)}} \times 100\%$	%

**Zdroj:** upraveno dle KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2005. 137s.

**Vertikální analýza** umožňuje zhodnotit strukturu majetku a kapitálu společnosti ve vybraném roce. Výsledkem je procentní podíl analyzované složky na zvolené základně.

<sup>11</sup> SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2008. s. 161.

Tabulka 2 – Vertikální analýza

Označení	Výpočet	Jednotka
Podíl na celku	$= \frac{\text{hodnota analyzované složky v roce } t}{\text{hodnota analyzované základny v roce } t} \times 100\%$	%

**Zdroj:** upraveno dle KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2005. 137s.

Následující vybrané poměrové ukazatele<sup>12</sup> byly zvoleny s ohledem na praktickou část předložené diplomové práce a jsou doplněny o hodnoty doporučené pro dané ukazatele, za účelem komparace a podání uceleného obrazu o stavu zkoumané společnosti.

### 2.3.1 Ukazatele aktivity

Měří se jimi míra využití podnikových aktiv. Jsou vázány na ukazatel rentability a někdy tak bývají přiřazeny pod tuto druhou skupinu. Nachází se zde ukazatele doby nebo rychlosti obratu zásob, nedokončené výroby, hotových výrobků. Vyšší než optimální úroveň aktiv v podniku vytváří zbytečné náklady a snižuje zisk. Nižší úroveň zabraňuje dosahování výnosů z podnikatelských pobídek, na něž podnik nemá dostatečnou kapacitu.

#### Obrat celkových aktiv

Výsledkem je absolutní číslo udávající počet obrátek aktiv za vybraný časový interval, tedy kolikrát se celková aktiva obrátila při běžném provozu. Pro porovnání s oborovým průměrem je za časový interval volen rok. Při nižším zjištěném výsledku, než je oborový průměr, se doporučuje zavést opatření ke zvýšení tržeb, nebo odprodání části aktiv. Dochází totiž k neefektivnímu využívání majetku. Doporučená hodnota je jedna. Jednotkou je počet obrátek.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Informace o dalších ukazatelích je možné čerpat z odborné literatury např. VALACH, J. *Finanční řízení podniku*, KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady*, aj.

<sup>13</sup> SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2008. s. 164-165.

#### Vzorec 1 – obrat celkových aktiv<sup>14</sup>

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

kde:

Tržby .....mohou představovat sumu tržeb za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb, z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu, z prodeje cenných papírů a podílů a jiné výnosy<sup>15</sup>

Aktiva.....jedná se o sumu pohledávek za upsaný základní kapitál, dlouhodobého majetku, oběžných aktiv a časového rozlišení

#### Obrat zásob

Udává, kolikrát za rok se zásoby přemění přes ostatní formy oběžného majetku (cyklus zakončený prodejem) zpět na zásoby. Vyšší hodnota výsledku označuje menší možnosti problémů ve skladovém hospodářství a vázaném kapitálu. Jednotkou je počet obrátek.

#### Vzorec 2 – obrat zásob<sup>16</sup>

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

kde:

Tržby .....viz vzorec 1

Zásoby .....jedná se o sumu materiálu, nedokončené výroby a polotovarů, výrobků, zvířat, zboží a poskytnutých záloh na zásoby

#### Obrat pohledávek

Značí, kolikrát za rok proběhne cyklus vzniku pohledávky u společnosti a jejího následného zániku. Výsledné číslo by mělo být co nejvyšší, udává kolikrát do roka společnost získá prostředky ze svých pohledávek. Dosahuje-li společnost nižších výsledků, její vyjednávací pozice u zákazníků je slabá. Ukazatel je vyjádřen počtem obrátek.

<sup>14</sup> SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2008. s. 165.

<sup>15</sup> V předložené diplomové práci je však za tržby uvažována suma tržeb za zboží a výkony

<sup>16</sup> SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2008. 165.

### Vzorec 3 – obrat pohledávek<sup>17</sup>

$$\text{obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

kde:

Tržby ..... viz vzorec 1

Pohledávky.....jedná se o sumu pohledávek z obchodních vztahů, za ovládající a řídicí osobou, podstatného vlivu, za společníky, členy družstva a účastníky sdružení, ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, daňové pohledávky, krátkodobé poskytnuté zálohy, dohadné účty aktivní a jiné pohledávky

### Doba obratu zásob

Vyjadřuje průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby v podniku vázány (od nákupu po spotřebu/prodej). Čím déle zásoby neúčelně leží na skladech, tím více zatěžují rozpočet společnosti. Je vhodné se zajímat o tuto položku a hospodaření se zásobami optimalizovat s ideálním výsledkem v podobě nulových skladových zásob. Jednotkou jsou dny.<sup>18</sup>

### Vzorec 4 – doba obratu zásob<sup>19</sup>

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\left(\frac{\text{tržby}}{360}\right)}$$

kde:

Tržby ..... viz vzorec 1

Zásoby ..... viz vzorec 2

### Doba obratu pohledávek

Vyjadřuje průměrný počet dnů, kdy jsou pohledávky nesplaceny a společnost nemůže nakládat s kapitálem v nich vázaných. Jedná se o problematickou položku, často

<sup>17</sup> SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2008. 165.

<sup>18</sup> SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2008. s. 165.

<sup>19</sup> SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2008. tamtéž

negativně ovlivňující finanční zdraví podniku a omezující jeho investiční rozhodovací možnosti. Ukazatel je vyjádřen ve dnech.<sup>20</sup>

**Vzorec 5 – doba obratu pohledávek<sup>21</sup>**

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\left(\frac{\text{tržby}}{360}\right)}$$

kde:

Tržby ..... viz vzorec 1

Pohledávky ..... viz vzorec 3

### **Doba obratu závazků**

Vyjadřuje průměrný počet dnů, kdy jsou závazky nesplaceny a společnost může nakládat s cizími zdroji. Položka vypovídá o platební morálce společnosti vůči svým dodavatelům. Ukazatel je vyjádřen ve dnech.<sup>22</sup>

**Vzorec 6 – doba obratu závazků<sup>23</sup>**

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\left(\frac{\text{tržby}}{360}\right)}$$

kde:

Tržby ..... viz vzorec 1

Krátkodobé závazky ..... jedná se o sumu závazků z obchodních vztahů, ovládající a řídicí osobě, podstatného vlivu, ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení, k zaměstnancům, ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, daňových a dotací, krátkodobých přijatých záloh, vydaných dluhopisů, dohadných účtů pasivních a krátkodobých úvěrů

---

<sup>20</sup> SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2008. s. 165.

<sup>21</sup> SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2008. tamtéž

<sup>22</sup> SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2008. s. 165.

<sup>23</sup> SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2008. tamtéž

### 2.3.2 Ukazatele rentability

Jsou zaměřeny primárně na ziskovost. Měří schopnost podniku vytvářet hodnotu pro své majitele za pomoci vloženého kapitálu, vázanost kapitálu, míru zisku aj.

Obecně je lze definovat jako poměr zisku a vloženého kapitálu. K použití dojdou údaje o objemu kapitálu z rozvahy spolu s velikostí zisku z výkazu zisku a ztráty. Rozlišují se ukazatele rentability celkového, vlastního a dlouhodobě investovaného kapitálu. Výsledkem je zjištění míry, do jaké podnik vložený kapitál využívá a je schopen ho zhodnocovat.

Ukazatel rentability má mnoho modifikací, dle použití rozkladu, či typu údajů dosazovaných do zlomkového čitatele (zisk před odečtením úroků a daní, zisk po zdanění, aj.) i jmenovatele (celkový kapitál, vlastní kapitál, aj.).

Používané kategorie zisku jsou:

- zisk před odečtením odpisů, úroků a daní (EBDIT – Earnings Before Depreciation, Interest and Taxes);
- zisk před odečtením úroků a daní (EBIT – Earnings Before Interest and Taxes) – za tento ukazatel je možné dosazovat pro zjednodušení výpočtů tzv. provozní výsledek hospodaření;
- zisk před zdaněním (EBT – Earnings Before Taxes);
- zisk po zdanění (EAT – Earnings After Taxes) – jde o položku čistého zisku, hospodářský výsledek za účetní období.<sup>24</sup>

#### Rentabilita celkového kapitálu

Hodnotí reprodukci všeho kapitálu vloženého do společnosti bez rozdílu původu. Měří se poměr zisku před odpočtem úroků a daní k celkový aktivům, z čehož je zjištěna hrubá produkční síla, což je vhodné pro porovnávání podniků operujících při rozdílných daňových podmínkách s rozdílným zastoupením dluhů ve finančních zdrojích. Jednotkou jsou %.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2008. s. 25.

<sup>25</sup> VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 1999. s. 96.

#### Vzorec 7 – rentabilita celkového kapitálu<sup>26</sup>

$$\text{rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} \times 100$$

kde:

EBIT.....pro zjednodušení lze dosadit provozní výsledek hospodaření

Aktiva.....viz vzorec 1

Ukazatel rentability celkového kapitálu lze také modifikovat níže uvedeným způsobem, a to za účelem docílení co nejobektivnějšího výsledku pro konkrétní podnik v konkrétním místě. Modifikace se opírá o úpravu o úroky placené věřitelům za složku cizích zdrojů a vzorec je upraven o efekt daně. Do čitatele se tak dosadí zisk po zdanění v součtu s úroky upravenými o daňový štít. Jmenovatel obsahuje aktiva. Tato úprava je vhodná především při porovnávání subjektů sídlících v rozdílných zemích.

Upravený ukazatel poté bude vypadat takto:<sup>27</sup>

#### Vzorec 8 – rentabilita celkového kapitálu<sup>28</sup>

$$\text{rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{zisk po zdanění} + \text{úrok} \times (1 - \text{sazba daně z příjmů})}{\text{aktiva}} \times 100$$

kde:

Zisk po zdanění ..jedná se o výsledek hospodaření za účetní období

Aktiva.....viz vzorec 1

### **Rentabilita tržeb**

Dává do poměru výsledek hospodaření podniku před zdaněním a úroky s tržbami. Vyjadřuje výši zisku, kterou je společnost schopna vytvořit na koruně tržeb, jinak také ziskovou marží. Ukazatel je vyjádřen v %.

---

<sup>26</sup> VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 1999. s. 96-97.

<sup>27</sup> VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 1999. s. 97.

<sup>28</sup> VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 1999. s. 96-97.



### Vzorec 9 – rentabilita tržeb<sup>29</sup>

$$\text{rentabilita tržeb} = \frac{\text{EBIT}}{\text{tržby}} \times 100$$

kde:

EBIT.....viz vzorec 7

Tržby.....viz vzorec 1

### Rentabilita vlastního kapitálu

Poměřuje čistý zisk připadající na jednotku investovanou do podniku vlastníky. Označuje míru, jakou je vlastní kapitál schopen přispívat ke generování zisku pro společnost. Jinými slovy říká kolik čistého zisku připadne na jednu korunu investovanou vlastníky. Jednotkou jsou %.

### Vzorec 10 – rentabilita vlastního kapitálu<sup>30</sup>

$$\text{rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100$$

kde:

Čistý zisk.....jedná se o zisk po zdanění

Vlastní kapitál ....jedná se o sumu základního kapitálu, kapitálových fondů, rezervních fondů, nedělitelného fondu a ostatních fondů ze zisku, výsledku hospodaření minulých let a výsledku hospodaření běžného účetního období

Rentabilita vlastního kapitálu je ovlivňována mimo jiné působením dvou protichůdných faktorů, a to finanční pákou a úrokovou redukcí zisku. Jejich součin se nazývá **ziskovým účinkem finanční páky (multiplikátor vlastního kapitálu – Equity Multiplier)**. Udává násobek, o který se zvětší vložený kapitál vlastníka, pokud je jako prostředek financování použit cizí zdroj. Při výsledku vyšším jedné

---

<sup>29</sup> SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2008. s. 162.

<sup>30</sup> SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2008. s. 162.

má zvyšování podílu cizích zdrojů pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu. Jednotkou je násobek zvýšení vloženého kapitálu.<sup>31</sup>

**Vzorec 11 – ziskový účinek finanční páky<sup>32</sup>**

$$\text{ziskový účinek finanční páky} = \frac{\text{EBT}}{\text{EBIT}} \times \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}}$$

kde:

EBT .....jedná se o výsledek hospodaření za účetní období v součtu s daní z příjmů za běžnou činnost a daní z příjmů z mimořádné činnosti

EBIT .....viz vzorec 7

Aktiva .....viz vzorec 1

Vlastní kapitál ....viz vzorec 10

### **2.3.3 Ukazatele zadluženosti**

Sdružují prvky hodnotící finanční strukturu podniku. Zaměřují se na zastoupení vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Protože většina společností není schopna financovat svá aktiva pouze vlastním kapitálem, snaží se nedostatek pokrýt cizími zdroji. Využití cizích zdrojů je do určité míry žádoucí, nesmí však překročit hranici, za kterou se pro společnost stává nevýhodným. Základním úkolem je nalézt optimální poměr mezi výší vlastního kapitálu a objemem cizích zdrojů.

#### **Celková zadluženost**

Poměruje cizí zdroje s celkovými aktivy společnosti. Vysoké úvěrové zatížení společnosti je věřiteli hodnoceno jako riziko a zvyšuje nároky na vyšší rentability vložených zdrojů. Procentuálně vyjadřuje zastoupení cizích zdrojů na celkovém majetku společnosti. Doporučené hodnoty jsou 30-60%.

---

<sup>31</sup> KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady*. 2010. s. 125.

<sup>32</sup> KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady*. 2010. tamtéž

### Vzorec 12 – celková zadluženost<sup>33</sup>

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}} \times 100$$

kde:

Cizí zdroje.....jedná se o sumu rezerv, dlouhodobých závazků, krátkodobých závazků, bankovních úvěrů a výpomocí

Aktiva.....viz vzorec 1

### Úrokové krytí

Ukazatel úrokového krytí udává, kolikrát zisk převyšuje společností placené úroky. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 3 až 6. Při nižších hodnotách hrozí nebezpečí neschopnosti splácet úroky například díky výkyvům v zakázkové náplni. Při hodnotě rovné 1 je k pokrytí úroků potřebný celý roční zisk společnosti.

### Vzorec 13 – úrokové krytí<sup>34</sup>

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

kde:

EBIT..... viz vzorec 7

Nákladové úroky ..... jedná se o samostatnou položku výkazu zisku a ztráty

### Doba splácení dluhu

Vyjadřuje počet let potřebný při stávající neměnné výkonnosti společnosti ke splacení jejích dluhů. Doporučená hodnota je 3. Při delších hodnotách splatnosti dluhů se zvyšuje riziko neschopnosti je splácet. Jednotkou je tedy rok.

<sup>33</sup> KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady*. 2010. s. 84.

<sup>34</sup> KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady*. 2010. s. 85.

#### Vzorec 14 – doba splácení dluhu<sup>35</sup>

$$\text{doba splácení dluhu} = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{finanční majetek}}{\text{provozní cash flow}}$$

kde:

Cizí zdroje..... viz vzorec 12

Finanční majetek..... jedná se o sumu peněz, účtů v bankách, krátkodobých cenných papírů a podílů a pořizovaného krátkodobého finančního majetku

Provozní cash flow.... jedná se o samostatnou položku přehledu cash flow, zahrnující základní výdělečnou činnost podniku a činnosti, které nelze zařadit mezi finanční, nebo investiční

#### 2.3.4 Ukazatele platební schopnosti

Znakem zdravého podniku je schopnost okamžitě platit své závazky, čímž se zabývají také ukazatele této skupiny. K tomuto tématu je vhodné objasnit pojmy uvedené níže.

Likvidita – momentální schopnost uhradit splatné závazky, přeměnit složky majetku určené ke krytí závazků na hotovost a závazky včasné pokrýt (před splatností). Vyjadřuje krátkodobou solventnost.

Likvidnost – nejedná se o obecnou schopnost společnosti, ale o znak určitého druhu majetku. Nejlikvidnější složkou podniku je finanční hotovost – okamžitě použitelná bez nutnosti přeměny. Jde o pojem pro označení úsilí nutného k přeměně majetku na hotovost.

Solventnost – jedná se o obecnou schopnost společnosti, a to dostatek prostředků pro krytí závazků.

Obecná podoba ukazatele pro analýzu likvidity je opět zlomková. V čitateli se nachází prostředky, kterými může podnik hradit závazek, ve jmenovateli výše závazku.<sup>36</sup>

<sup>35</sup> KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady*. 2010. s. 86.

<sup>36</sup> VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 1999. s. 108.

## **Běžná likvidita**

Ukazatel říká, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Pro podnik je důležité dodržování pravidel krytí krátkodobých závazků správnými položkami aktiv. Neměla by nastat situace, kdy je krátkodobé závazky nutno hradit z dlouhodobých zdrojů. Výsledek výpočtu vypovídá o tom, kolikrát je podnik schopen uhradit krátkodobé závazky, přemění-li všechna oběžná aktiva na hotovost.

Ukazatel není možné posuzovat, aniž by byly brány v úvahu okolnosti uvedené níže. Ukazatel nevyjadřuje vývoj v čase, vypočítá se jednorázově. Pokud například k datu sestavení rozvahy nastane odložení nákupu materiálu, dojde k jeho zkreslení. Dále může být ovlivňován nesprávným oceněním zásob i pohledávkami nedobytnými či neplacenými ve stanoveném termínu. Stejně jako nedobytné pohledávky, které sice v podniku figurují, ale nemohou jimi být placeny závazky, tak i nevhodná struktura oběžných aktiv přináší řadu problémů. Zbytečná velikost zásob snižuje u podniků s dlouhým výrobním procesem schopnost plateb, váže kapitál.

Další nevýhodou je nepodchycení likvidnosti aktiv. I když je dosaženo příznivé hodnoty běžné likvidity, bezproblémové platby nejsou jistotou. Příkladem je rok, kdy se splatnost většiny našich závazků váže na první měsíce kalendářního roku, ale jsou kryty zásobami s dobou od počátku výroby do přijetí úhrady za prodaný kus přesahující půl roku.

Hodnota běžné likvidity pomáhá věřitelům v rozhodování o bezpečnosti krátkodobých investic do podniků. Investor by si před finálním rozhodnutím měl dát pozor na výše uvedené příčiny neobjektivního výsledku.

Doporučená velikost běžné likvidity není stanovena obecně, ale rozdělena dle odvětví. Pro odvětví s nízkými zásobami a krátkými lhůtami splatnosti (kusová výroba) se očekává hodnota ukazatele kolem 1. U odvětví s vyššími stavy zásob a delšími lhůtami splatnosti (sériová výroba) poté hodnota kolem 2. Jednotkou je násobek pokrytí cizích zdrojů.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2008. s. 163-164.

### Vzorec 15 – běžná likvidita<sup>38</sup>

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

kde:

Oběžná aktiva..... jedná se o sumu rozvahových součtových položek zásob, dlouhodobých a krátkodobých pohledávek, krátkodobého finančního majetku

Krátkodobé závazky.. viz vzorec 6

### **Pohotovává likvidita**

Ve snaze odstranit nedostatky předchozího ukazatele a zohlednit strukturu oběžných aktiv z hlediska likvidity vznikl ukazatel pohotové likvidity. Z oběžných aktiv odstraňuje zásoby jako jejich nejméně likvidní část. V čitateli tak zůstává suma prostředků v hotovosti, na bankovních účtech, krátkodobé cenné papíry a krátkodobé pohledávky očištěné o tu složku, která je z nich nejméně likvidní (pohledávky nedobytné a po splatnosti).

Za dostatečný stav se pro podnik uvažuje výsledek ve výši 1, kdy je možné závazky uhradit bez nutnosti odprodání části majetku. Jistota pro věřitele potom s rostoucí hodnotou stoupá, signalizuje ale možnou neoptimální strukturu oběžných aktiv. Zde opět z hlediska zbytečně vázaného kapitálu.

Spíše než porovnávání s ostatními podniky na trhu doporučuje literatura porovnání s výší ukazatele běžné likvidity a jejich vývoj v čase. Při výrazně nižším výsledku pohotové likvidity v porovnání s likviditou běžnou je nutno se zaměřit na optimalizaci nadměrného zastoupení zásob mezi podnikovými aktivy. Ukazatel je vyjádřen jako násobek pokrytí cizích zdrojů.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. 2007. s. 28-29.

<sup>39</sup> VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 1999. s. 110-111.

