VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

# POSOUZENÍ FINANČNÍHO ZDRAVÍ FIRMY

ANALYSIS OF COMPANY FINANCIAL POSITION

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER´S THESIS

AUTOR PRÁCE BC. KAROLÍNA LANGOVÁ
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE ING. JIŘÍ LUŇÁČEK PH.D., MBA
SUPERVISOR

BRNO 2009

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2008/2009
Ústav ekonomiky

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Langová Karolína, Bc.**

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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

**Posouzení finančního zdraví firmy**

v anglickém jazyce:

**Analysis of Company Financial Position**

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Finanční analýza a testování finančního zdraví firmy
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

GRUNWALD,R. - HOLEČKOVÁ,J. Finanční analýzy a plánování podniku. 1.vyd. VŠE Praha: Oeconomica. 2001.1 84s. ISBN 80- 245-0422-7
NEUMAIEROVÁ,I. - NEUMAIER,I. Výkonnost a tržní hodnota firmy. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 2002. 216s. ISBN 80-247-0125-1
SYNEK,M. Ekonomická analýza. 1.vyd. Praha: Oeconomica. 2004. 79s. ISBN 80-245-0603-3

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Luňáček, Ph.D., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

| | |
|---|---|
| Ing. Martin Slezák<br>Ředitel ústavu | doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA<br>Děkan fakulty |

V Brně, dne 05.05.2009

**Abstrakt**

Cílem této diplomové práce je zhodnocení finanční situace konkrétní společnosti a navržení určitých doporučení pro zlepšení její finanční situace. První část je věnována teoretickým poznatkům finanční analýzy a představení společnosti. V druhé části jsou tyto poznatky využity pro rozbor finanční situace podniku. Závěrečná část hodnotí celkovou finanční situaci a předkládá návrhy k jejímu zlepšení.

**Abstract**

This diploma thesis' objective is to assess the financial situation of the specific company and suggestion the concrete recommendation for the improvement its financial situation. The first part of the thesis comprises theoretical fundamentals of the financial analysis and introduction the company. The second part represents application of financial analysis methods to assess the financial situation of the specific company. Summary gathers the general financial situation of the specific company and proposals to its improvement.

**Klíčová slova**

Elementární metody, finanční analýza, finanční zdraví, návrhy, podnikové finance, účetní výkazy.

**Key word**

Elementary methods, financial analysis, financial health, suggestion, corporate finance, financial statements

**Bibliografická citace mé práce**

LANGOVÁ, K. *Posouzení finančního zdraví firmy* . Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 110 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jiří Luňáček, Ph.D., MBA.

**Čestné prohlášení**

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

Brno, 7. květen 2009 ……..…….

Podpis

**Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat všem, kteří se zasloužili na zdárném zpracování mé diplomové práce. V prvé řadě děkuji vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Jiřímu Lunáčkovi, Phd, MBA za cenné připomínky, myšlenky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

Dále děkuji Ing. Michalu Vašíčkovi, MBA, řediteli společnosti TRIBOTEC spol. s.r.o. Velice si vážím jeho rad a poskytnutých materiálů, které významnou mírou přispěly k vyřešení mého úkolu. Bez jeho připomínek by tato práce ani zdaleka nedosahovala takové kvality.