#### Vzorec 16 – pohotová likvidita<sup>40</sup>

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

kde:

Oběžná aktiva..... viz vzorec 15

Zásoby..... viz vzorec 2

Krátkodobé závazky.. viz vzorec 15

#### Okamžitá likvidita

Výsledná hodnota ukazatele značí okamžitou schopnost podniku uhradit své momentálně splatné dluhy. Pro doporučené hodnoty se podnik musí pohybovat nad hranicí 0,2.

Do čitatele je dosazena suma prostředků v hotovosti, na bankovních účtech, krátkodobé cenné papíry (šeky, poukázky k zúčtování a jiné s maximální délkou držení do 1 roku). Jednotkou je násobek pokrytí cizích zdrojů.<sup>41</sup>

#### Vzorec 17 – okamžitá likvidita<sup>42</sup>

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

kde:

Finanční majetek..... viz vzorec 14

Krátkodobé závazky.. viz vzorec 15

Statický charakter předchozích vztahů je považován za jeden z jejich hlavních nedostatků. Odstranit jej je možno použitím **ukazatele** odvozeného s **pomocí cash flow**, který vyjadřuje schopnost podniku splatit splatné závazky z vytvořených peněžních prostředků.

Do jmenovatele se zapisuje průměrný stav krátkodobých závazků. Doporučená hodnota pro zdravý podnik činí 0,4. Jednotkou je násobek pokrytí cizích zdrojů.<sup>43</sup>

<sup>40</sup> VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 1999. s. tamtéž

<sup>41</sup> SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2008. s. 163-164.

<sup>42</sup> LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. 2007. s. 27.

#### Vzorec 18 – likvidita z cash flow<sup>44</sup>

$$\text{likvidita z cash flow} = \frac{\text{cash flow z provozní činnosti}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

*kde:*

Cash flow z provozní činnosti... viz vzorec 14

Krátkodobé závazky..... viz vzorec 15

### 2.3.5 Provozní ukazatele

Vedení společností používá provozní ukazatele ke kontrole hospodárnosti vynakládání prostředků na základní podnikové aktivity. Uplatňují se při vnitřním řízení podniku, jejich sledováním a následným upravováním příčin dosahujeme vyššího efektu vloženého kapitálu.

#### Mzdová produktivita

Mzdová produktivita je vzorcem pro výpočet přidané hodnoty připadající na 1 Kč zaměstnancům vyplacených mezd. Ukazatel by měl v čase vykazovat rostoucí trend. Ukazatel vychází v Kč.

#### Vzorec 19 – mzdová produktivita<sup>45</sup>

$$\text{mzdová produktivita} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{mzdové náklady}}$$

*kde:*

Přidaná hodnota.....jedná se o samostatnou položku výkazu zisku a ztráty

Mzdové náklady .....jedná se o samostatnou položku výkazu zisku a ztráty

---

<sup>43</sup> VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 1999. s. 112.

<sup>44</sup> VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 1999. s. tamtéž

<sup>45</sup> SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2011. s. 71.



## Vázanost zásob na výnosy

Vyjadřuje objem zásob vázaný na 1 Kč výnosů. Snahou je dosažení co nejnižší hodnoty.

Vzorec 20 – vázanost zásob na výnosy<sup>46</sup>

$$\text{vázanost zásob na výnosy} = \frac{\text{zásoby}}{\text{výnosy (bez mimořádných)}}$$

kde:

Zásoby ..... viz vzorec 2

Výnosy ..... jedná se o sumu tržeb za prodej zboží, výkonů, změny stavu nedokončené výroby, tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu, ostatní provozní výnosy, tržeb z prodeje cenných papírů a podílů, výnosů z dlouhodobého a krátkodobého finančního majetku, přecenění cenných papírů a derivátů, výnosových úroků, ostatních finančních výnosů

### 2.3.6 Ukazatele na bázi cash flow

Tyto ukazatele vychází kromě rozvahy a výkazu zisku a ztráty také z přehledu cash flow. Ten do ukazatelů přináší prvek průběhu času a snižuje tak možnost jejich zkreslení za pomoci pozdržení plateb na den následující po dnu sestavení rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Jsou vyjadřovány v procentech. Obvykle jsou odvozeny od jiných poměrových ukazatelů, kde zisk je nahrazen cash flow. Jejich úkolem je upozornit na možné přicházející platební potíže.<sup>47</sup>

#### Rentabilita vlastního kapitálu z cash flow

Vzorec je odvozen z ukazatele rentability vlastního kapitálu. Zisk je zde nahrazen veličinou cash flow z provozní činnosti. Určuje množství cash flow, které připadá na jednotku investovaného kapitálu. Jednotkou jsou %.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2011. s. 71.

<sup>47</sup> *Firemní finance.cz*. [online]. [cit. 2011-12-16].

<sup>48</sup> *Managementmania*. [online]. [cit. 2011-12-16].

#### Vzorec 21 – rentabilita vlastního kapitálu z cash flow<sup>49</sup>

$$\text{rentabilita vlastního kapitálu z cash flow} = \frac{\text{cash flow z provozní činnosti}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100$$

kde:

Cash flow z provozní činnosti... viz vzorec 14

Vlastní kapitál ..... viz vzorec 10

Do této oblasti spadá také vzorec pro zjištění likvidity z cash flow. Je uveden výše v kapitole „Ukazatele platební schopnosti“.

### Úvěrová způsobilost

Výsledek je násobkem, který musí společnost vytvořit ve finančních zdrojích, aby vlastními silami pokryla své závazky. Čím větší část finančních zdrojů musí společnost vyhradit pro splátky, tím menší jí zůstane pro vlastní rozvoj a investice.

#### Vzorec 22 – úvěrová způsobilost<sup>50</sup>

$$\text{úvěrová způsobilost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{cash flow z provozní činnosti}}$$

kde:

Cizí zdroje ..... viz vzorec 12

Cash flow z provozní činnosti... viz vzorec 14

## 2.4 Účetní závěrka

Pro podniky je nutné, jak již bylo uvedeno, sledovat a řídit svou likviditu ve všech jejích formách. Tato nutnost vyžaduje mimo jiné sledování cash flow, které umožňuje zachytit a analyzovat rozdíly vznikající mezi pohybem hmotných prostředků a jejich peněžním vyjádření, náklady a výdaji, výnosy a příjmy.<sup>51</sup>

<sup>49</sup> Managementmania. [online]. [cit. 2011-12-16].

<sup>50</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi*. 2008. 220 s.

<sup>51</sup> SEDLÁČEK, J. *Cash flow*. 2010. s. 47-48.

Management s pomocí cash flow získává informace o časovém umístění svých aktuálních nebo plánovaných peněžních toků. Díky tomu může chod podniku nejen plánovat, ale i reálně zabezpečit.

Jak stanovuje zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví, v platném znění §9, jsou účetní jednotky povinny vést účetnictví v plném rozsahu a sestavovat účetní závěrku v plném rozsahu, pokud jsou povinny mít účetní závěrku ověřenu auditorem nebo jsou akciovou společností, která sestavuje účetní závěrku v plném rozsahu.

Dle zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví, v platném znění §§ 18, 20, 26, účetní závěrku tvoří rozvaha, výkaz zisku a ztráty, příloha a také může obsahovat přehled o peněžních tocích<sup>52</sup>. Ten se sestavuje v souladu s § 18 vždy, když účetní jednotka k rozvahovému dni a za bezprostředně předcházející účetní období překročí, nebo splní alespoň 2 z následujících kritérií:

- úhrn aktiv zjištěný z rozvahy, v ocenění neupraveném o rezervy, opravné položky a odpisy majetku, přesáhl 40 000 000 Kč;
- výše výnosů snižená o prodejní slevy a dělená počtem započatých měsíců, po které trvalo účetní období, po vynásobení 12 přesáhne 80 000 000 Kč;
- v průběhu účetního období přesáhne průměrný přepočtený stav zaměstnanců 50.

Tyto podmínky jsou uvedeny se zaměřením na společnosti s.r.o., protože podnik uvedený v praktické části diplomové práce spadá též pod úpravy zákona pro s.r.o. Pro jiné formy podnikání se podmínky mohou lišit.

#### **2.4.1 Přehled o peněžních tocích (cash flow)**

Obsahem přehledu o peněžních tocích jsou změny v peněžních prostředcích a peněžních ekvivalentech podniku. Peněžními prostředky je míněna hotovost na pokladně, účty

---

<sup>52</sup> V této práci je podrobněji rozebrán pouze přehled o peněžních tocích (výkaz cash flow), který je důležitým, avšak nikoli tvorbou povinným, zdrojem informací pro řízení, kontrolu vývoje a rozhodování společnosti. Pro podrobnější seznámení se zbylými částmi účetní závěrky je možné čtenáře odkázat na odbornou literaturu například RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi*. nebo SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*.

v bankách s výjimkou účtů bez možnosti okamžitého výběru a účtů termínových, peníze na cestě a ceniny.

Peněžní ekvivalenty jsou finanční nástroje se splatností do 3 měsíců od pořízení, nástroje sloužící jako platidlo (poštovní známky, kolky, aj.) a další aktiva směnitelná do 3 měsíců za předem známou částku peněžních prostředků.<sup>53</sup>

Přehled o peněžních tocích je členěn dle 3 základních podnikových činností.

**Cash flow z provozní činnosti** je tvořeno peněžními toky z hlavní výdělečné činnosti podniku. Ta zahrnuje základní aktivity obstarávající zdroje vnitřního financování. Za tuto oblast bývá ve větších podnicích odpovědný management, vlastník se tak může věnovat některé z dalších oblastí. Poskytnutí vnějších zdrojů financování z velké části závisí na výsledcích v této části výkazu.

Do cash flow z provozní činnosti spadají:

- platby za nakoupený materiál, zboží a služby;
- platby zaměstnancům a za zaměstnance (zaměstnanecké výhody, pojištění,...);
- úhrady za výrobky, zboží a služby odebrané zákazníkem;
- splatná daň z příjmů, a to včetně záloh;
- další peněžní toky nezařazené do cash flow z investiční činnosti a oblasti financování.<sup>54</sup>

**Cash flow z investiční činnosti** vypovídá o intencích podniku vedoucích k rozvoji, expanzi, navyšování poskytovaných výrobků či služeb, nebo naopak vedoucích ke snižování výrokové základny, opouštění trhů, úsporám a možným finančním potížím. Ukazuje změny dlouhodobých aktiv a změny dlouhodobých půjček či úvěrů. Před posuzováním podniku je nezbytné důkladně zanalyzovat oblast cash flow z investiční činnosti, případně si vyžádat dodatečnou dokumentaci. Ne vždy znamenají vysoké investice v této oblasti jistotu rozkvětu podniku. Nehospodárná nebo nerozvážná rozhodnutí mohou mít účinek naprosto opačný.

---

<sup>53</sup> GAAP.cz. [online]. [cit. 2011-12-20].

<sup>54</sup> SEDLÁČEK, J. *Cash flow*. 2010. s. 54-55.

Do cash flow z činnosti investiční spadají zejména:

- peněžní příjmy (platby) z prodeje (za nákup) dlouhodobých hmotných, nehmotných a finančních aktiv;
- peněžní příjmy ze splátek úvěrů, půjček a výpomocí od vlastníků, podniků v jedné skupině, osob s významným vlivem u vykazujícího podniku, členů statutárních, dozorčích a řídicích orgánů (případně osob jim blízkých) a podniků, se kterým mají společného člena top managementu.<sup>55</sup>

**Cash flow z oblasti financování** nebo investiční činnosti jsou oblasti, jimiž by se vlastník podniku měl zabývat především. Není vhodné je plně přenechávat managementu, který pracuje od vlastníka odděleně, protože zde může dojít k fatálním pochybením, případně k nevyužití velkých příležitostí.

Cash flow z oblasti financování ukazuje změny stavu a rozvržení vlastního kapitálu či cizích zdrojů. Při jeho pečlivém sledování lze včas zachytit blížící se potřebu podniku získat další zdroje. Na tu může vedení s dostatečným předstihem zareagovat zajištěním potřebné výše zdrojů u vlastníků či věřitelů.

Mezi položkami cash flow oblasti financování se vyskytují hlavně:<sup>56</sup>

- peněžní příjmy z emisí akcií, dluhopisů, podílových listů aj;<sup>57</sup>
- příjmy z přijatých úvěrů, půjček a výpomocí nebo jejich splátky;
- příjmy od vlastníků na úhrady ztrát;
- výplaty podílů na zisku.

#### **2.4.2 Přímá metoda vykazování cash flow**

Vykazuje skutečné příjmy a výdaje uspořádané podle hlavních oblastí. Lze použít jak čistou, tak modifikovanou přímou metodu.

---

<sup>55</sup> SEDLÁČEK, J. *Cash flow*. 2010. s. 55-56.

<sup>56</sup> SEDLÁČEK, J. *Cash flow*. 2010. tamtéž

<sup>57</sup> DOLEČEK, M. *BusinessInfo.cz*. 2009-08-27, [online]. [cit. 2011-12-21].

**Čistá přímá metoda** sleduje změny stavů peněžních prostředků nebo ekvivalentů vyvolané transakcemi ovlivňujícími výsledek hospodaření (výkaz zisku a ztráty) nebo rozvahu. Neumožňuje ale sledování operací na příslušných účtech dle účelu. To by vyžadovalo zavedení dalších členění a analýz zkoumaných dokumentů s následným setříděním dle účelu, na jaký byly vynaloženy. Ani poté by ovšem nedošlo k postihnutí všech peněžních toků (změna stavu zásob, pohledávek a další s jiným charakterem než příjem a výdej). Navíc při trendech zeštíhlování organizačních struktur a snižování mzdových nákladů by přezkoumávání velkých množství účetních dokladů a operací<sup>58</sup> mělo nežádoucí následky ve formě zahlcení pracovníků pověřených tímto úkolem či potřebou najmutí dalších pomocných sil.

**Modifikovaná přímá metoda** se používá častěji než čistá varianta. Nevyžaduje dodatečné třídění účetních dat. Převádí výnosy a náklady daného účetního období z výkazu zisku a ztráty na příjmy a výdaje. Proces probíhá upravením výnosů a nákladů o změny položek v rozvaze. Schéma postupu výpočtu touto metodou znázorňuje obrázek 1.<sup>59</sup>

### 2.4.3 Nepřímá metoda vykazování cash flow

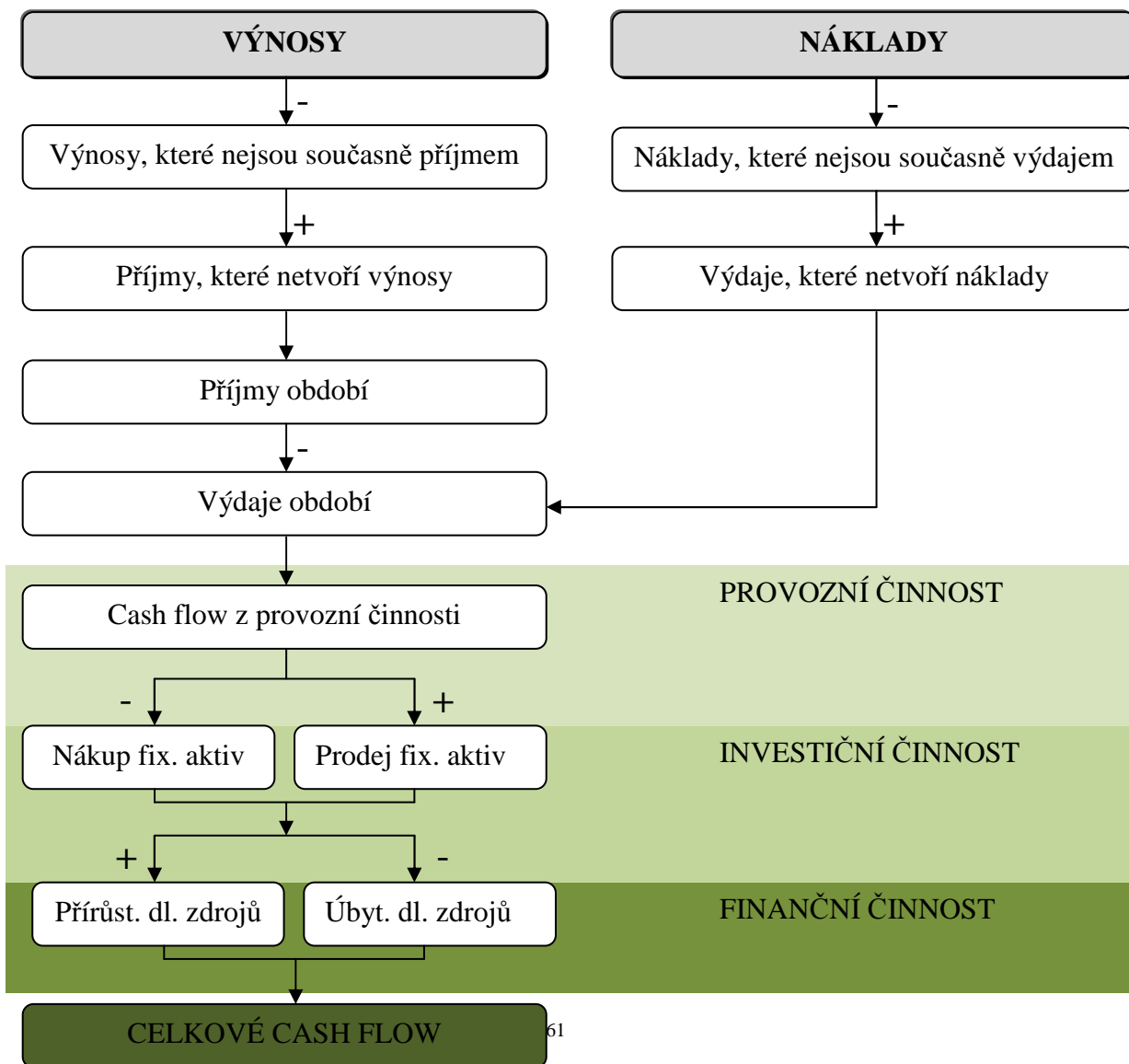
Nepřímá metoda získává cash flow z výsledku hospodaření výkazu zisku a ztráty podniku. Dle zvoleného typu výsledku hospodaření je nutno případně vyloučit položky se vztahem k investičním činnostem a financování podniku. Nepřímá metoda řeší přeměnu výsledků hospodaření na čisté peněžní toky (rozdíl mezi ziskem a cash flow). Zabývá se pouze toky netto, neobsahuje žádné platby. Používá se pouze pro hlavní výdělečnou činnost podniku. Upravuje zisk nebo ztrátu z hospodaření o nepeněžní položky a o 2 další položky. Je to výsledek rozdílu mezi toky příjmů a výdajů a výsledek rozdílu mezi toky výnosů a nákladů. Tyto nepeněžní operace zahrnují náklady, které nejsou výdaji v běžném období (odpisy, odložená daň,...), výnosy, které nejsou příjmy (příjmy příštích období,...) a změny potřeb pracovního kapitálu. Do úprav nelze počítat změny stavu některých položek čistého pracovního

---

<sup>58</sup> KUČEROVÁ, D. *Podnikatel.cz*. 2011-07-04, [online]. [cit. 2011-12-22].

<sup>59</sup> SEDLÁČEK, J. *Cash flow*. 2010. s. 56-60.

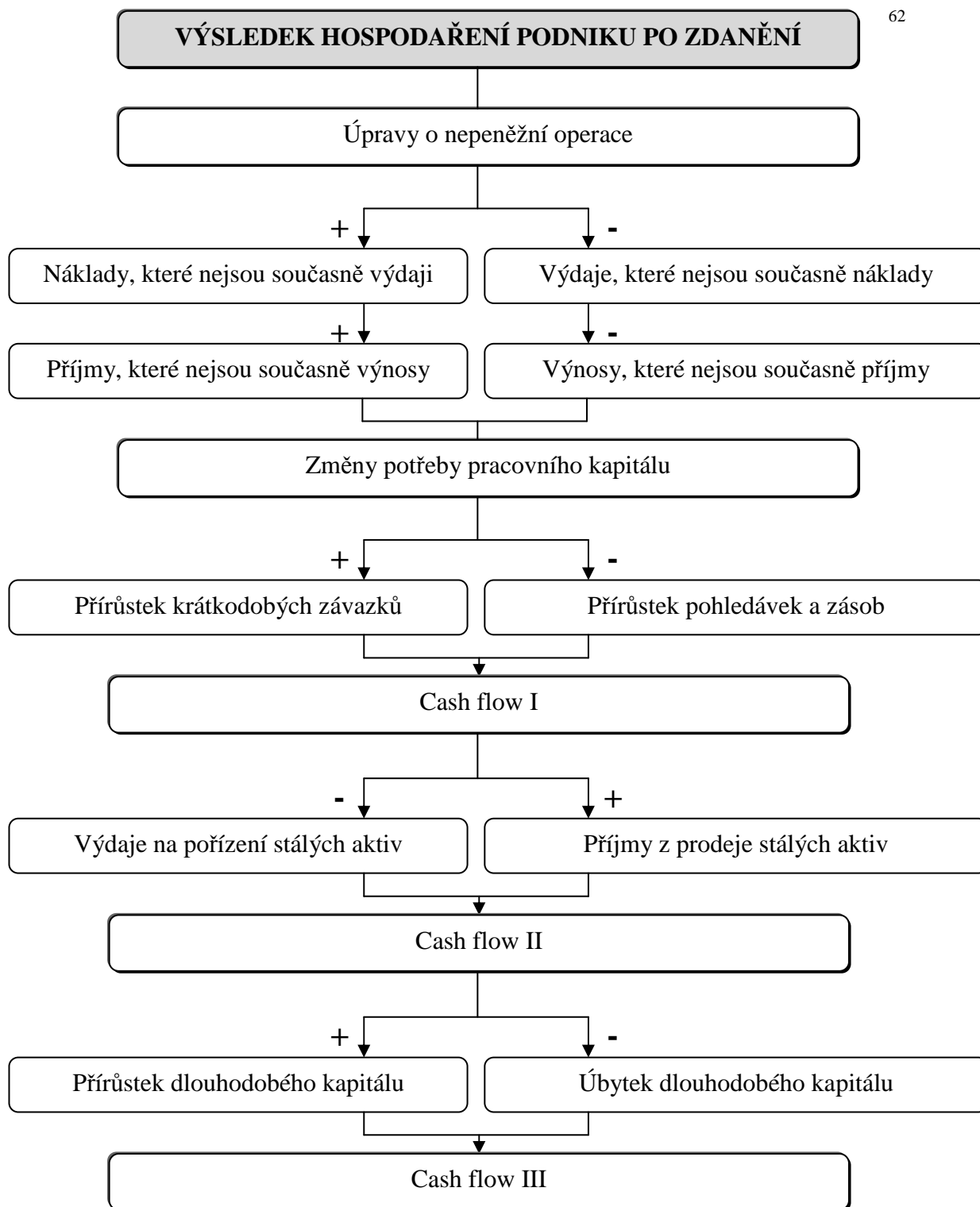
kapitálu (dlužné a pohledávané úroky či dividendy, dluhy z nákupu a pohledávky z prodeje dlouhodobých aktiv,...). Schéma postupu výpočtu touto metodou se nachází na obrázku 2.<sup>60</sup>



Obrázek 1 – schéma vykazování cash flow modifikovanou přímou metodou

<sup>60</sup> SEDLÁČEK, J. *Cash flow*. 2010. s. 62-64.

<sup>61</sup> upraveno dle SEDLÁČEK, J. *Cash flow*. 2010. s. 56-60.



Obrázek 2 – schéma vykazování cash flow nepřímou metodou

<sup>62</sup> upraveno dle SEDLÁČEK, J. *Cash flow*. 2010. s. 62-64.



### 3 Situace v ABC s.r.o.

Pro plnou informovanost o aktuálním dění ve zkoumané společnosti byla navázána užší komunikace s vedením, které zprostředkovalo jak přístup k většině potřebných dokumentů, tak setkání s informovanými interními i externími pracovníky. Společnost vyrábí na směny jen v případě vyšší pracovní náplně.

Společnost provádí samostatné zakázky zaměřené na dlouhodobé poskytování servisních služeb.

Výrobní činnosti podniku:

1. dodávky a montáže strojních částí klimatizací, chlazení, topení, větrání, se současným zpracováním projektové dokumentace na tyto práce;
2. výroba vzduchotechnického potrubí hranatého skupiny I;
3. ve vlastní dílně provádí výrobu strojních dílů pro tyto dodávky a výrobu potrubí pro tyto dodávky;
4. provádí výrobu el. rozvaděčů dle vlastních projektů (schémat).

#### 3.1 Průchod zakázky podnikem

Nejdříve je vhodné vysvětlit některé níže uvedené základní pojmy.

**Kniha zakázek** je vedena elektronicky v programu „SAP“. Přístup do této evidence je vymezen právy určenými správcem sítě (podle pokynů vedení). Slouží k efektivní komunikaci pracovníků na zakázce v době její realizace, k zaznamenávání a řízení finančních operací.

**Příprava zakázky** zahrnuje proces od marketingu, prvotního kontaktu, přezkoumání zdrojů podniku ve vztahu k poptávce, inženýrských činností na zakázce, až po realizaci zakázky, její předání a servis.

**Vstupní zakázkovou komisí** je chápán orgán složený z jednatele, vedoucího pracovníka realizace, vedoucího pracovníka výroby, vedoucího pracovníka projekce a účetní. Rozhoduje o přijetí zakázky, nebo vydání závazné nabídky v návaznosti na časové, hmotné a lidské zdroje podniku.

**Výrobkem** je míněna:

- výroba nových větracích, klimatizačních a měřících systémů;
- dodávka nových větracích, klimatizačních a měřících systémů;
- opravy a repase větracích a klimatizačních zařízení, servisní činnost;
- dodávka montáže a ozkoušení větracích, klimatizačních a měřících zařízení;
- projekty, studie;
- kusové dodávky.

### **3.1.1 Kontakt se zákazníkem, analýza realizovatelnosti**

Uskutečňuje se jednáním s potenciálními objednateli projektových prací či inženýrské činnosti, sledováním odborného tisku, kontaktem s investorskými celky, stavebními podniky a tvorbou image společnosti při kontaktech s veřejnou správou atd.

V první fázi jsou angažováni všichni podnikoví pracovníci ve vedoucích pozicích a pracovníci zajišťující obchodní činnost. Harmonizaci jejich postupů mají na starosti jednatelé společnosti.

Před rozhodnutím o případném přijetí zakázky je nutno provést tyto činnosti:

- posouzení zakázky s ohledem na volné kapacity podniku ve vazbě na požadované termíny, druh práce, rozsah práce, pravděpodobnost úspěchu ve výběrovém řízení;
- prohlídka budoucího staveniště, studium projektových podkladů a předchozích stupňů dokumentace z hlediska navrženého technického řešení a postupu montáže;
- zajištění nabídek subdodavately prováděných prací;
- posouzení nabídky z hlediska ekonomičnosti pro společnost;
- zvážení možností podniku pro složení jistin nebo bankovních záruk.

O zahájení těchto prací, účasti společnosti ve výběrových řízeních a podání nabídek, rozhoduje vstupní zakázková komise. Je jí též schvalován harmonogram postupu realizace, dodávek, montáží a jejich požadavků na subdodávky a kooperace nebo podklady pro smlouvu o dílo.

### **3.1.2 Vypracování nabídky**

Vypracování nabídky je úkolem vedení projekce, vedení realizace doplní podle zadání požadované dokumenty.

Nejdříve je provedena kalkulace nabídky, kdy se bere v potaz rozsah a náročnost prací. Dále kontrola kalkulace s ohledem na tržní podmínky.

Následuje vlastní vypracování nabídky dle požadavků uvedených v poptávce a odpovídajících nařízení zákona, stanovení časových postupů, kontrola, zaevidování, poté předání nabídky.

### **3.1.3 Zahájení smluvního vztahu, dokumentování průběhu**

Zahájení smluvního vztahu je realizováno, při úspěchu společnosti ve výběrovém řízení a vyzvání objednatele k předložení návrhu smlouvy o dílo, následujícími kroky.

Pracovníci realizace zpracují návrh smlouvy o dílo, pracovníci projekce doplní návrh smlouvy o závazky a ustanovení obsažená v nabídce.

Jednatel posoudí uvažované subdodavatele, kooperace a významné komponenty, předá návrh smlouvy k připomínkovému řízení objednateli.

V případě potřeby se provede příprava a podpis smlouvy o dílo se subdodavateli.

Vedoucí pracovník realizace ve spolupráci s vedoucím pracovníkem projekce navrhnu varianty zpracování řešení připomínek objednatele do smlouvy a předají ji jednateli k uzavření a podpisu.

Pokud dojde v průběhu jednání se zákazníkem (průběh dodávek, dohoda se zákazníkem, zápisy z kontrolních dnů, vyjádření orgánů státní správy, aj.) k podstatné změně v náležitostech smlouvy, zpracuje vedoucí realizace dodatek ke smlouvě o dílo.

Průvodní dokumentace zakázky se všemi doklady vytvořenými v průběhu přípravy projektu se uchovává po celou dobu realizace až do vypršení záruční lhůty. Poté dochází k archivaci.

Vedoucí pracovník realizace před zahájením prací na zakázce založí kartu zakázky v digitální podobě do informačního systému podniku. Zde je udržována v aktuální podobě po dobu prací na zakázce. Její grafická podoba je poté založena do fyzické složky zakázky.

## 3.2 Analýza finanční situace podniku

Za pomoci teoretických poznatků byla dále vypočítána jednotlivá zhodnocení stavů konkrétních segmentů podnikových financí. Jako podklad sloužily podnikové výkazy a konzultace s vedením podniku.

### 3.2.1 Analýza rozvahy

V tabulce 3 jsou uvedeny meziroční změny během 4 let chodu společnosti. Výpočet proběhl metodou popsanou v teoretické části této práce.

Tabulka 3 – Horizontální analýza aktiv - absolutní změny

Označ.	AKTIVA	Absolutní změny		
		[v tis. Kč]		
		2007-8	2008-9	2009-10
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>20 498</b>	<b>-8 091</b>	<b>1 115</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>13 397</b>	<b>-820</b>	<b>-734</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	-172	-230	-112
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	-2 588	-590	-622
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	16 157	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>7 924</b>	<b>-7 547</b>	<b>2 070</b>
C.I.	Zásoby	287	956	-989
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	-1 042	-739	3 670
C.IV.	Finanční majetek	8 679	-7 764	-611
<b>D.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>-823</b>	<b>276</b>	<b>-221</b>

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Položka celkových aktiv zkoumané společnosti vykázala v roce 2008 značný nárůst, způsobený hlavně zvýšením dlouhodobého finančního majetku, konkrétně podílu v ovládaných a řízených osobách po koupi 100% obchodního podílu ve společnosti AY s.r.o.

Tabulka 4 – Horizontální analýza aktiv - relativní změny

Označ.	AKTIVA	Relativní změny		
		[v %]		
		2007-8	2008-9	2009-10
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>73,4%</b>	<b>-16,7%</b>	<b>2,8%</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>85,5%</b>	<b>-2,8%</b>	<b>-2,6%</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	-33,5%	-67,3%	-100,0%
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	-17,1%	-4,7%	-5,2%
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	-	0,0%	0,0%
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>69,8%</b>	<b>-39,2%</b>	<b>17,7%</b>
C.I.	Zásoby	14,0%	40,8%	-30,0%
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	-	-	-
C.III.	Krátkodobé pohledávky	-12,1%	-9,8%	53,9%
C.IV.	Finanční majetek	1231,1%	-82,7%	-37,7%
<b>D.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>-91,9%</b>	<b>378,1%</b>	<b>-63,3%</b>

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

V roce 2009 dochází k mírnému poklesu zapříčiněnému odlivem části oběžných aktiv, konkrétně finančního majetku z účtů v bankách, pro zaplacení koupě obchodního podílu AY s.r.o. jejímu vlastníkovi. Rok 2010 se vyznačuje pouze malým růstem v oblasti oběžných aktiv, kdy došlo ke zvýšení pohledávek z obchodních vztahů, což ukazuje na zhoršení platební morálky některých odběratelů, či mnohem významněji stále se zvyšující doby splatnosti v tomto odvětví (více jak 180 dní).

Tabulka 5 – Horizontální analýza pasiv - absolutní změny

Označ.	PASIVA	Absolutní změny		
		[v tis. Kč]		
		2007-8	2008-9	2009-10
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>20 498</b>	<b>-8 091</b>	<b>1 115</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>-92</b>	<b>4 232</b>	<b>521</b>
A.I.	Základní kapitál	0	0	500
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0	0	10
A.IV.	Výsledek hospodářství minulých let	1 493	2 111	4 322
A.V.	Výsledek hospodářství běžného účetního období	-1 585	2 121	-4 317
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>20 801</b>	<b>-12 345</b>	<b>688</b>
B.I.	Rezervy	-200	-3 600	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	16 157	-14 157	-500
B.III.	Krátkodobé závazky	594	7 495	2 188
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	4 250	-2 083	-1 000

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Největší podíl na změnách celkových pasiv zkoumané společnosti má pro rok 2008 nárůst cizích zdrojů, a to dlouhodobých závazků, bankovních úvěrů a výpomocí. U dlouhodobých závazků šlo o závazky ke společníkům, které jednorázově narostly v roce 2008, roku 2009 byly však téměř splaceny. Tento růst kopíroval i dlouhodobý bankovní úvěr společnosti, kterým byla část transakce hrazena.

Tabulka 6 – Horizontální analýza pasiv - relativní změny

Označ.	PASIVA	Relativní změny		
		[v %]		
		2007-8	2008-9	2009-10
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>73,4%</b>	<b>-16,7%</b>	<b>2,8%</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>-0,5%</b>	<b>23,8%</b>	<b>2,4%</b>
A.I.	Základní kapitál	0,0%	0,0%	250,0%
A.II.	Kapitálové fondy	-	-	-
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0,0%	0,0%	50,0%
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	11,2%	14,2%	25,4%
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-36,9%	78,2%	-89,3%
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>213,6%</b>	<b>-40,4%</b>	<b>3,8%</b>
B.I.	Rezervy	-5,3%	-100,0%	-
B.II.	Dlouhodobé závazky	-	-87,6%	-25,0%
B.III.	Krátkodobé závazky	14,5%	159,5%	17,9%
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	231,9%	-34,2%	-25,0%
<b>C.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>-76,2%</b>	<b>33,3%</b>	<b>-100,0%</b>

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

V roce 2009 rostly krátkodobé závazky z obchodních vztahů díky nárůstu objemu zakázek, a tím zvýšené spotřebě. Došlo také ke kompletnímu vyčerpání rezerv vytvořených dle zvláštních právních předpisů. Ty byly tvořeny a využity za účelem rekonstrukce sídla a strojů společnosti.

U vlastního kapitálu je pozitivní celkový trend růstu výsledků hospodaření let minulých v celém zkoumaném období. Výsledek hospodaření běžného účetního období vykazuje v roce 2010 nejslabší hodnotu ze zkoumaných let, i přesto ale zůstává v kladných hodnotách. Byl navíc jednorázově navýšen základní kapitál společnosti.

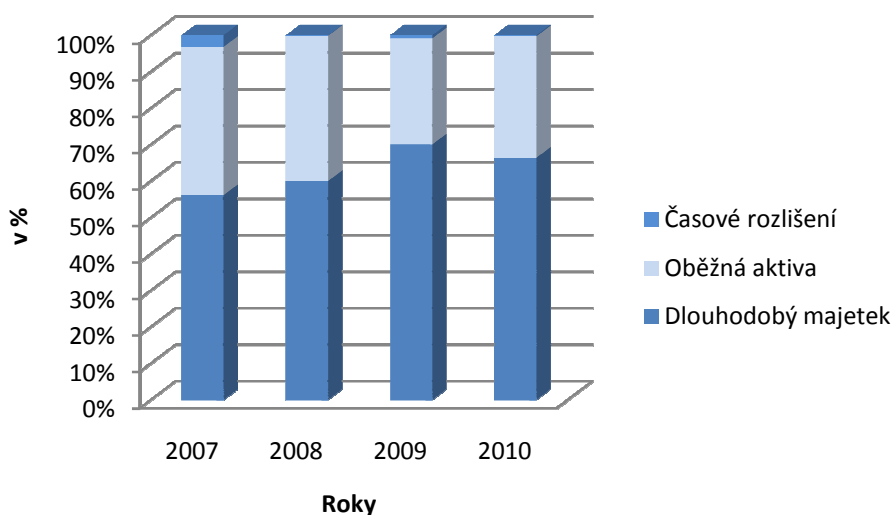
Tabulka 7 – Vertikální analýza aktiv

Označ.	AKTIVA	Podíl na bilanční sumě			
		[v %]			
		2007	2008	2009	2010
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>56,2%</b>	<b>60,0%</b>	<b>70,1%</b>	<b>66,4%</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1,8%	0,7%	0,3%	0,0%
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	54,3%	26,0%	29,7%	27,4%
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0,0%	33,4%	40,1%	39,0%
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>40,6%</b>	<b>39,8%</b>	<b>29,1%</b>	<b>33,3%</b>
C.I.	Zásoby	7,4%	4,8%	8,2%	5,6%
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
C.III.	Krátkodobé pohledávky	30,8%	15,6%	16,9%	25,3%
C.IV.	Finanční majetek	2,5%	19,4%	4,0%	2,4%
<b>D.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>3,2%</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,9%</b>	<b>0,3%</b>

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Rozdělení aktiv společnosti se nachází ve zkoumaných letech víceméně v rozmezí dvou třetin dlouhodobého majetku ku jedné třetině oběžných aktiv. Největší podíl na dlouhodobém hmotném majetku má majetek finanční, oběžná aktiva měla své těžiště v krátkodobých pohledávkách.

Graf 1 – Vertikální analýza aktiv



Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Rozdělení aktiv naznačuje, že výrobní činnosti podniku jsou podstatné, ovšem nejsou majoritní a poskytování služeb tvoří převážnou část podnikové činnosti.

Tabulka 8 – Struktura rozložení dlouhodobého majetku

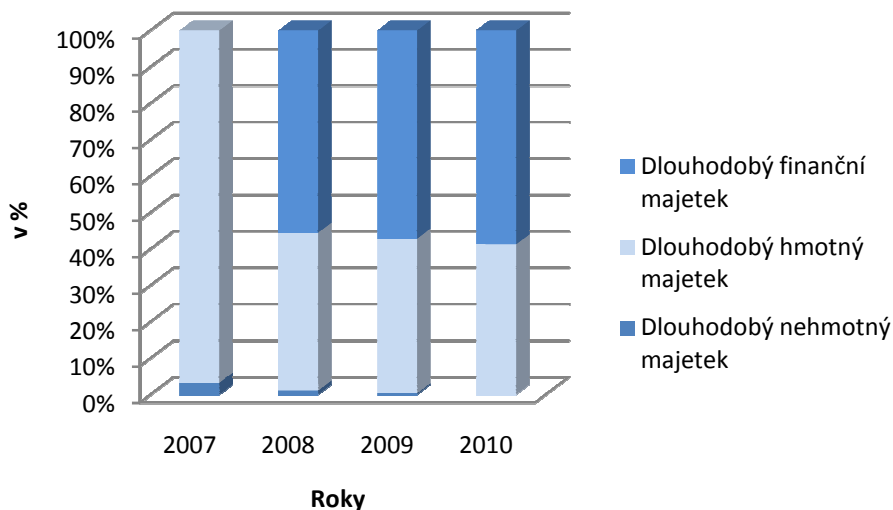
Označ.	AKTIVA	Rozložení dlouhodobého majetku			
		[v %]			
		2007	2008	2009	2010
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	3,3%	1,2%	0,4%	0,0%
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	96,7%	43,3%	42,4%	41,3%
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0,0%	55,6%	57,2%	58,7%

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Společnost sídlí ve vlastních budovách na vlastním pozemku, což tvoří podstatnou část dlouhodobého hmotného majetku. Dále dlouhodobý hmotný majetek obsahuje také stroje a téměř odepsaný vozový park, potřebný k zajišťování logistické a servisní činnosti společnosti.

K vykonávání své činnosti a organizaci potřebuje společnost nezbytný software, který byl z větší části nakoupen již v předchozích letech a je odepsán. Ze softwarové oblasti se do hospodaření promítly pouze nezbytné upgrady, což u tohoto typu společnosti není výjimečným případem.

Graf 2 – Struktura rozložení dlouhodobého majetku



Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Od roku 2008 ovšem narostl dlouhodobý finanční majetek a tvořil téměř polovinu složky celkového dlouhodobého majetku. Příčinou této změny byl již zmíněný nákup obchodního podílu společnosti AY s.r.o.



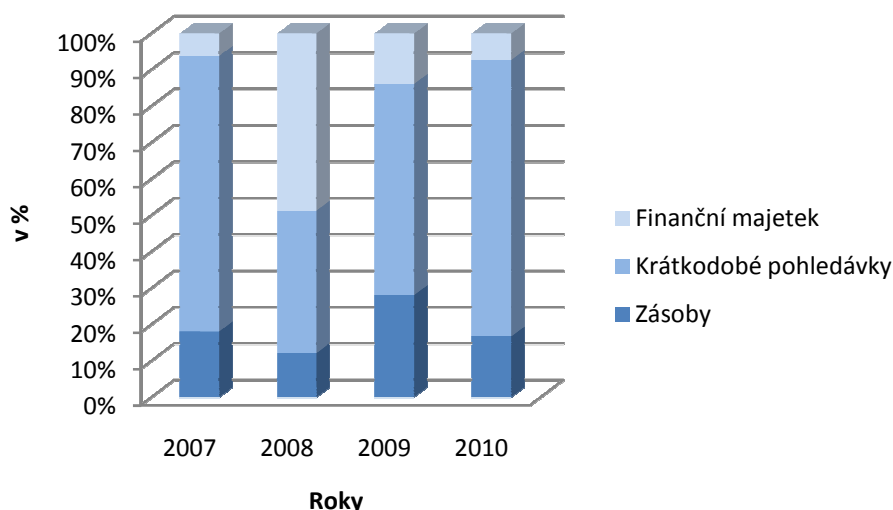
Tabulka 9 – Struktura rozložení oběžného majetku

Označ.	AKTIVA	Rozložení oběžného majetku			
		[v %]			
		2007	2008	2009	2010
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
C.I.	Zásoby	18,1%	12,2%	28,1%	16,7%
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
C.III.	Krátkodobé pohledávky	75,7%	39,1%	58,0%	75,9%
C.IV.	Finanční majetek	6,2%	48,7%	13,8%	7,3%

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Oběžný majetek byl složen hlavně z krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů, v roce 2008 je zaznamenán nárůst finančního majetku na účtech v bankách, který v následujících letech klesne téměř na původní hodnotu. Příčinou této změny byl bankovní úvěr zajištěný pro účely oprav nemovitostí.

Graf 3 – Struktura rozložení oběžného majetku



Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Zásoby tvoří průměrně necelou pětinu oběžných aktiv a jedná se hlavně o materiál. Jeho hlavní část společnost pořizuje vždy před zahájením realizace zákazníkem navrhovaného projektu, stálou složkou je určité udržované množství nezbytné pro vykonávání servisní činnosti společnosti. Nízký podíl finančního majetku v letech 2007 a 2010 by ovšem mohl způsobit společnosti problémy s likviditou.

Tabulka 10 – Vertikální analýza pasiv

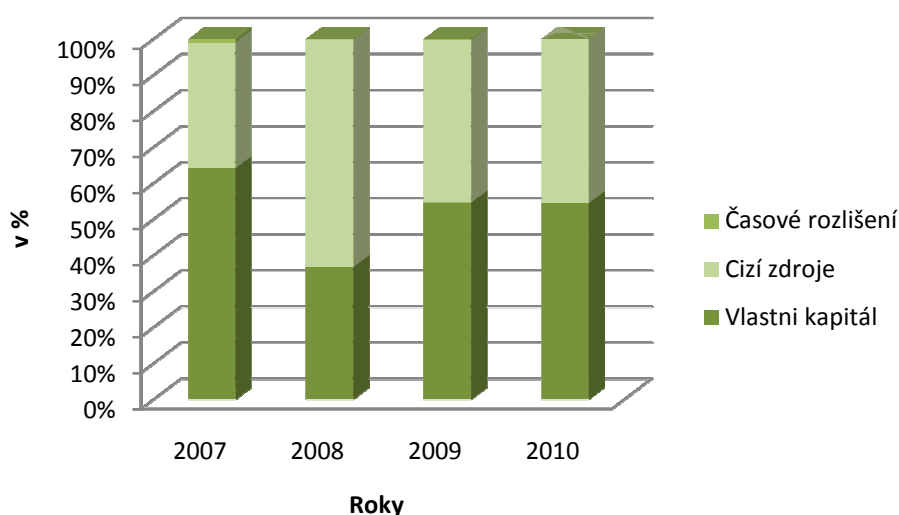
Označ.	PASIVA	Podíl na bilanční sumě			
		[v %]			
		2007	2008	2009	2010
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>64,1%</b>	<b>36,8%</b>	<b>54,7%</b>	<b>54,5%</b>
A.I.	Základní kapitál	0,7%	0,4%	0,5%	1,7%
A.II.	Kapitálové fondy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0,1%	0,0%	0,0%	0,1%
A.IV.	Výsledek hospodářství minulých let	48,0%	30,7%	42,1%	51,4%
A.V.	Výsledek hospodářství běžného účetního období	15,4%	5,6%	12,0%	1,2%
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>34,9%</b>	<b>63,1%</b>	<b>45,1%</b>	<b>45,6%</b>
B.I.	Rezervy	13,6%	7,4%	0,0%	0,0%
B.II.	Dlouhodobé závazky	0,0%	33,4%	5,0%	3,6%
B.III.	Krátkodobé závazky	14,7%	9,7%	30,2%	34,7%
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	6,6%	12,6%	9,9%	7,2%
<b>C.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>1,0%</b>	<b>0,1%</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,0%</b>

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Pasiva společnosti jsou téměř ve všech sledovaných letech tvořena z poloviny vlastním kapitálem, což svědčí o stabilitě a nižší formě rizika pro okolní, se společností spolupracující investory. Výše vlastního kapitálu ale není na druhé straně přehnaně vysoká a nezabraňuje využití daňového štítu při financování cizími zdroji.

U cizích zdrojů lze pozitivně hodnotit klesající součást bankovních úvěrů a výpomocí.

Graf 4 – Vertikální analýza pasiv



Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Je vhodné analyzovat i otázku rozložení vlastního kapitálu a cizích zdrojů, která může nastínit případné problémy v managementem špatně zvolené struktuře.

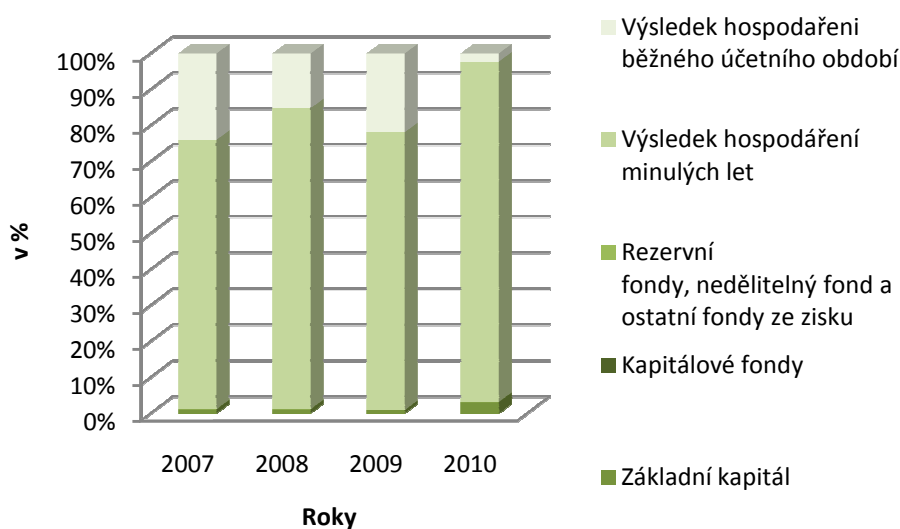
**Tabulka 11 – Struktura rozložení vlastního kapitálu**

Označ.	PASIVA	Rozložení vlastního kapitálu			
		[v %]			
		2007	2008	2009	2010
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
A.I.	Základní kapitál	1,1%	1,1%	0,9%	3,1%
A.II.	Kapitálové fondy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
A.IV.	Výsledek hospodářství minulých let	74,8%	83,5%	77,1%	94,5%
A.V.	Výsledek hospodářství běžného účetního období	24,0%	15,2%	21,9%	2,3%

**Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.**

Vlastní kapitál byl tvořen s povětšinou rostoucí tendencí z více než tří čtvrtin výsledkem hospodářství let minulých.

**Graf 5 – Struktura rozložení vlastního kapitálu**



**Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.**

Výsledek hospodářství se udržuje po celé sledované období v kladných číslech, společnost nevykázala ztrátu ani v jednom sledovaném období. Toto považuji za velmi pozitivní hlavně vzhledem ke krizi, která zasáhla odvětví podnikání společnosti v posledních letech.

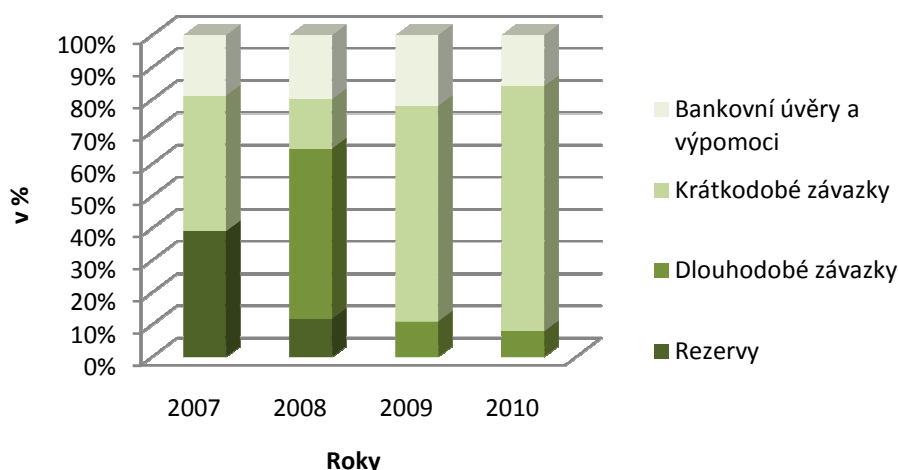
Tabulka 12 – Struktura rozložení cizích zdrojů

Označ.	PASIVA	Rozložení cizích zdrojů			
		[v %]			
		2007	2008	2009	2010
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
B.I.	Rezervy	39,0%	11,8%	0,0%	0,0%
B.II.	Dlouhodobé závazky	0,0%	52,9%	11,0%	7,9%
B.III.	Krátkodobé závazky	42,1%	15,4%	67,0%	76,2%
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	18,8%	19,9%	22,0%	15,9%

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Vytvořené rezervy byly rozpuštěny v prvních dvou sledovaných letech. Bankovní úvěry a výpomoci ve své absolutní výši od roku 2008 klesají, zde je navýšení roku 2009 dáno celkovým snížením cizích zdrojů jakožto základu k poměřování. Krátkodobé závazky mají díky růstu závazků z obchodních vztahů rostoucí tendenci.

Graf 6 – Struktura rozložení cizích zdrojů



Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

V posledních dvou analyzovaných letech dochází ke zlepšení vyrovnanosti v krytí dlouhodobých (krátkodobých) aktiv dlouhodobými (krátkodobými) pasivy a dodržení Zlatého pravidla financování. Stejně tak vykazují tyto roky vyrovnané hodnoty cizích zdrojů a vlastního kapitálu.

### 3.2.2 Analýza výkazu zisku a ztráty

Dále následuje horizontální analýza výkazu zisku a ztráty s meziročními změnami. U vertikální analýzy byly za základní hodnotu zvoleny tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. V plném znění jsou tyto analýzy zařazeny v přílohách.

Tabulka 13 – Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty - absolutní změny

Označ.	Položky výkazu zisku a ztráty	Absolutní změny		
		[v tis. Kč]		
		2007-8	2008-9	2009-10
II.	Výkony	-2271	13084	-9517
1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	-2857	12365	-7860
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	581	672	-1605
3	Aktivace	5	47	-52
B.	Výkonová spotřeba	2695	6522	-5637
1	Spotřeba materiálu a energie	2618	4074	-274
2	Služby	77	2448	-5363
+	Přidaná hodnota	-4966	6562	-3880
C.	Osobní náklady	-1016	6152	-1677
1	Mzdové náklady	-730	4776	-1364
2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0
3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	-254	1301	-296
4	Sociální náklady	-32	75	-17
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní	-2370	-3701	3887

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Provozní výsledek hospodaření vykazuje až na výjimku roku 2009 sestupnou tendenci. V roce 2007 došlo navíc k přemístění provozovny spolu se zrušením jednoho ze skladů (prodej zbylého materiálu), a tím zlepšení provozního výsledku hospodaření.

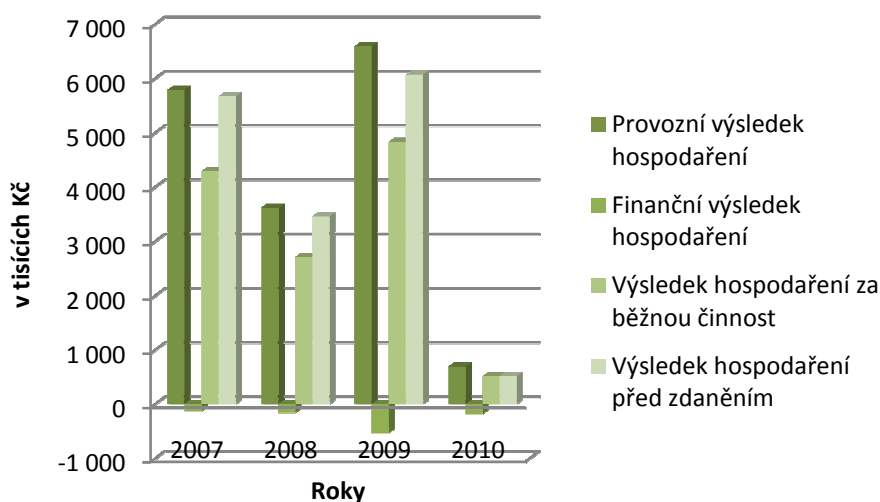
Rok 2009 je ovlivněn prudkým nárůstem tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. V tomtéž roce také adekvátně narostly mzdové náklady. V následujícím roce se tržby za vlastní výrobky a služby navrací blíže k úrovni roku 2008, taktéž se vyvíjí výkonová spotřeba. Osobní náklady ale zůstávají stále vysoké, klesá tak i přidaná hodnota.

Provozní výsledek hospodaření roku 2009 je také ovlivněn změnou stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období.

Finanční výsledek hospodaření nemá, vzhledem k absenci vlastnictví cenných papírů, podílů a jiného zapojení finančního majetku, mezi ostatními výsledky hospodaření společnosti většího významu. Ovlivněn byl především úroky z poskytnutého úvěru

a bankovními poplatky. Společnost byla etablována na tuzemském trhu a neměla ani znatelné položky kurzových rozdílů.

Graf 7 – Vývoj výsledků hospodaření



Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Výsledek hospodaření za běžnou činnost dosáhl v roce 2009 nejvyšších hodnot ze sledovaného období. Z rozpuštěných rezervních položek byly navíc provedeny opravy nemovitostí a strojového parku. Následující rok znamená značný propad. Způsoben je především poklesem zakázkové náplně společnosti.

Tabulka 14 – Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

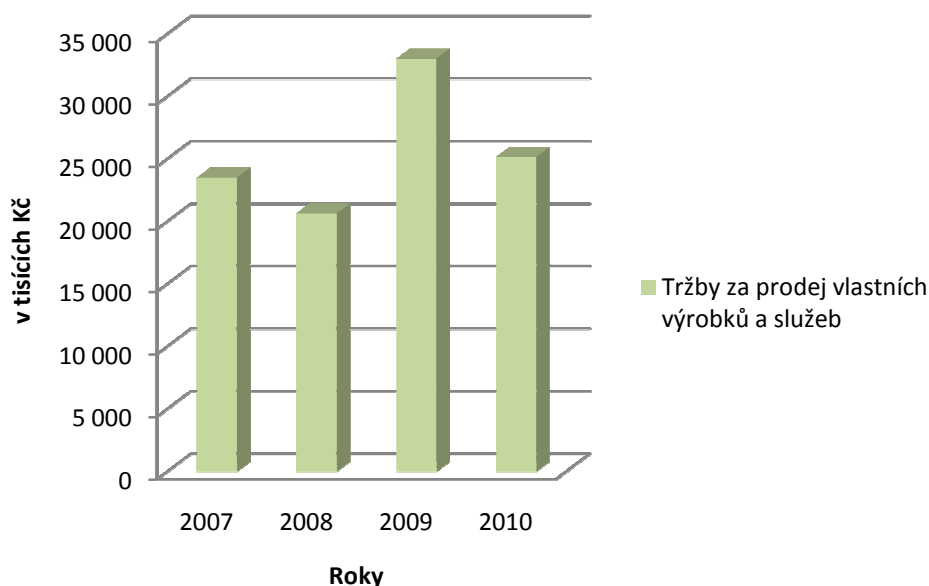
Označ.	Položky výkazu zisku a ztráty	Podíl na bilanční sumě			
		[v %]			
		2007	2008	2009	2010
II.	Výkony	97,9%	100,5%	102,5%	96,7%
1	<b>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-2,1%	0,4%	2,3%	-3,3%
3	Aktivace	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%
B.	Výkonová spotřeba	35,0%	53,0%	52,9%	47,0%
1	Spotřeba materiálu a energie	5,5%	18,9%	24,2%	30,6%
2	Služby	29,6%	34,0%	28,7%	16,3%
+	Přidaná hodnota	62,9%	47,5%	49,6%	49,7%
C.	Osobní náklady	31,4%	30,8%	37,9%	43,1%
	Provozní výsledek hospodaření	24,6%	17,5%	20,0%	2,8%

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Zde byly jako základ pro porovnání složení struktury výkazu zisku a ztráty zvoleny tržby za prodej vlastních výrobků a služeb.

Největší podíl vztažený k tržbám za prodej výrobků a služeb dosahuje výkonová spotřeba, s osobními náklady v těsném závěsu.

Graf 8 – Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb



Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Provozní výsledek hospodaření roku 2007 byl mírně ovlivněn i tržbami z prodeje materiálu. Rok 2010 je nejslabším s pouhými 2,8 % podílem, což je částečně zapříčiněno také poklesem tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb.

Tabulka 15 – Analýza struktury nákladů

Označ.	NÁKLADY	Rozložení nákladů			
		[v %]			
		2007	2008	2009	2010
	<b>Náklady celkem</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
B.	Výkonová spotřeba	35,8%	60,8%	62,1%	49,2%
C.	Osobní náklady	32,1%	35,4%	44,5%	45,1%
D.	Daně a poplatky	0,1%	0,2%	0,2%	0,4%
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3,7%	3,1%	3,3%	3,1%
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	15,9%	0,1%	0,0%	0,4%
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	9,4%	-1,1%	-13,9%	-0,1%
H.	Ostatní provozní náklady	2,5%	0,7%	1,8%	1,2%
	Provozní náklady	99,5%	99,1%	98,1%	99,2%
N.	Nákladové úroky	0,1%	0,5%	1,6%	0,5%
O.	Ostatní finanční náklady	0,4%	0,3%	0,2%	0,2%
	Finanční náklady	0,5%	0,9%	1,9%	0,8%

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Na celkových nákladech se čím dál tím více podílely náklady osobní, které vykazují neustálý růst s již zmiňovaným vyšším nárůstem v roce 2008.

Výkonová spotřeba víceméně kopíruje trend tržeb za vlastní výrobky a služby.

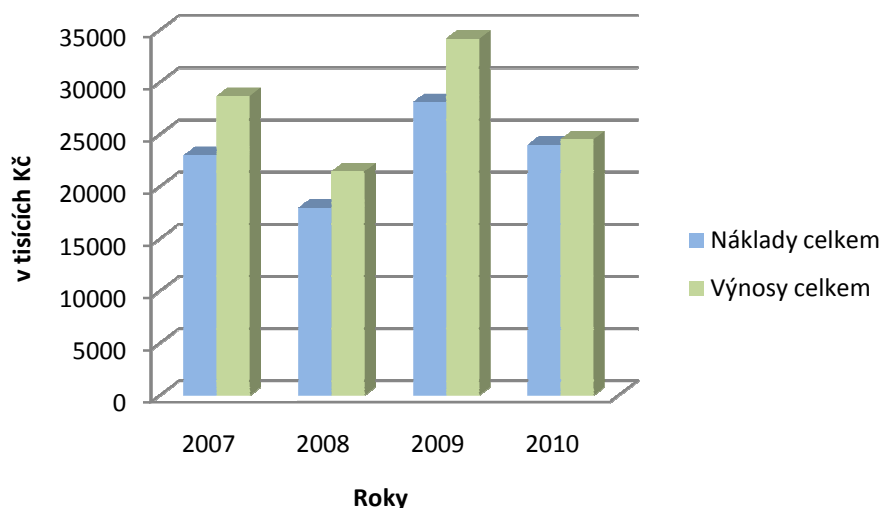
Tabulka 16 – Analýza struktury výnosů

Označ.	VÝNOSY	Rozložení výnosů			
		[v %]			
		2007	2008	2009	2010
	<b>Výnosy celkem</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
II.	Výkony	80,2%	96,7%	99,0%	99,1%
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	17,5%	0,4%	0,2%	0,7%
IV	Ostatní provozní výnosy	2,3%	2,9%	0,9%	0,2%
	<i>Provozní výnosy</i>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
X	Výnosové úroky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
XI	Ostatní finanční výnosy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	<i>Finanční výnosy</i>	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Výnosy společnosti jsou, s výjimkou roku 2007, tvořeny téměř výlučně tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb. U společnosti věnující se poskytování služeb s návaznou výrobou a servisem není takovéto zjištění překvapující a plně odpovídá popsanému charakteru.

Graf 9 – Vývoj nákladů a výnosů



Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.



### 3.2.3 Analýza cash flow

Postup vývoje finančních prostředků za provozní, investiční, finanční činnost, peněžní toky celkem a jejich konečný stav můžete vidět v tabulce níže.

Přehled cash flow je sestaven nepřímou metodou.

Cash flow z provozní činnosti vykazuje klesající tendenci s rokem 2010 končícím v záporných číslech, což značí možné problémy při aktivitách společnosti. Cash flow z provozní činnosti udává toky finančních prostředků při provozní činnosti jako platby za poskytnuté služby a prodané zboží, změny zásob, změny pohledávek u odběratelů či závazků u dodavatelů. Trend poklesu je podporován prodlužujícími se dobami splatnosti jednotlivých zakázek s nárůstem pohledávek.

Cash flow z investiční činnosti vypovídá o investici roku 2008, kdy došlo ke koupi podílu společnosti AY s.r.o.

Cash flow z finanční činnosti ukazuje půjčku roku 2008, která byla v roce 2009 z velké část splacena.

Tok cash flow je v posledních dvou letech záporný a konečný stav peněžních prostředků a ekvivalentů má snižující se tendenci. Společnost by měla zahájit ochranná opatření v tomto směru.

Tabulka 17 – Zjednodušený přehled o cash flow

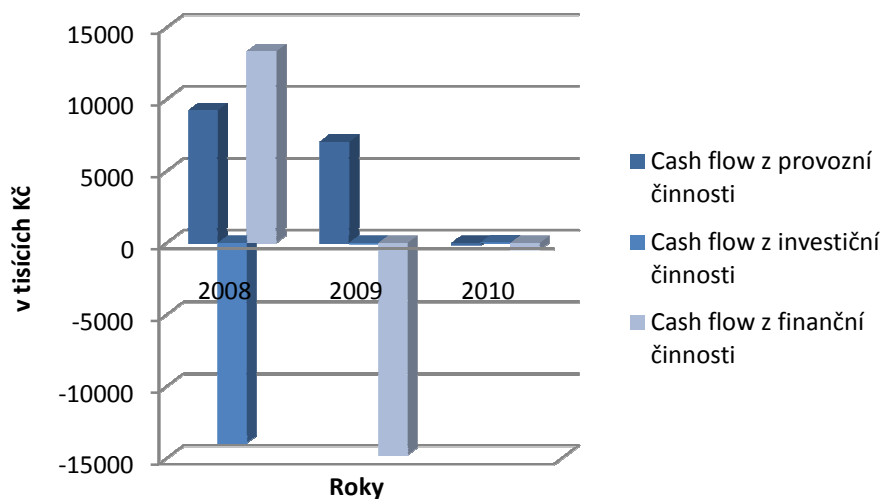
Označ.	Položky cash flow	Hodnoty		
		[v tis. Kč]		
		2008	2009	2010
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku období	705	9384	1620
Z.	Hospodářský výsledek běžného účetního období	3461	6071	515
A.	Cash flow z provozní činnosti	9235	7056	-150
B.	Cash flow z investiční činnosti	-13910	-63	39
C.	Cash flow z finanční činnosti	13354	-14757	-500
F.	Peněžní toky celkem	8679	-7764	-611
R.	Konečný stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	9384	1620	1009

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Z pohledu na tabulku a konečný stav peněžních prostředků v jednotlivých letech je jasné, že snaha společnosti v investiční činnosti je v kombinaci se snahou splácení

dluhu ve finanční činnosti a snižujícím se cash flow z provozní činnosti velmi nebezpečná pro udržení společnosti platit své závazky.

Graf 10 – Vývoj cash flow



Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

### 3.2.4 Analýza vybraných poměrových ukazatelů

Finanční analýza vybraného podniku je dále doplněna o analýzu zvolených poměrových ukazatelů. Nejdříve jsou rozebrány výsledky ukazatelů aktivity, poté platební schopnosti, rentability, zadluženosti, provozní ukazatele a na závěr je zhodnocen rozklad ukazatele ROE. Kde bylo možné, jsou rozbory doplněny o porovnání s oborovými průměry, nebo doporučenými hodnotami.

#### *Ukazatele aktivity*

Výsledky ukazatele obratu celkových aktiv se pohybují pod doporučenou hranicí, taktéž doba obratu pohledávek vykazuje hodnoty, které vyžadují pozornost managementu. Ukazatel doby obratu závazků vykazuje sice vyšší hodnoty, tyto jsou ovšem objektivně zakotveny v prostředí podnikání společnosti, a nelze je jednoznačně ohodnotit jako špatné.

## Obrat celkových aktiv

Tabulka 18 – Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv			
2007	2008	2009	2010
0,84	0,42	0,81	0,61

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Nejvyšší propad zaznamenává rok 2008. Doporučené hodnotě ukazatele 1 se nejvíce přiblížily roky 2007 a 2009, kdy společnost působila nejvyrovnaněji v poměru výše aktiv ku tržbám. Pokles roku 2008 je způsoben investicí do koupě dceřiné společnosti. Rok 2010 je postižen propadem tržeb.

## Obrat zásob a doba obratu zásob

Tabulka 19 – Obrat zásob

Obrat zásob			
2007	2008	2009	2010
11	9	10	11

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Ukazatel vyjadřuje, že zásoby se ve výrobním cyklu společnosti pro sledované roky obrátily průměrně jednou do měsíce. V případě tohoto druhu společnosti, kdy nedochází k výrobě na sklad a předzásobování, případně prodeji spotřebního zboží, se nejedná o hodnoty špatné. Výrobní cyklus společnosti je jednoměsíční.

Tabulka 20 – Doba obratu zásob

Doba obratu zásob			
2007	2008	2009	2010
31,48	40,84	35,97	33,05

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

V letech 2008 až 2010 je trend doby obratu zásob mírně klesající, což je doporučená tendence. Bohužel není dosaženo stavu roku 2007, ale odchylka je v roce 2010 minimální, a pro tento typ společnosti se jedná o výsledek dobrý.

### Obrat pohledávek a doba obratu pohledávek

Tabulka 21 – Obrat pohledávek

Obrat pohledávek			
2007	2008	2009	2010
2,74	2,74	4,85	2,4

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Obrat pohledávek mezi sledovanými roky klesá, výjimkou byl na zakázkovou náplň bohatý rok 2009, kdy menší projekty s nižší dobou splatnosti tento trend nabouraly. Management společnosti by si měl tohoto trendu povšimnout a snažit se o pohyb strukturou zakázek ke stavu roku 2009.

Tabulka 22 – Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek			
2007	2008	2009	2010
131,53	131,55	74,21	149,94

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Doba obratu pohledávek tak mimo rok 2009 rostla. Tempo růstu není zanedbatelné, a i přes relativně neovlivnitelnou příčinu v krizi odvětví, kdy se společnosti dostávají do platebních problémů a s malými rezervami se snaží vyhnout zvyšujícím se úrokovým sazbám úvěrů, je nutno se tímto problémem začít intenzivněji zabývat.

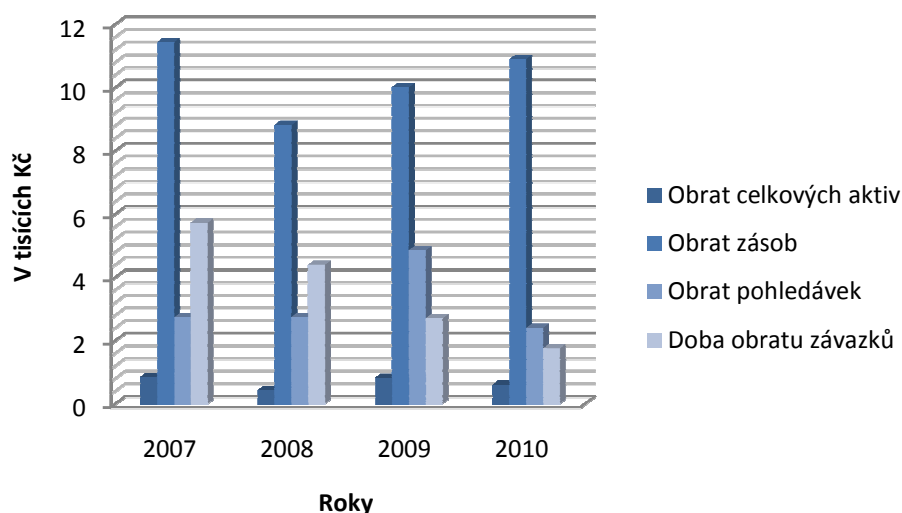
Tabulka 23 – Doba obratu závazků

Doba obratu závazků			
2007	2008	2009	2010
62,87	81,93	132,98	205

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Doba obratu závazků neustále narůstá. Tempo růstu není zanedbatelné, ale příčina v podobě krize v odvětví je jasná. Zákazníci využívají výhod své vyšší vyjednávací pozice a navyšují doby splatnosti zakázek. Společnost je nucena předávat tento trend dále a využívat opět svého postavení, tentokrát jako zákazníka, pro čerpání dodavatelských úvěrů. Až v letech 2009 a 2010 dochází k žádoucímu trendu, kdy doba obratu závazků převyšuje dobu obratu pohledávek.

Graf 11 – Vývoj ukazatelů aktivity



Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

### *Ukazatele platební schopnosti*

Tato sada ukazatelů upozorňuje na zhoršující se úroveň zdraví zkoumané společnosti. V počátečních letech analýzy je dosahováno zbytečně vysokých hodnot, zatímco koncový rok 2010 vykazuje hodnoty požadující okamžitá řešení.

## Běžná likvidita

Tabulka 24 – Běžná likvidita

Běžná likvidita			
2007	2008	2009	2010
2,76	4,10	0,96	0,96

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Zde je vhodné zohlednit výrobní program společnosti, tedy nesériovost výroby a nízké stavy zásob. Opomenout nelze ani doby splatnosti, které byly vypočítány výše. Je tedy možno doporučit použití hodnoty optima blížíící se číslu 1,5. Číslo by nemělo spadnout pod hodnotu 1, protože takový stav je označován za projev prvotní platební neschopnosti. Společnost poté nemůže dodržovat pravidla optimálního krytí oběžného a dlouhodobého majetku.

V prvních dvou letech byla hodnota běžné likvidity přehnaně vysoká, takovýto přebytek peněžních prostředků by mohl naznačovat neefektivnost v hospodaření. Zde se jedná o část kumulace prostředků k plánovaným opravám. Poslední dva sledované roky se hodnota pohybovala na hranici 1, čímž se společnost dostala do lehce problematické situace. I při porovnání s oborovými průměry je jasné, že příčina tohoto stavu je individuální. Lze ji spatřit v investiční činnosti a jejím financování v kombinaci s nepříznivým vývojem na trhu.

## Pohotovú likvidita

Tabulka 25 – Pohotovú likvidita

Pohotovú likvidita			
2007	2008	2009	2010
2,26	3,6	0,69	0,79

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Pohyb hodnot pohotovú likvidity kopíroval trend likvidity běžné. První dva roky je likvidita zbytečně vysoká, v zápětí padá na nejnižší doporučené hodnoty. Rok 2010 zde, na rozdíl od likvidity běžné, vykazoval zlepšení. Doporučená hodnota je 1.

Hodnoty nižší mohou vést k nutnosti odprodání majetku při potřebě rychlého hrazení závazků. Oborové průměry opět dosahují vyšších hodnot.

### Okamžitá likvidita

Tabulka 26 – Okamžitá likvidita

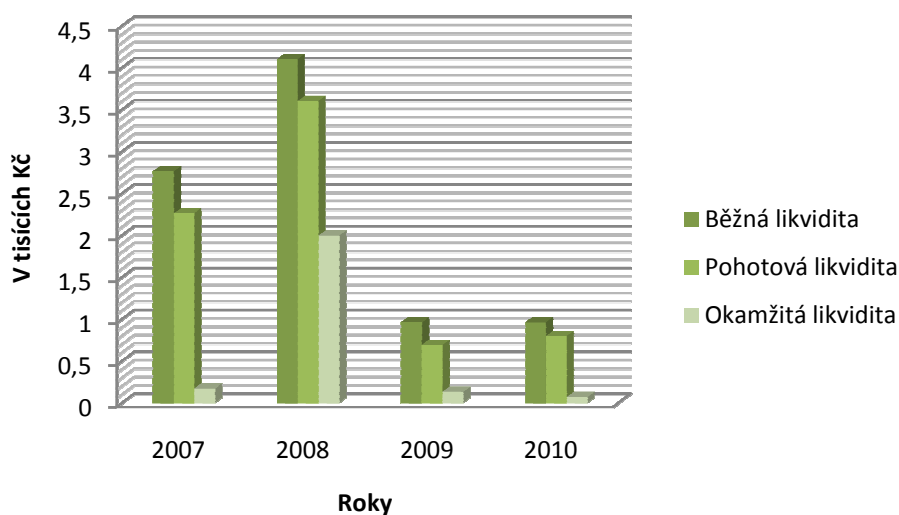
Okamžitá likvidita			
2007	2008	2009	2010
0,17	1,997	0,13	0,07

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Doporučená hodnota 0,2 zde v posledních dvou letech nebyla naplňována, navíc meziročně klesla o 50%. Vzhledem k nízkému rozdílu mezi likviditou pohotovou a běžnou se potvrzuje, že zastoupení zásob v podnikových aktivech není zbytečně vysoké.

Problém nízké okamžité likvidity dle oborových průměrů neohrožuje většinou i ostatní společnosti, je nutné, aby vedení společnosti začalo lépe plánovat a sledovat tyto ukazatele.

Graf 12 – Vývoj ukazatelů likvidity



Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

## Likvidita z cash flow

Tabulka 27 – Likvidita z cash flow

Likvidita z cash flow		
2008	2009	2010
1,97	0,57	-0,01

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Likvidita z cash flow odstraňuje nepříznivý statický charakter předchozích ukazatelů likvidit. Doporučená hodnota je 0,4. Rok 2009 se tak staví mezi roky stále „zdravé“, bohužel poslední sledovaný rok se ukazuje jako velmi nebezpečný. Hrozba nesolventnosti společnosti v očích věřitelů tak nabývá na síle.

## Ukazatele rentability

Schopnosti společnosti vytvářet hodnotu pro své investory za pomoci vstupů od nich získaných je v roce 2010 nízká díky výskytu problémů ovlivňujících celý trh. Podstatné je, že tento stav není dlouhotrvající. Je ovšem nutné se jím začít zabývat.

## Rentabilita celkového kapitálu

Tabulka 28 – Rentabilita celkového kapitálu

Rentabilita celkového kapitálu			
2007	2008	2009	2010
20,74%	7,47%	16,36%	1,67%

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Roky 2007 a 2009 jsou období úspěšná, kdy podnik podává slušný výkon. V roce 2008 je výsledek zapříčiněn novou investicí.

Propad roku 2010 je dán pádem provozního výsledku hospodaření společnosti. Společnosti se ovšem podařilo udržet stávající odborné pracovníky a udržet tak stabilní kvalitu práce.



## Rentabilita tržeb

Tabulka 29 – Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb			
2007	2008	2009	2010
24,6%	17,5%	20%	2,8%

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Ukazatel zhodnocuje zisk vytvořený na 1 Kč tržeb. Rok 2010 je i zde opět nejslabším výsledkem zkoumaného období, vývojový trend není při dané situaci na trhu překvapivým.

## Rentabilita vlastního kapitálu

Tabulka 30 – Rentabilita vlastního kapitálu

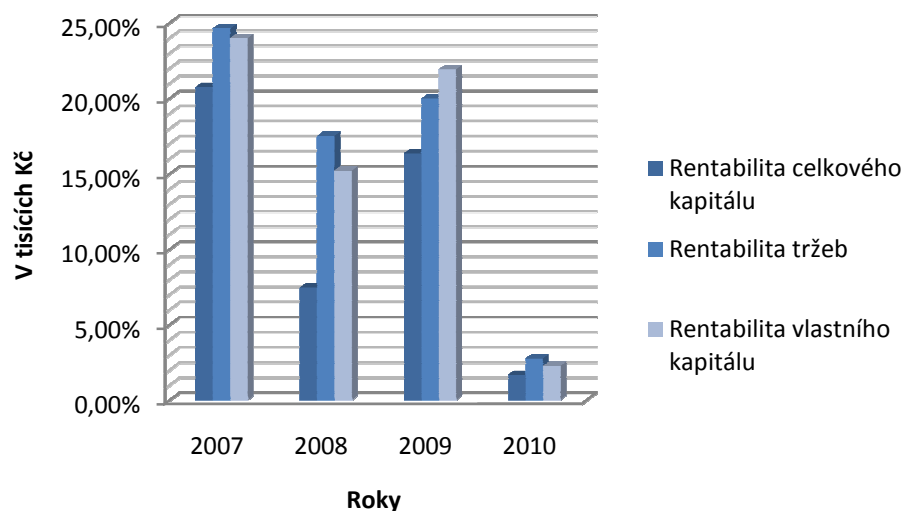
Rentabilita vlastního kapitálu			
2007	2008	2009	2010
24%	15,2%	22%	2,3%

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Rentabilita vlastního kapitálu je ukazatelem zvláště zajímavým pro vlastníky společnosti. Hodnoty prvních tří analyzovaných let značí, že společnost přináší vlastníkům dobré zhodnocení jejich vkladů. Rok 2010 byl silně podprůměrný, a pokud by tento trend měl pokračovat v dalších letech, je na zvážení investorů, zda vklady nepřesunout do jiné příležitosti, případně se pokusit o oslovení zahraničních trhů za pomoci některých specifických produktových nabídek.

Ukazatel v posledním sledovaném roce nedosahoval ani hodnot úročení dlouhodobých vkladů. Více informací napoví rozklad ukazatele dále v této práci.

Graf 13 – Vývoj ukazatelů rentability



Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

### Rentabilita vlastního kapitálu z cash flow

Tabulka 31 – Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita VK z cash flow		
2008	2009	2010
51,8%	32%	-0,7%

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu z cash flow se od výše uvedených stavů ukazatelů rentabilit neliší. V posledním roce dochází díky nepříznivému vývoji společnosti k „odsávání“ vlastního kapitálu namísto jeho zhodnocování. Tento ukazatel by případné investory společnosti mohl odradit od investic do jejích aktivit.

### Úvěrová způsobilost

Tabulka 32 – Úvěrová způsobilost

Úvěrová způsobilost		
2008	2009	2010
3,3	2,57	x

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Vývoj let 2008 a 2009 odpovídá výkonům a hlavní pracovní činnosti společnosti. Rok 2009 vykazuje lepší hodnoty díky zvýšení zakázkové náplně. Rok 2010 je velmi slabý a jeho výsledky zabraňují společnosti alokovat jakékoli prostředky do rozvoje.

### **Ziskový účinek finanční páky**

Tabulka 33 – Ziskový účinek finanční páky

<b>Ziskový účinek finanční páky</b>			
2007	2008	2009	2010
1,55	2,65	1,7	1,49

**Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.**

Ziskový účinek finanční páky je vyšší 1 ve všech sledovaných letech. Odchylka roku 2008 je dána akumulovanými financemi na bankovních účtech. Pokud by stav roku 2008 přetrvával delší časové období, bylo by vhodné značně navýšit podíl cizích zdrojů pro zlepšení rentability vlastního kapitálu. Ostatní sledované roky také signalizují vhodnost využití dalších cizích zdrojů, i když už ne tak silně.

### ***Ukazatele zadluženosti***

Ukazatele objasňují výši zadlužení společnosti, která není nikterak alarmující. Úrokové krytí a splácení dluhu při udržení aktuálního výkonu společnosti vykazují dopady dříve uvedených problémů společnosti.

### **Celková zadluženost**

Tabulka 34 – Celková zadluženost

<b>Celková zadluženost</b>			
2007	2008	2009	2010
35%	63%	45%	45%

**Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.**

Společnost se v celém sledovaném období nachází v mezích doporučeného rozpětí 30-60%. Nárůst roku 2008 je dán akumulací kapitálu pro zajištění podílu v dceřiné společnosti. Celkový trend zadluženosti společnosti je tak stabilní.

### Úrokové krytí

Tabulka 35 – Úrokové krytí

Úrokové krytí			
2007	2008	2009	2010
187	38	14	5

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Krytí nákladových úroků nečinilo historicky společnosti problémy, nejinak je tomu i ve zkoumaných letech. Trend vývoje ovšem není příznivý, a přestože hodnota roku 2010 je ještě mezi doporučenými čísly, je nutné, aby se management připravit na rok další.

### Doba splácení dluhu

Tabulka 36 – Doba splácení dluhu

Doba splácení dluhu		
2008	2009	2010
2,29	2,34	x

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Přestože roky 2008 a 2009 vykazují dobré výsledky, rok 2010 je plně ovlivněn propadem provozního cash flow a společnost by při nezměněném stavu nebyla schopna splácet své dluhy.

### *Provozní ukazatele*

Provozní ukazatele jsou pro vedení společnosti významné, díky odhalení nepříznivého trendu mzdové produktivity. Mzdová otázka je dále rozebrána a porovnána s údaji běžnými pro okolí společnosti.

## Mzdová produktivita

Tabulka 37 – Mzdová produktivita

Mzdová produktivita			
2007	2008	2009	2010
2,77	2,13	1,74	1,56

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Mzdová produktivita vyjadřuje v korunách přínos, který společnosti získá jedna koruna vyplacená zaměstnancům na mzdách. Vzhledem k zapracovávání a zvyšování efektivity zaměstnanců by tento ukazatel měl vykazovat v čase rostoucí trend.

Ukazatel vykazoval v počátečních zkoumaných letech silně klesající tendenci, která se sice zpomalovala, ale při stejném tempu by mohl po zhruba 3 letech nastat problém, kdy koruna vyplacená na mzdách se nebude schopna vůbec navrátit, natož vyprodukovat další hodnotu.

Tento výsledek vede k dalšímu průzkumu. Jedná se o zjištění průměrné hrubé měsíční mzdy vyplácené společností svým zaměstnancům v průběhu sledovaných let.

Tabulka 38 – Průměrná měsíční mzda zaměstnance v podniku

Výpočet průměrné měsíční mzdy				
Položka	2007	2008	2009	2010
Mzdové náklady [tisíce Kč]	5 341	4 611	9 387	8 023
Počet zaměstnanců	12	12	12	12
Průměrná roční mzda [tisíce Kč]	445,08	384,25	782,25	668,58
Průměrná měsíční mzda [Kč]	37 090	32 021	65 188	55 715

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Pokud jsou použita řádová statistická data dostupná pro dané roky a region, ve kterém společnost operuje, ukazují na průměrné hodnoty mezd 20 400 Kč, 21 200 Kč, 22 200 Kč, 22 400 Kč.

Před posouzením konkrétní situace v podniku je ještě nutno ošetřit údaje vyloučením počtu zaměstnanců a mzdových nákladů odpovídajícímu vrcholovému vedení

společnosti, které by ukazatel zkreslily. Takto upravené údaje lze kvůli ochraně identity analyzované společnosti vyhodnotit pouze slovně, nikoli tabulkou.

Ve zkoumaných letech docházelo k přeplácení zaměstnaných osob v řádu jednotek až desítek procent (porovnání s průměrem). Je na individuální politice odměňování společnosti, aby ohodnotila, zda je či není adekvátní poskytovat takovéto mzdové podmínky, a zda je výsledek porovnání odpovídající zastoupení výše placených odborníku v kolektivu.

### **Vázanost zásob na výnosy**

**Tabulka 39 – Vázanost zásob na výnosy**

<b>Vázanost zásob na výnosy</b>			
<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
0,09	0,11	0,1	0,09

**Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.**

Jak napovídá název ukazatele, jde o objem zásob v korunách vázaný na koruně výnosu. Doporučení se vztahují na dosažení co nejnižší hodnoty, případně klesání. Klesající trend je dodržen a výsledné hodnoty vázanosti na korunu splňují požadavky.

### 3.2.5 Rozklad ROE

Tabulka 40 – Rozklad ukazatele ROE

ROE		
2007	24,0%	Změna
2008	15,2%	-8,8%
2009	21,9%	6,7%
2010	2,3%	-19,6%

ROA			Finanční páka		
2007	24,6%	Změna	2007	155,1%	Změna
2008	17,5%	-7,13%	2008	264,7%	109,6%
2009	20,0%	2,47%	2009	170,1%	-94,6%
2010	2,8%	-17,23%	2010	149,7%	-20,4%

ROS			Obrat celkových aktiv		
2007	24,6%	Změna	2007	0,841726	Změna
2008	17,5%	-7,1%	2008	0,42637	-0,4
2009	20,0%	2,5%	2009	0,818533	0,4
2010	2,8%	-17,2%	2010	0,606848	-0,2

EBIT			Tržby			Tržby			Aktiva		
2007	5 791	Změna	2007	23 501	Změna	2007	23 501	Změna	2007	27 920	Změna
2008	3 616	-37,6%	2008	20 644	-12,2%	2008	20 644	-12,2%	2008	48 418	73,4%
2009	6 596	82,4%	2009	33 009	59,9%	2009	33 009	59,9%	2009	40 327	-16,7%
2010	693	-89,5%	2010	25 149	-23,8%	2010	25 149	-23,8%	2010	41 442	2,8%

Tržby			Celkové náklady			Oběžná aktiva			Stálá aktiva		
2007	23 501	Změna	2007	22 897	Změna	2007	11 346	Změna	2007	15 678	Změna
2008	20 644	-12,2%	2008	17 836	-22,1%	2008	19 270	69,8%	2008	29 075	85,5%
2009	33 009	59,9%	2009	27 573	54,6%	2009	11 723	-39,2%	2009	28 255	-2,8%
2010	25 149	-23,8%	2010	23 836	-13,6%	2010	13 793	17,7%	2010	27 521	-2,6%

Zásoby			Pohledávky		
2007	2 055	Změna	2007	8 586	Změna
2008	2 342	14,0%	2008	7 544	-12,1%
2009	3 298	40,8%	2009	6 805	-9,8%
2010	2 309	-30,0%	2010	10 475	53,9%

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Pokles ukazatele ROE je značný primárně v posledním sledovaném roce 2010. Díky rozkladu ukazatele ROE lze určit příčinu tohoto poklesu v oblasti poklesu tržeb, který je umocněn nepoměrně slabším poklesem v oblasti nákladů.

Slabý pokles nákladů lze připsat poměrně špatné schopnosti společnosti snižovat jejich celkovou výši při poklesu pracovní náplně. Tato vlastnost je pro podobné typy společností bohužel běžná, díky provozní potřebě kvalifikovaného personálu a speciálních strojů.

Celkově by se společnost měla zaměřit na zvyšování objemu pracovních zakázek a hlavně pak jejich ziskovosti. V případě, že takovéto řešení není možné, je vhodné uvažovat o zmenšování velikosti společnosti a rozmanitosti poskytovaných služeb.

## 4 Zhodnocení výsledků a zlepšovací návrhy

Po provedení rozboru finanční situace byly zjištěny nedostatky, které mohou ohrozit finanční zdraví společnosti.<sup>63</sup>

Rozbor rozvahy ukázal na problémy týkající se krátkodobých pohledávek, konkrétně pohledávek z obchodních vztahů, které se po celé zkoumané období udržují na vysokých hodnotách.

Výrobní část společnosti je finančně náročná, nákupy materiálu a strojových komponent pro výrobu na zakázku jsou schopné vázat značné objemy financí, což má v součtu s dalšími zjištěnými nedostatky negativní dopad na rozvoj společnosti.

Při nedostatku volných finančních prostředků je společnost nucena odmítat další zakázky většího rozsahu, i když na ně má volné strojní kapacity i lidské zdroje. Takový přístup nejen odrazuje potenciální zákazníky, ale také vede k dalšímu úbytku kladných budoucích finančních toků, bez nichž si společnost nemůže dovolit např. výkonnější odborníky s vyšším platovým ohodnocením, ani efektivnější výrobní prostředky. Jedná se o pohyb ve spirále, který brání rozvoji společnosti.

Management společnosti by měl také lépe plánovat splácení případných finančních výpomocí a zahrnout do tohoto plánu i rezervu dle prognózy vývoje trhu, aby se neopakovala situace cash flow let 2009 a 2010. Společnost se tak může vyhnout akutní finanční tísní.

Dále byl zjištěn problém neefektivní dělby úkolů a organizační struktury.

---

<sup>63</sup> Předpokládá se, že společnost bude v dalších letech své působnosti využívat postupy finanční analýzy uvedené v této práci. Její pravidelné provádění povede k lepší připravenosti a efektivnějšímu využívání zdrojů společnosti.



## 4.1 Solventnost

Na společnost, hlavně v posledním sledovaném roce, dopadá možný problém s disponibilními finančními prostředky. Neschopnost včasného hrazení svých závazků by ukazovala společnost ve špatném světle, snížila důvěryhodnost a možná i odradila obchodní partnery od další spolupráce. Zkoumaná společnost spadá mezi menší účastníky trhu, pro které může být problém s platbami ekvivalentní významnému existenčnímu riziku.

Hlavní příčinou případných problémů solventnosti je neochota zákazníků platit včas své závazky vůči společnosti. Ať se projevuje pozdním uhrazením faktur, nebo snahou prosadit do smluv dlouhé termíny splatností ještě před zahájením prací, výsledek je stejný. Dochází k umělému zadržování finančních prostředků na úkor dodavatele.

Krátkodobé pohledávky společnosti, konkrétně pohledávky z obchodních vztahů, narostly v roce 2010 oproti roku 2009 zhruba o třetinu. Doby splatnosti činí u velkých odběratelů až 200 dnů. Ukazatel doby obratu pohledávek je v roce 2010 na maximum ze sledovaného období. Výše doby obratu pohledávek je pro rok 2010 zhruba 150 dnů, zvyšující se tendence je také špatným směrem vývoje.

Pohledávky společnosti můžeme strukturovat:

- pohledávky malé, co se týče velikosti vázaného kapitálu, tudíž i významu těchto pohledávek. Vzhledem k minimálnímu objemu pracovních výkonů a prodeji směrem k nejmenším zákazníkům jako jsou rodinné domy, soukromá malá pracoviště či bytové jednotky, je jejich význam zanedbatelný;
- pohledávky středního významu. Jejich zastoupení v celkových pohledávkách je 23%. Jedná se o jednorázové akce větších rozměrů či menší, ale pravidelné výkony;
- pohledávky velkého významu jsou hlavním problémem společnosti, protože tvoří zhruba 76% všech pohledávek z obchodního styku. Jedná se navíc o jednoho konkrétního zákazníka, jenž pravidelně zásobuje společnost (přímo, či ve spolupráci se subdodavateli, kteří doby splatnosti ještě dále prodlužují) zakázkami většího rozsahu a tvoří tak hlavní část pracovní náplně společnosti.

Majoritní zákazník společnosti navíc vytěžuje nepravidelně a v různém poměru všechna její oddělení, není tak možné přesměrovat volné kapacity dlouhodobě na jiné akce, či pronajímat je jiným subjektům ve snaze vybalancovat cash flow.

Vzhledem k objemu zadávaných zakázek není možné s majoritním zákazníkem vyjednávat, ani proti němu využít jakékoli způsoby vymáhání či právních kroků. Ztráta tohoto zákazníka by pro společnost mohla mít nedozírné následky.

Pro zajištění pohledávek středního významu jsou používána některá běžná opatření, jako pokuty z prodlení zanesené do smluvních vztahů, upozornění od právního zástupce a další.

Úplný výčet těchto prostředků by ještě měl zahrnovat:

- prověření obchodního partnera v Centrálním registru dlužníků České republiky (nutná registrace), či jiném všeobecném registru dlužníků;
- odstupňování doby splatnosti dle objemu zakázky;
- upozornění na opatření proti nezaplacení při podpisu smlouvy;
- finanční spoluúčast zákazníka na atypických výrobcích.

V rámci plynulosti kroků upozorňujících na závazky vůči společnosti doporučuji svázání tohoto úkolu s podnikovým ERP systémem, který by při zaregistrování neuhrazeného závazku sám vedl evidenci dlužníků, prováděl rozeslání upozornění v pravidelných intervalech na jejich elektronické adresy a upozorňoval pracovníky odpovědné za vedení financí na vývoj situace, případně nutnost provést telefonickou urgenci při neuhrazení po elektronickém varování.

Samozřejmostí je nutnost kontroly správnosti takovéto databáze. Výhodou je snížení administrativní náročnosti a přesnost prováděného dohledu.

Na rozdíl od zdlouhavého a finančně náročného pokusu o vymáhání dlužné částky vlastními prostředky, doporučuji vyhledat agentury zabývající se touto problematikou jako hlavní výdělečnou činností, ověřit si výši částky, nad kterou je výhodné pohledávku postoupit agentuře a tento postup praktikovat ve všech možných případech.

Společnost může k řešení financování provozních potřeb využít v budoucnu například **revolvingový úvěr**.

Financování tímto prostředkem je výhodné díky relativně nízké administrativní zátěži v porovnání s jinými typy úvěrů. Je možné jej obnovovat bez nutnosti pořizování dodatků k původní smlouvě. Úroky jsou nejčastěji pohyblivé, tvořené sazbou mezibankovního trhu PRIBOR případně EURIBOR a marže stanovené dle ratingového hodnocení dané společnosti. Navíc je čerpaná výše úvěru regulována dle potřeb společnosti.

Nevýhodou může být potřeba doložit účetní výkazy, finanční plány, někdy také zajištění odbytu produkce, reference na společnost a její vlastníky, nutnost úhrady rezervačního poplatku v případě nevyčerpání smluvené částky a další individuální problémy.

Zajímavou alternativou také může být **zpětný leasing**.

Jedná se o odprodej majetku společnosti, ať už jde o stroje nebo nemovitosti. Ten se poté chová jako by byl zakoupen na leasing. Je tedy nutné jej splácet leasingové společnosti. Výhodou je okamžité získání prostředků ve výši odpovídající aktuální tržní hodnotě odprodáného majetku. Společnost se tak dostane k finančním prostředkům uloženým v dlouhodobém hmotném majetku a může je použít k financování svého provozu. Jedná se tedy o dlouhodobější akci. Problémem může být snížení důvěryhodnosti a zhoršení některých finančních ukazatelů společnosti.

Využití **odprodeje** méně využívaných **položek aktiv** nedoporučuji, na základě výsledku ukazatele obratu celkových aktiv, který nevykazuje hodnoty signalizující přebytečnou hodnotu aktiv ve společnosti.

Dalšími možnostmi řešení finanční situace by bylo **využití faktoringových služeb** některého z finančních ústavů.

Výhodou by bylo:

- vyřešení problémů se solventností;
- snížení administrativní zátěže;
- snížení rizik společnosti.

Nevýhody jsou:

- snížení zisku na zakázkách o poplatky za faktoringové služby;
- nelze využít pro všechny obchodní případy;
- neochota některých zákazníků vstoupit do takto koncipovaných obchodů (obava postupu finančních ústavů při případném vymáhání).

Bohužel by nejdříve musel dojít k razantnímu zvětšení objemu obchodů společnosti, či změnám v produktových portfoliích finančních ústavů, protože faktoring aktuálně poskytuje pouze s minimálním ročním objemem takto financovaných zakázek, kterého zkoumaná společnost nedosahuje. Důležitým faktorem je zde také pravidelnost.

## **4.2 Komplexní rozhodování**

Ve společnosti takového rozsahu leží tíha rozhodování ve finanční oblasti výhradně na jednatelích podniku. Založení další analytické a rozhodovací složky by zatížilo chod i pružnost podniku, ovšem vedení by ke svému rozhodování mělo více připravených podkladových materiálů a hlavně možnost rady z vnitřního prostředí. Ne vždy je externista schopný postihnout všechna úskalí omezující konkrétní subjekt.

Vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení (projekce, výroba) by se dle mého názoru měli více zaměřit na rozvíjení své schopnosti vidět finanční prospěch i zátěž svého konání na podnik. Snažit se prosazovat taková řešení, kterými nezatíží projekt nejen ve své části odbornosti, ale nezablokují možnosti alternativních řešení a úspor i vzhledem k navazujícím činnostem.

Otázka sledování a kontinuálního vyhodnocování dění v oblastech makro i mikroekonomických, dění na finančních trzích i změny v daňovém systému je řešena nedostatečně. Pracovníci účtárny mají nejaktuálnější informace o podniku a dopadech jeho jednání, mohli by tak částečně uvolnit ruce vedení a pravidelnými informačními meetingy (1 za týden) navrhnout postupy pro využití úspor, úvěrových sazbách, využití změn kurzů při obchodu se zahraničním klientem a jiných.

### 4.3 Mzdové náklady

Výkony společnosti vykazují mezi lety 2009 a 2010 klesající trend. Pokles hodnot položky tržby za prodej vlastních výrobků a služeb je ovlivňován problémy a pozastavením investic v daném sektoru podnikání, neustálým tlakem trhu na snižování cen a poskytování dalších typů slev. Takové chování trhu je u krizí oslabeného odvětví pochopitelné, právě v tomto období se naplno projevuje konkurenční boj i o zakázky menšího až středního charakteru, na které se společnost specializuje.

V roce 2009 narostly mzdové náklady na dvojnásobek částky roku 2008. Odpovídajícím poměrem vzrostla také spotřeba materiálu a energie. I když se do předpokladu růstu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb promítne pro dané roky aktuální tlak na snižování cen, nedošlo k navýšení této položky přímo úměrně.

Při nárazovém zvýšení výrobní činnosti společnosti dochází k přetěžování výrobních kapacit, kdy je vytížení zaměstnanců nutno kompenzovat odměnami, případně zvýšenými platbami přesčasových hodin. Je nutné vzít v potaz riziko neuspokojené poptávky a dále prozkoumat, nakolik je výhodné řešit takovéto situace vlastními silami, případně, zda není výhodnější rozšířit kooperace s jinými subdodavateli.

Je možné se také pozastavit nad tím, že spotřeba materiálu a energie v roce 2010 klesá, tržby za prodej vlastních výrobků a služeb také udržují poměrnou klesající tendenci, ale pokles mzdových nákladů a nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění dosahuje pouze minimálního snížení.

Dále navrhuji po úspěšném odkoupení společnosti AY s.r.o. zvážit sloučení společností. Takový krok by vyžadoval přepracování organizační struktury společnosti i výrobních postupů, ale sloučení nabízí při správném provedení také mnoho možností optimalizace a získání konkurenčních výhod díky rozšířeným službám.

Mělo by docházet k zapracování zaměstnanců na nové pozice, případně pozice s navýšenými odpovědnostmi po sloučení úkolů z odkoupené společnosti. Při sloučení zaměstnanců by vznikly duplicity činností, na které není potřeba disponovat dvojnásobným množstvím lidského kapitálu. U takovýchto pozic by bylo možno nalézt

další úspory. Očekáváno je také zvýšení efektivity využívání dalších dostupných zdrojů a synergický efekt.

**Synergický efekt** neboli efekt součinnosti. Jde o jev, kde výsledek činnosti celku je vyšší, než součet výsledků jednotlivých prvků, ze kterých se celek skládá. Pro dosažení synergického efektu je nutné pozorovat a řídit jednotlivé prvky jako spolupracující celek.

Při sloučení společností by tak mohlo dojít k získání určitých výhod například na těchto místech:

- finance – dochází k úsporám nákladů, nebo zvýšení výnosů z podnikatelské činnosti;
- marketing – vlastní marketingové oddělení prosazuje výrobky a služby na totožném trhu;
- výroba – zkušenosti zaměstnanců jsou sdíleny a dochází k úsporám na školeních, jsou sdíleny prostory a výrobní zařízení.

Je možné dosahovat synergického efektu i v jiných odděleních (oddělení výzkumu a vývoje), případně na něj nahlížet z dalších pohledů a dle nich upravit dělení.<sup>6465</sup>

Je nutné se vyvarovat nepožadované podobě synergického efektu ve zkoumané společnosti, která může být zapříčiněna chybou managementu (špatná koncepce vedení společnosti), nebo také nedostatečnou ochotou zaměstnanců ke spolupráci či přebírání odpovědnosti.

**Řešení pro společnost** závisí na stavu, ve kterém se nachází. Vedení společnosti musí provést analýzu vytížení pracovních sil, ke které lze využít data z používaného informačního systému pro řízení podniku a podnikových projektů. Výsledky se mohou lišit následovně:

---

<sup>64</sup> 1businessstrategy.com [online]. [cit. 2012-4-15].

<sup>65</sup> Hamiltonfinancials.com [online]. [cit. 2012-4-15].

- ve společnosti pracuje minimum zaměstnanců, kapacity pracovních sil jsou vytíženy naplno a propouštění není možné;
- pracovní kapacity je možno redukovat.

Pokud je lidská pracovní kapacita **vytížena naplno**, je nutné dále prozkoumat vytížení kapacit strojních.

Při vyhledávání další činnosti je vhodné nejdříve prozkoumat schopnosti a kapacity stroje, možnosti jeho modifikací a průzkumem trhu zvolit nejvhodnější variantu přidružené výroby.

Oba případy vyžadují, na základě provedené analýzy mzdové produktivity, průzkum platových zařazení a hodnocení zaměstnanců společnosti. Je nutné zjistit příčiny a oprávněnosti zvýšených finančních odměn u jednotlivých zaměstnanců.

V případě, kdy je **možné** pracovní **kapacity redukovat**, dochází ke vhodnému kombinování činností pro klíčové zaměstnance. Exponované nevytížené kapacity jsou redukovány a tím i ušetřeny náklady. Zárok tohoto typu musí být uskutečňován po pečlivém naplánování a v postupných krocích. Nesmí dojít k ohrožení kvality či znemožnění vykonávání výdělečných aktivit společnosti.

Pro případy sezónních odchylek je možno použít **outsourcing** jako model zajišťování činností vyžadujících vysoce kvalifikované pracovní síly, nebo činností jiných, které pro společnost není výhodné zajišťovat vlastními silami.

Mimo snižování nákladů má outsourcing i další možné pozitivní přínosy:

- snížení organizačních nároků na vedení společnosti;
- získání konkurenční výhody díky know-how poskytovatele služeb zajišťovaných outsourcingem.

Nevýhodami potom mohou být:

- nebezpečí poškození dobrého jména společnosti;
- problémy při komunikaci;
- vytvoření konkurenčního boje o našeho zákazníka.

Outsourcing tak nelze plně použít na optimalizaci hlavní výdělečné činnosti společnosti.

Využití **brigádníků** je pro společnost možné v případech, kdy je využívání outsourcingu nevýhodné a společnost potřebuje zajistit sezónní navýšení zakázkové náplně. Nevýhodou může být nutnost dohledu a proškolení brigádníků, případně jejich nižší pracovní výkon.

**Modifikace organizační struktury podniku**, převedení zaměstnanců na živnostenský list a případná modifikace systému odměn na odměňování za vykonanou práci.

Při využití přechodu zaměstnanců na živnostenský list společnost ztrácí kontrolu nad zaměstnancem, který může být v případě potřeby zaneprázdněn prací pro jiný podnikatelský subjekt. Prací z domova je sice ušetřeno množství nákladů, ale ani toto řešení nelze použít pro výrobní část společnosti.

Nejlépe se tak z těchto komplexních variant jeví modifikace systému odměny, kdy by zaměstnanci byli odměňováni minimální sazbou, přičemž ta by byla navyšována podle kvantity a kvality odvedené práce. Změna tohoto typu by pravděpodobně vedla k větší obměně stávajícího okruhu zaměstnanců a dále navýšení nákladů díky růstu administrativy, nárůst efektivity činností by ale měl být znatelně vyšší.

Je pouze na vedení společnosti, aby z daných variant vybralo. Nejlepšího výsledku je s největší pravděpodobností možné dosáhnout pouze **kombinací jednotlivých navrhovaných alternativ** pro daná oddělení společnosti.

#### 4.4 Prognóza situace při rozšíření působnosti na další trhy

Společnosti se ovšem ještě nabízí příležitost vylepšení finanční situace využitím výrobní pobídky na zahraničním trhu<sup>66</sup>. Jedná se o dodávku inovovaného typu produktu, kterou je společnost schopna zabezpečit s pomocí investice 800 tisíc Kč do doplnění výrobního zařízení. Tento návrh nezohledňuje případné sloučení společnosti s AY s.r.o.

---

<sup>66</sup> Jedná se o modelový příklad zachycující dopad investice na společnost. Základem pro tento model jsou údaje společnosti pro rok 2010.



Jeho realizace přispěje navýšením tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb o 8 milionů Kč. Ke změně pohledávek dojde, díky splatnosti projektu, až v roce 2012.

Dále projekt vyžaduje předzásobení materiálem, které zvýší celkovou hodnotu zásob na 3,5 milionu Kč. Navýšení závazků nebude vysoké díky financování výroby za pomoci přijaté zálohy ve výši 3,3 milionu Kč.

Předpokládá se zvýšení pohledávek z obchodních vztahů, díky růstu obratu. Společnost pokračuje ve splácení stávajícího bankovního úvěru a k uhrazení investice je nucena realizovat nový bankovní úvěr ve výši 800 tisíc Kč. Úvěr je splácen 4 roky s první splátkou v roce 2012.

Díky velikosti zakázky se předpokládá navýšení položky služeb o kooperaci se subdodavatelem a navýšení počtu zaměstnanců o 3 výrobní pracovníky.

Toto řešení se jeví jako velmi zajímavé, pomáhá totiž na několika místech současně. Získané finanční prostředky by společnosti umožnily pokračovat v činnosti bez větších obtíží. Pracovní náplň by bylo možné rozvrhnout tak, aby při zjištění nevyužitých pracovních sil rovnoměrněji využila zatížení stávajících zaměstnanců. Bylo by tak možno dále optimalizovat pracovní postupy a pravděpodobně by nedošlo k navýšení pracovních sil o celé 3 pracovníky. Výsledné hodnoty by tak byly ještě lepší. Dále by došlo k rozmělnění vysoké vyjednávací schopnosti prozatím hlavního zákazníka společnosti.

Praktické dopady realizace projektu jsou vyčísleny níže.

**Tabulka 41 – Okamžitá likvidita**

<b>Okamžitá likvidita</b>	
<b>2010</b>	<b>2011</b>
0,07	0,12

**Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.**

Oblast likvidity při predikovaném vývoji společnosti vykáže mírné zlepšení pro likviditu běžnou, i likviditu pohotovou. Nejmarkantnějších změn se společnost

dočká u likvidity okamžité a likvidity z cash flow. Okamžitá likvidita se tak přiblíží k doporučené hodnotě 0,2.

**Tabulka 42 – Rentabilita celkového kapitálu**

<b>Rentabilita celkového kapitálu</b>	
<b>2010</b>	<b>2011</b>
1,67%	5,09%

**Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.**

Ukazatele rentability vykazují shodně růst zhruba o 4%, čímž se společnost dostává blíže k hodnotám roku 2008. Růst je zajímavý jak pro vlastníky, tak případné investory.

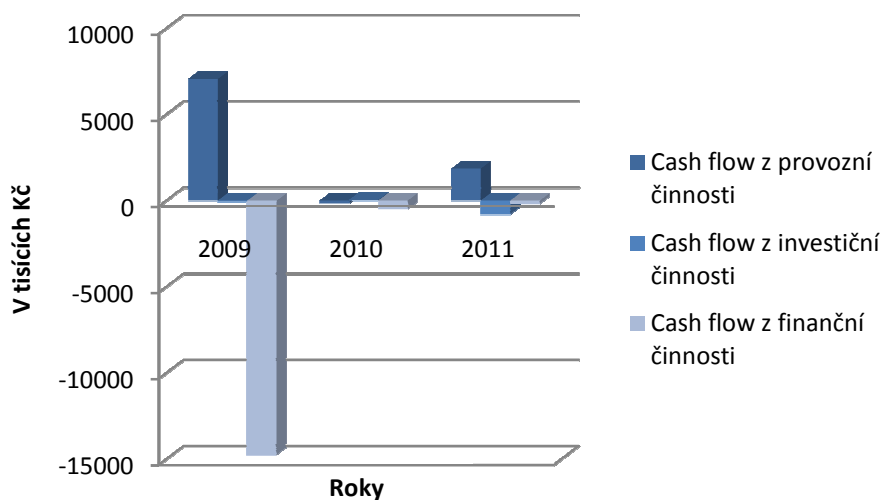
**Tabulka 43 – Úvěrová způsobilost**

<b>Úvěrová způsobilost</b>		
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
2,57	x	10,56

**Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.**

Společnost by opět byla schopna pokrýt vlastními silami své závazky. I když je výsledek horší, než v roce 2009, důležitý je návrat do kladných čísel, způsobený stejným vývojem u cash flow z provozní činnosti.

Graf 14 – Vývoj cash flow



Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Ve výsledku by se společnost dostala k výsledku hospodaření za účetní období roku 2011 ve výši 1,6 milionu Kč, což je více než trojnásobná hodnota roku 2010

Tabulka 44 – Úrokové krytí

Úrokové krytí	
2010	2011
5	15

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Krytí nákladových úroků by opět vykazovalo pozitivní trend, společnost by se nemusela obávat sankcí z nesplácení úroků, navíc by zde byla dostatečná rezerva pro případ výkyvů v další zakázkové náplni. Horní hranice doporučené hodnoty 6 je převýšena o více než dvojnásobek.

Tabulka 45 – Doba splácení dluhu

Doba splácení dluhu		
2009	2010	2011
2,34	x	9,56

Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.

Stejně tak i doba splácení dluhu by opět vykazovala reálných hodnot, změna v celkové zadluženosti společnosti by byla téměř zanedbatelná, v řádu jednotek %.

**Tabulka 46 – Doba obratu závazků**

<b>Doba obratu závazků</b>	
<b>2010</b>	<b>2011</b>
205,9	162

**Zdroj: vlastní zpracování výkazů ABC s.r.o.**

Doba obratu závazků by porušila svůj neustále narůstající trend a vrátila se lehce nad úroveň roku 2009. Společnost by díky přísunu prostředků nemusela prodlužovat časový interval, kdy zadržuje finanční prostředky svým dodavatelům. Zlepšující se platební morálka by podpořila dobré vztahy s dodavateli. I přes pokles hodnoty vykazuje ukazatel stále správný poměr, kdy doba obratu závazků lehce přesahuje dobu obratu pohledávek.

Nelze proto jinak, než tuto cestu vedení společnosti doporučit.

## Závěr

Diplomovou práci jsem zpracoval s cílem pomoci zkoumané společnosti při těžkostech v oblasti financí. Při jejím zpracování se mi podařilo nalézt problémové oblasti, ve kterých společnost dosahuje podprůměrných výsledků. Pro oblasti se špatnými výsledky jsem v závěru práce navrhl možná zlepšení.

V první části práce jsem uvedl teoretická východiska pro řízení společnosti a jednotlivé rozbory finanční analýzy. Definoval jsem systém ukazatelů, se kterými bylo dále pracováno. S jeho pomocí, může management společnosti i nadále ověřovat výsledky svých rozhodnutí a korigovat směr vývoje celé společnosti.

Za pomoci poskytnutých finančních výkazů pro sledované roky 2007 - 2010 jsem aplikoval uvedené teoretické poznatky, provedl výpočet a meziroční srovnání finančního vývoje společnosti a jednotlivých ukazatelů.

Hlavním zjištěným nedostatkem bylo ohrožení finančního zdraví společnosti. Začátek zkoumaného období objasňuje managementu společnosti, že problémy posledního zkoumaného roku 2010 nebyly problémy dlouhodobými. Podprůměrným výsledkům napomáhali i externí činitele působící na konkurenty zkoumané společnosti.

Likvidita a schopnost společnosti alokovat zdroje pro další rozvoj byly ohrožovány velikostí krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů. V návrhové části práce jsem proto uvedl prostředky použitelné ke kompenzaci těchto negativních jevů. Doporučuji zde využít revolvingového úvěru a pro případ dlouhodobých problémů zvážení zpětného leasingu. Také navrhuji kroky k zabezpečení lepšího řízení krátkodobých pohledávek a možnost jejich integrace do stávajícího systému ERP.

Dalším opatřením je návrh k provedení rozboru vytíženosti lidských zdrojů, revize jejich mzdového ohodnocení a postavení v hierarchii společnosti. Jako účelná se jeví možnost využití outsourcingu některých činností.

V poslední části práce poté nastiňuji dopady využití možné pobídky společnosti k dodávkám výrobků na další trhy.

Věřím, že výstup této diplomové práce nalezne ve zkoumané společnosti svého užitku a bude tak nápomocen vedení společnosti při zlepšení jejího celkového zdraví stejně tak, jako bylo vedení společnosti nápomocno mně. Cíle diplomové práce považuji za splněné.

## Seznam použitých informačních zdrojů

### Monografické publikace

FREIBERG, F. *Cash flow - řízení likvidity podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 1997. 173 s. ISBN 80-859-4337-9.

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

KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 208s. ISBN 978-80-247-3349-4.

LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 180s. ISBN 978-80-251-1492-6.

POKORNÝ, J. *Úspěšnost zaručena: jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004. 207 s. ISBN 80-720-4348-X.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 220 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

SEDLÁČEK, J. *Cash flow*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 191 s. ISBN 978-802-5131-305.

SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 149 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-861-1921-1.

## Internetové zdroje

1businessstrategy.com [online]. [cit. 2012-4-15]. Dostupné z <<http://1businessstrategy.com/business-analysis/synergy/>>.

DOLEČEK, M. *BusinessInfo.cz*. 2009-08-27, [online]. [cit. 2011-12-21]. Dostupné z <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/cenne-papiry-charakteristika-druhu-opu/1000818/53927/#b19>>.

*Firemní finance.cz*. [online]. [cit. 2011-12-16]. Dostupné z <<http://firmy.finance.cz/finance-a-pojisteni/informace/financni-analyza/vypocet/>>.

*GAAP.cz*. [online]. [cit. 2011-12-20]. Dostupné z <[http://www.gaap.cz/index.php?ln=1&tm=29&om=215&z\\_id=c\\_IFRS-postupy-RU-05\\_c](http://www.gaap.cz/index.php?ln=1&tm=29&om=215&z_id=c_IFRS-postupy-RU-05_c)>.

Hamiltonfinancials.com [online]. [cit. 2012-4-15]. Dostupné z <[http://hamiltonfinancials.com/11\\_11/Synergy\\_Definition-Group\\_Synergy-What\\_is\\_synergy-Synergy\\_Company.html](http://hamiltonfinancials.com/11_11/Synergy_Definition-Group_Synergy-What_is_synergy-Synergy_Company.html)>.

KUČEROVÁ, D. *Podnikatel.cz*. 2011-07-04, [online]. [cit. 2011-12-22]. Dostupné z <<http://www.podnikatel.cz/clanky/cash-flow-poskytne-obraz-o-financni-situaci/>>.

*Managementmania*. [online]. [cit. 2011-12-16]. Dostupné z <<http://managementmania.com/ukazatele-na-bazi-cash-flow>>.

*Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění*. [online]. [cit. 2011-12-19]. Dostupné z <[http://portal.gov.cz/wps/portal/\\_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/\\_s.155/701?PC\\_8411\\_number1=563/1991&PC\\_8411\\_l=563/1991&PC\\_8411\\_pi=0&PC\\_8411\\_ps=50&#10821](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/_s.155/701?PC_8411_number1=563/1991&PC_8411_l=563/1991&PC_8411_pi=0&PC_8411_ps=50&#10821)>.



## Seznam tabulek, obrázků a grafů

Tabulka 1 – Horizontální analýza .....	17
Tabulka 2 – Vertikální analýza .....	18
Tabulka 3 – Horizontální analýza aktiv - absolutní změny .....	43
Tabulka 4 – Horizontální analýza aktiv - relativní změny.....	44
Tabulka 5 – Horizontální analýza pasiv - absolutní změny .....	44
Tabulka 6 – Horizontální analýza pasiv - relativní změny .....	45
Tabulka 7 – Vertikální analýza aktiv .....	46
Tabulka 8 – Struktura rozložení dlouhodobého majetku.....	47
Tabulka 9 – Struktura rozložení oběžného majetku .....	48
Tabulka 10 – Vertikální analýza pasiv .....	49
Tabulka 11 – Struktura rozložení vlastního kapitálu .....	50
Tabulka 12 – Struktura rozložení cizích zdrojů.....	51
Tabulka 13 – Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty - absolutní změny .....	52
Tabulka 14 – Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty .....	53
Tabulka 15 – Analýza struktury nákladů .....	54
Tabulka 16 – Analýza struktury výnosů .....	55
Tabulka 17 – Zjednodušený přehled o cash flow .....	56
Tabulka 18 – Obrat celkových aktiv .....	58
Tabulka 19 – Obrat zásob .....	58
Tabulka 20 – Doba obratu zásob .....	58
Tabulka 21 – Obrat pohledávek.....	59
Tabulka 22 – Doba obratu pohledávek.....	59
Tabulka 23 – Doba obratu závazků .....	60
Tabulka 24 – Běžná likvidita .....	61
Tabulka 25 – Pohotová likvidita.....	61
Tabulka 26 – Okamžitá likvidita .....	62
Tabulka 27 – Likvidita z cash flow .....	63
Tabulka 28 – Rentabilita celkového kapitálu .....	63
Tabulka 29 – Rentabilita tržeb.....	64
Tabulka 30 – Rentabilita vlastního kapitálu .....	64
Tabulka 31 – Rentabilita vlastního kapitálu .....	65
Tabulka 32 – Úvěrová způsobilost .....	65
Tabulka 33 – Ziskový účinek finanční páky.....	66
Tabulka 34 – Celková zadluženost .....	66
Tabulka 35 – Úrokové krytí.....	67
Tabulka 36 – Doba splácení dluhu .....	67
Tabulka 37 – Mzdová produktivita.....	68
Tabulka 38 – Průměrná měsíční mzda zaměstnance v podniku .....	68

Tabulka 39 – Vázanost zásob na výnosy .....	69
Tabulka 40 – Rozklad ukazatele ROE.....	70
Tabulka 41 – Okamžitá likvidita .....	80
Tabulka 42 – Rentabilita celkového kapitálu .....	81
Tabulka 43 – Úvěrová způsobilost .....	81
Tabulka 44 – Úrokové krytí.....	82
Tabulka 45 – Doba splácení dluhu .....	82
Tabulka 46 – Doba obratu závazků .....	83

Obrázek 1 – schéma vykazování cash flow modifikovanou přímou metodou .....	38
--	----

Obrázek 2 – schéma vykazování cash flow nepřímou metodou.....	39
---	----

Graf 1 – Vertikální analýza aktiv.....	46
Graf 2 – Struktura rozložení dlouhodobého majetku.....	47
Graf 3 – Struktura rozložení oběžného majetku .....	48
Graf 4 – Vertikální analýza pasiv .....	49
Graf 5 – Struktura rozložení vlastního kapitálu.....	50
Graf 6 – Struktura rozložení cizích zdrojů.....	51
Graf 7 – Vývoj výsledků hospodaření .....	53
Graf 8 – Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb.....	54
Graf 9 – Vývoj nákladů a výnosů .....	55
Graf 10 – Vývoj cash flow.....	57
Graf 11 – Vývoj ukazatelů aktivity.....	60
Graf 12 – Vývoj ukazatelů likvidity .....	62
Graf 13 – Vývoj ukazatelů rentability .....	65
Graf 14 – Vývoj cash flow.....	82

## Seznam příloh

Příloha 1 – Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty.....	90
Příloha 2 – Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty.....	92
Příloha 3 – Rozvaha.....	94
Příloha 4 – Výkaz zisku a ztráty .....	97
Příloha 5 – Rozvaha 2011 .....	99
Příloha 6 – Výkaz zisku a ztráty 2011 .....	103
Příloha 7 – Přehled cash flow .....	104

**Příloha 1 – Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty**

Označ.	Položky výkazu zisku a ztráty	Absolutní změny		
		[v tis. Kč]		
		2007-8	2008-9	2009-10
I.	Tržby za prodej zboží	0	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0
+	Obchodní marže	0	0	0
II.	<b>Výkony</b>	<b>-2271</b>	<b>13084</b>	<b>-9517</b>
	1 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	-2857	12365	-7860
	2 Změna stavu zásob vlastní činnosti	581	672	-1605
	3 Aktivace	5	47	-52
B.	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>2695</b>	<b>6522</b>	<b>-5637</b>
	1 Spotřeba materiálu a energie	2618	4074	-274
	2 Služby	77	2448	-5363
+	Přidaná hodnota	-4966	6562	-3880
C.	<b>Osobní náklady</b>	<b>-1016</b>	<b>6152</b>	<b>-1677</b>
	1 Mzdové náklady	-730	4776	-1364
	2 Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0
	3 Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	-254	1301	-296
	4 Sociální náklady	-32	75	-17
D.	<b>Daně a poplatky</b>	<b>10</b>	<b>33</b>	<b>19</b>
E.	<b>Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</b>	<b>-295</b>	<b>370</b>	<b>-192</b>
III.	<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	<b>-4944</b>	<b>-30</b>	<b>108</b>
	1 Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1	-1	40
	2 Tržby z prodeje materiálu	-4945	-29	68
F.	<b>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a</b>	<b>m -3631</b>	<b>-11</b>	<b>75</b>
	1 Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0
	2 Prodaný materiál	-3631	-11	75
G.	<b>Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní</b>	<b>-2370</b>	<b>-3701</b>	<b>3887</b>
IV	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>-21</b>	<b>-337</b>	<b>-231</b>
H.	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>-454</b>	<b>372</b>	<b>-212</b>
V	<b>Převod provozních výnosů</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
I.	<b>Převod provozních nákladů</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>-2175</b>	<b>2980</b>	<b>-5903</b>

VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0
VII	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
	1 Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0
	2 Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0
	3 Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
VIII	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0
IX	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a oprav, položek ve finanční oblasti	0	0	0
X	Výnosové úroky	-1	1	-1
N.	Nákladové úroky	63	367	-333
XI	Ostatní finanční výnosy	0	0	2
O.	Ostatní finanční náklady	-28	4	-13
XII	Převod finančních výnosů	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0
	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-36</b>	<b>-370</b>	<b>347</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	-626	489	-1239
	1 - splatná	-626	489	-1239
	2 - odložená	0	0	0
	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>-1585</b>	<b>2121</b>	<b>-4317</b>
XIII	Mimořádné výnosy	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0
	1 - splatná	0	0	0
	2 - odložená	0	0	0
	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0
	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>-1585</b>	<b>2121</b>	<b>-4317</b>
	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>-2211</b>	<b>2610</b>	<b>-5556</b>

Příloha 2 – Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Označ.	Položky výkazu zisku a ztráty	Podíl na bilanční sumě			
		[v %]			
		2007	2008	2009	2010
I.	Tržby za prodej zboží	0	0	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0
+	Obchodní marže	0	0	0	0
II.	Výkony	97,9%	100,5%	102,5%	96,7%
1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-2,1%	0,4%	2,3%	-3,3%
3	Aktivace	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%
B.	Výkonová spotřeba	35,0%	53,0%	52,9%	47,0%
1	Spotřeba materiálu a energie	5,5%	18,9%	24,2%	30,6%
2	Služby	29,6%	34,0%	28,7%	16,3%
+	Přidaná hodnota	62,9%	47,5%	49,6%	49,7%
C.	Osobní náklady	31,4%	30,8%	37,9%	43,1%
1	Mzdové náklady	22,7%	22,3%	28,4%	31,9%
2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	7,9%	7,8%	8,8%	10,4%
4	Sociální náklady	0,7%	0,7%	0,7%	0,8%
D.	Daně a poplatky	0,1%	0,2%	0,2%	0,3%
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3,6%	2,7%	2,8%	2,9%
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	21,4%	0,4%	0,2%	0,6%
1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%
2	Tržby z prodeje materiálu	21,4%	0,4%	0,2%	0,5%
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a m.	15,50%	0,1%	0,0%	0,3%
1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2	Prodaný materiál	15,5%	0,1%	0,0%	0,3%
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	9,2%	-1,0%	-11,8%	-0,1%
IV	Ostatní provozní výnosy	2,8%	3,0%	0,9%	0,2%
H.	Ostatní provozní náklady	2,5%	0,6%	1,5%	1,1%
V	Převod provozních výnosů	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
I.	Převod provozních nákladů	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>24,6%</b>	<b>17,5%</b>	<b>20,0%</b>	<b>2,8%</b>

VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
VII	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	1 Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	2 Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	3 Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
VIII	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
K.	Náklady z finančního majetku	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
IX	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
M.	Změna stavu rezerv a oprav, položek ve finanční oblasti	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
X	Výnosové úroky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
N.	Nákladové úroky	0,1%	0,5%	1,4%	0,5%
XI	Ostatní finanční výnosy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
O.	Ostatní finanční náklady	0,4%	0,3%	0,2%	0,2%
XII	Převod finančních výnosů	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
P.	Převod finančních nákladů	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Finanční výsledek hospodaření	-0,5%	-0,8%	-1,6%	-0,7%
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	5,9%	3,6%	3,8%	0,0%
	1 - splatná	5,9%	3,6%	3,8%	0,0%
	2 - odložená	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>18,3%</b>	<b>13,1%</b>	<b>14,6%</b>	<b>2,0%</b>
XIII	Mimořádné výnosy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
R.	Mimořádné náklady	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	1 - splatná	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	2 - odložená	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>18,3%</b>	<b>13,1%</b>	<b>14,6%</b>	<b>2,0%</b>
	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>24,1%</b>	<b>16,8%</b>	<b>18,4%</b>	<b>2,0%</b>

**Příloha 3 – Rozvaha**

		2007	2008	2009	2010
	<b>ROZVAHA k</b>				
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>27 920</b>	<b>48418</b>	<b>40 327</b>	<b>41442</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>15 678</b>	<b>29 075</b>	<b>28 255</b>	<b>27 521</b>
<b>B.I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>514</b>	<b>342</b>	<b>112</b>	<b>0</b>
1	Zřizovací výdaje	0	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
3	Software	514	342	112	0
4	Ocenitelná práva	0	0	0	0
5	Goodwill	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>15 164</b>	<b>12 576</b>	<b>11 986</b>	<b>11 364</b>
1	Pozemky	1467	1467	1 467	1 467
2	Stavby	12 401	10 331	9 993	9 598
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	1296	778	478	299
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0
5	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	48	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0
<b>B.III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>16 157</b>	<b>16157</b>	<b>16157</b>
1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	16 157	16 157	16157
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
4	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	0	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
6	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0

<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>11 346</b>	<b>19 270</b>	<b>11723</b>	<b>13 793</b>
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>2 055</b>	<b>2 342</b>	<b>3 298</b>	<b>2 309</b>
	1 Materiál	2 000	2116	2 390	2 245
	2 Nedokončená výroba a polotovary	55	145	807	41
	3 Výrobky	0	0	101	23
	4 Zvířata	0	0	0	0
	5 Zboží	0	0	0	0
	6 Poskytnuté zálohy na zásoby	0	81	0	0
<b>C.II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	1 Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0
	2 Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0
	3 Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
	4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0
	5 Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0
	6 Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
	7 Jiné pohledávky	0	0	0	0
	8 Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0
<b>C.III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>8 586</b>	<b>7 544</b>	<b>6 805</b>	<b>10 475</b>
	1 Pohledávky z obchodních vztahů	7 543	7 216	6519	9652
	2 Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0
	3 Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
	4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0
	5 Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
	6 Stát - daňové pohledávky	720	88	0	560
	7 Krátkodobé poskytnuté zálohy	323	240	257	260
	8 Dohadné účty aktivní	0	0	29	0
	9 Jiné pohledávky	0	0	0	3
<b>C.IV.</b>	<b>Finanční majetek</b>	<b>705</b>	<b>9 384</b>	<b>1 620</b>	<b>1009</b>
	1 Peníze	91	79	48	64
	2 Účty v bankách	614	9 305	1 572	945
	3 Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
	4 Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
<b>D.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>896</b>	<b>73</b>	<b>349</b>	<b>128</b>
	1 Náklady příštích období	80	73	182	127
	2 Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
	3 Příjmy příštích období	816	0	167	1



	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>27 920</b>	<b>48 418</b>	<b>40 327</b>	<b>41442</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>17 906</b>	<b>17814</b>	<b>22 046</b>	<b>22567</b>
	<b>Základní kapitál</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>700</b>
<b>A.I.</b>					
	1 Základní kapitál	200	200	200	700
	2 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly(-)	0	0	0	0
	3 Změny základního kapitálu	0	0	0	0
<b>A.II.</b>	<b>Kapitálové fondy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	1 Emisní ážio	0	0	0	0
	2 Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0
	3 Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0
	4 Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0
	5 Rozdíly z přeměn společností	0	0	0	0
<b>A.III.</b>	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>30</b>
	1 Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	20	20	20	30
	2 Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodáření minulých let</b>	<b>13 390</b>	<b>14 883</b>	<b>16 994</b>	<b>21 316</b>
	1 Nerozdělený zisk minulých let	13 390	14 883	16 994	21 316
	2 Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
<b>A.V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	<b>4296</b>	<b>2 711</b>	<b>4 832</b>	<b>515</b>
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>9 737</b>	<b>30 538</b>	<b>18193</b>	<b>18 881</b>
<b>B.I.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>3 800</b>	<b>3 600</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	1 Rezervy podle zvláštních právních předpisů	3 800	3 600	0	0
	2 Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0
	3 Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0
	4 Ostatní rezervy	0	0	0	0
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>0</b>	<b>16 157</b>	<b>2 000</b>	<b>1500</b>
	1 Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0
	2 Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0
	3 Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
	4 Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	16 157	2 000	1 500
	5 Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
	6 Vydané dluhopisy	0	0	0	0
	7 Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0
	8 Dohadné účty pasívní	0	0	0	0
	9 Jiné závazky	0	0	0	0
	10 Odložený daňový závazek	0	0	0	0
<b>B.III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>4 104</b>	<b>4 698</b>	<b>12 193</b>	<b>14 381</b>
	1 Závazky z obchodních vztahů	3 190	3 596	10 208	12 835
	2 Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0
	3 Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
	4 Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0
	5 Závazky k zaměstnancům	330	396	657	496
	6 Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	219	256	330	296
	7 Stát - daňové závazky a dotace	363	407	901	754
	8 Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
	9 Vydané dluhopisy	0	0	0	0
	10 Dohadné účty pasívní	2	43	97	6
	11 Jiné závazky	0	0	0	0
<b>B.IV.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>1 833</b>	<b>6 083</b>	<b>4 000</b>	<b>3 000</b>
	1 Bankovní úvěry dlouhodobé	1 833	6 083	4 000	3 000
	2 Bankovní úvěry krátkodobé	0	0	0	0
	3 Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
<b>C.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>277</b>	<b>66</b>	<b>88</b>	<b>0</b>
	1 Výdaje příštích období	87	66	88	0
	2 Výnosy příštích období	190	0	0	0

**Příloha 4 – Výkaz zisku a ztráty**

		2007	2008	2009	2010
	<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY k</b>				
I.	Tržby za prodej zboží	0	0	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0
+	<b>Obchodní marže</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
II.	<b>Výkony</b>	<b>23 011</b>	<b>20 740</b>	<b>33 824</b>	<b>24 307</b>
	1 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	23 501	20 644	33 009	25 149
	2 Změna stavu zásob vlastní činnosti	-490	91	763	-842
	3 Aktivace	0	5	52	0
B.	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>8 236</b>	<b>10 931</b>	<b>17 453</b>	<b>11 816</b>
	1 Spotřeba materiálu a energie	1 289	3 907	7 981	7 707
	2 Služby	6947	7 024	9 472	4 109
+	Přidaná hodnota	14 775	9 809	16371	12 491
C.	<b>Osobní náklady</b>	<b>7 382</b>	<b>6 366</b>	<b>12 518</b>	<b>10 841</b>
	1 Mzdové náklady	5 341	4 611	9 387	8 023
	2 Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0
	3 Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 868	1 614	2 915	2 619
	4 Sociální náklady	173	141	216	199
D.	Daně a poplatky	23	33	66	85
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	852	557	927	735
III.	<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	<b>5 028</b>	<b>84</b>	<b>54</b>	<b>162</b>
	1 Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	1	0	40
	2 Tržby z prodeje materiálu	5 028	83	54	122
F.	<b>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu</b>	<b>3 652</b>	<b>21</b>	<b>10</b>	<b>85</b>
	1 Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0
	2 Prodaný materiál	3 652	21	10	85
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních	2 170	-200	-3 901	-14
IV	Ostatní provozní výnosy	649	628	291	60
H.	Ostatní provozní náklady	582	128	500	288
V	Převod provozních výnosů	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0
	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>5 791</b>	<b>3 616</b>	<b>6 596</b>	<b>693</b>

VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0
VII	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
	1 Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0
	2 Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0
	3 Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
VIII	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0
IX	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a oprav, položek ve finanční oblasti	0	0	0	0
X	Výnosové úroky	1	0	1	0
N.	Nákladové úroky	31	94	461	128
XI	Ostatní finanční výnosy	1	1	1	3
O.	Ostatní finanční náklady	90	62	66	53
XII	Převod finančních výnosů	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0
	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-119</b>	<b>-155</b>	<b>-525</b>	<b>-178</b>
Q.	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>1376</b>	<b>750</b>	<b>1239</b>	<b>0</b>
	1 - splatná	1376	750	1 239	0
	2 - odložená	0	0	0	0
	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>4296</b>	<b>2711</b>	<b>4 832</b>	<b>515</b>
XIII	Mimořádné výnosy	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
	1 - splatná	0	0	0	0
	2 - odložená	0	0	0	0
	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0
	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>4296</b>	<b>2711</b>	<b>4 832</b>	<b>515</b>
	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>5 672</b>	<b>3 461</b>	<b>6 071</b>	<b>515</b>

**Příloha 5 – Rozvaha 2011**

	ROZVAHA k	2011
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>43 772</b>
A.	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	<b>0</b>
B.	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>27 456</b>
B.I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>0</b>
	1 Zřizovací výdaje	0
	2 Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0
	3 Software	0
	4 Ocenitelná práva	0
	5 Goodwill	0
	6 Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0
	7 Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0
	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0
B.II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>11 299</b>
	1 Pozemky	1467
	2 Stavby	9 210
	3 Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	622
	4 Pěstitelské celky trvalých porostů	0
	5 Základní stádo a tažná zvířata	0
	6 Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0
	7 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0
	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0
	9 Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0
B.III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>16157</b>
	1 Podíly v ovládaných a řízených osobách	16157
	2 Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0
	3 Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0
	4 Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	0
	5 Jiný dlouhodobý finanční majetek	0
	6 Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0
	7 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0

<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>16 166</b>
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>3 500</b>
	1 Materiál	3 500
	2 Nedokončená výroba a polotovary	0
	3 Výrobky	0
	4 Zvířata	0
	5 Zboží	0
	6 Poskytnuté zálohy na zásoby	0
<b>C.II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>0</b>
	1 Pohledávky z obchodních vztahů	0
	2 Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0
	3 Pohledávky - podstatný vliv	0
	4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0
	5 Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0
	6 Dohadné účty aktivní	0
	7 Jiné pohledávky	0
	8 Odložená daňová pohledávka	0
<b>C.III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>10 801</b>
	1 Pohledávky z obchodních vztahů	10 499
	2 Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0
	3 Pohledávky - podstatný vliv	0
	4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0
	5 Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0
	6 Stát - daňové pohledávky	0
	7 Krátkodobé poskytnuté zálohy	300
	8 Dohadné účty aktivní	0
	9 Jiné pohledávky	2
<b>C.IV.</b>	<b>Finanční majetek</b>	<b>1865</b>
	1 Peníze	65
	2 Účty v bankách	1800
	3 Krátkodobé cenné papíry a podíly	0
	4 Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0
<b>D.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>150</b>
	1 Náklady příštích období	150
	2 Komplexní náklady příštích období	0
	3 Příjmy příštích období	0

	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>43 772</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>24 168</b>
	<b>Základní kapitál</b>	<b>700</b>
<b>A.I.</b>		
	1 Základní kapitál	700
	2 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly(-)	0
	3 Změny základního kapitálu	0
<b>A.II.</b>	<b>Kapitálové fondy</b>	<b>0</b>
	1 Emisní ážio	0
	2 Ostatní kapitálové fondy	0
	3 Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0
	4 Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0
	5 Rozdíly z přeměn společností	0
<b>A.III.</b>	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>55</b>
	1 Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	55
	2 Statutární a ostatní fondy	0
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodářství minulých let</b>	<b>21 806</b>
	1 Nerozdělený zisk minulých let	21 806
	2 Neuhrazená ztráta minulých let	0
<b>A.V.</b>	<b>Výsledek hospodářství běžného účetního období</b>	<b>1607</b>
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>19 604</b>
<b>B.I.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>0</b>
	1 Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0
	2 Rezerva na důchody a podobné závazky	0
	3 Rezerva na daň z příjmů	0
	4 Ostatní rezervy	0
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>1500</b>
	1 Závazky z obchodních vztahů	0
	2 Závazky - ovládající a řídicí osoba	0
	3 Závazky - podstatný vliv	0
	4 Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	1500
	5 Dlouhodobé přijaté zálohy	0
	6 Vydané dluhopisy	0
	7 Dlouhodobé směnky k úhradě	0
	8 Dohadné účty pasivní	0
	9 Jiné závazky	0
	10 Odložený daňový závazek	0

<b>B.III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>15 304</b>
1	Závazky z obchodních vztahů	10 600
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0
3	Závazky - podstatný vliv	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0
5	Závazky k zaměstnancům	541
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	310
7	Stát - daňové závazky a dotace	553
8	Krátkodobé přijaté zálohy	3300
9	Vydané dluhopisy	0
10	Dohadné účty pasivní	0
11	Jiné závazky	0
<b>B.IV.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>2 800</b>
1	Bankovní úvěry dlouhodobé	2 800
2	Bankovní úvěry krátkodobé	0
3	Krátkodobé finanční výpomoci	0
<b>C.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>
1	Výdaje příštích období	0
2	Výnosy příštích období	0

Příloha 6 – Výkaz zisku a ztráty 2011

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY k		2011
I.	Tržby za prodej zboží	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0
+	<b>Obchodní marže</b>	<b>0</b>
II.	<b>Výkony</b>	<b>33 936</b>
1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	34 000
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-64
3	Aktivace	0
B.	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>17 800</b>
1	Spotřeba materiálu a energie	12 200
2	Služby	5 600
+	Přidaná hodnota	16 136
C.	<b>Osobní náklady</b>	<b>12 535</b>
1	Mzdové náklady	9 100
2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0
3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3 185
4	Sociální náklady	250
D.	Daně a poplatky	50
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	865
III.	<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	<b>150</b>
1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0
2	Tržby z prodeje materiálu	150
F.	<b>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu</b>	<b>110</b>
1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0
2	Prodaný materiál	110
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních	0
IV	Ostatní provozní výnosy	0
H.	Ostatní provozní náklady	500
V	Převod provozních výnosů	0
I.	Převod provozních nákladů	0
	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>2 226</b>



VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0
VII	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0
1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0
2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0
3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0
VIII	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0
K.	Náklady z finančního majetku	0
IX	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0
M.	Změna stavu rezerv a oprav, položek ve finanční oblasti	0
X	Výnosové úroky	0
N.	Nákladové úroky	150
XI	Ostatní finanční výnosy	0
O.	Ostatní finanční náklady	70
XII	Převod finančních výnosů	0
P.	Převod finančních nákladů	0
	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-220</b>
Q.	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>399</b>
1	- splatná	399
2	- odložená	0
	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>1607</b>
XIII	Mimořádné výnosy	0
R.	Mimořádné náklady	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0
1	- splatná	0
2	- odložená	0
	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0
	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>1607</b>
	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>2 006</b>

**Příloha 7 – Přehled cash flow**

<b>Zjednodušený přehled o cash flow</b>		<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku období	705	9384	1620	1009
Z.	Hospodářský výsledek běžného účetního období	3461	6071	515	2006
A.	Cash flow z provozní činnosti	9235	7056	-150	1856
B.	Cash flow z investiční činnosti	-13910	-63	39	-800
C.	Cash flow z finanční činnosti	13354	-14757	-500	-200
F.	Peněžní toky celkem	8679	-7764	-611	856
R.	Konečný stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	9384	1620	1009	1865