*Karolína Langová*

OBSAH


**ÚVOD ..... 11**

**CÍL PRÁCE ..... 12**

**1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE ..... 13**

**1.1 ÚVOD DO FINANČNÍ ANALÝZY ..... 13**

**1.2 ZDROJE VSTUPNÍCH DAT – účetní výkazy ..... 14**

**1.3 NEDOSTATKY FINANČNÍ ANALÝZY ..... 15**

**1.4 DOPAD ZMĚN V ÚČETNICTVÍ NA FINANČNÍ ANALÝZU ..... 16**

**1.5 METODY FINANČNÍ ANALÝZY ..... 18**

**1.6 ANALÝZA STAVOVÝCH UKAZATELŮ ..... 19**

*1.6.1 Horizontální analýza ..... 19*

*1.6.2 Vertikální analýza ..... 19*

**1.7 ANALÝZA TOKOVÝCH UKAZATELŮ ..... 20**

**1.8 ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ ..... 21**

*1.8.1 Čistý pracovní kapitál ..... 21*

*1.8.2 Čisté peněžně-pohledávkové fondy ..... 22*

*1.8.3 Čisté pohotovostní peněžní prostředky ..... 22*

**1.9 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ ..... 23**

*1.9.1 Ukazatelé rentability ..... 23*

*1.9.2 Ukazatelé zadluženosti ..... 25*

*1.9.3 Ukazatelé aktivity ..... 27*

*1.9.4 Ukazatelé likvidity ..... 29*

*1.10.5 Ukazatele provozní činnosti ..... 31*

*1.10.6 Ukazatele na bázi Cash flow ..... 32*

**1.10 TESTOVÁNÍ FINANČNÍHO ZDRAVÍ FIRMY ..... 33**

*1.10.1 Altmanův model ..... 34*

*1.10.2 Index IN05 ..... 35*

*1.10.3 Tamariho model ..... 36*

*1.10.4 Taflerův bankrotní model ..... 37*

*1.10.5 Quicktest (Rychlý test) ..... 38*

*1.10.6 Beermanova diskriminační funkce ..... 39*

*1.10.7 Index bonity ..... 40*

**2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE FIRMY ..... 41**

**2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ..... 41**

*2.1.1. Základní údaje ..... 41*

*2.1.2 Předmět činnosti ..... 41*

*2.1.3 Profil společnosti ..... 42*

*2.1.4 Organizační struktura firmy a stav prostor ..... 42*

**2.2 ANALÝZA TRHU ..... 44**

*2.2.1 Analýza konkurence ..... 44*

*2.2.2 Analýza zákazníků* ... 44
*2.2.3 Analýza dodavatelů* ... 45

**2.3 KRITICKÁ ANALÝZA** ... **46**
*2.3.1 Analýza vnějšího prostředí* ... 46
*2.3.1.1 Analýza obecného okolí* ... *46*
*2.3.1.2 Analýza oborového okolí* ... *49*
*2.3.2 Analýza vnitřního prostředí* ... 51
*2.3.3 Shrnutí stávajícího stavu formou SWOT analýzy* ... 53

**3 FINANČNÍ ANALÝZA** ... **55**

**3.1 ANALÝZA TOKOVÝCH A STAVOVÝCH UKAZATELŮ** ... **56**
*3.1.1 Horizontální analýza aktiv* ... 57
*3.1.2 Horizontální analýza pasiv* ... 59
*3.1.3 Vertikální analýza aktiv* ... 61
*3.1.4 Vertikální analýza pasiv* ... 62
*3.1.5 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát* ... 64
*3.1.6 Analýza Cash flow* ... 66

**3.2 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ** ... **67**
*3.2.1 Ukazatele likvidity* ... 67
*3.2.2 Ukazatele rentability* ... 69
*3.2.3 Ukazatele zadluženosti* ... 71
*3.2.4 Ukazatele aktivity* ... 73
*3.2.5 Ukazatele provozní činnosti* ... 75
*3.2.6 Ukazatele na bázi Cash flow* ... 76

**3.3 ROZDÍLOVÉ UKAZATELE** ... **77**

**3.4 TESTOVÁNÍ POMOCÍ SOUSTAV UKAZATELŮ** ... **78**
*3.4.1 Altmanův index finančního zdraví* ... 78
*3.4.2 Taflerův bankrotní model* ... 79
*3.4.3 Index Bonity* ... 80
*3.4.4 IN05* ... 82

**3.5 POROVNÁNÍ S OBOROVÝM PRŮMĚREM** ... **84**

**3.6 POROVNÁNÍ S KONKURENČNÍ FIRMOU** ... **87**

**3.7 ZHODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE FIRMY** ... **88**

**4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ** ... **90**

**4.1 ŘÍZENÍ ZÁSOB** ... **90**

**4.2 SNÍŽENÍ VYSOKÉHO STAVU POHLEDÁVEK** ... **94**
*4.1.1 Snižování doby inkasa pohledávek* ... 95
*4.1.2 Odprodej pohledávek* ... 97
*4.1.3 Řízení vztahů se zákazníky* ... 97

**4.3 EXPANZE NA ZAHRANIČNÍ TRH** ... **99**

**4.4 SNIŽENÍ NÁKLADŮ** ... **100**

**4.5 ZVÝŠENÍ PRODUKTIVITY PRÁCE** ... **102**

**4.6 OSTATNÍ NÁVRHY** ... **103**

*4.6.1 Motivační program pro zaměstnance* ..... 103
*4.6.2 Častější provádění a využívání finanční analýzy* ..... 103
**4.7 SHRNUTÍ NÁVRHŮ** **104**
**ZÁVĚR** ..... **105**
**SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ** ..... **107**
**SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ** ..... **109**
**SEZNAM PŘÍLOH** ..... **110**

# ÚVOD

Každá společnost, chce-li efektivně řídit svoji finanční strukturu, by měla znát a pravidelně zjišťovat své finanční zdraví. Ve své diplomové práci budu vyhodnocovat finanční zdraví firmy TRIBOTEC s.r.o. Tato firma je českým výrobním podnikem, působícím v oblasti dodávek centrálního mazání, centrálních mazacích systémů, mazací techniky a hydrauliky.

V každém podniku hraje určitě důležitou roli finanční rozhodování. Jakékoliv finanční rozhodování však musí být podloženo právě finanční analýzou. Ta působí jako zpětná informace o tom, kam podnik v jednotlivých oblastech došel, v čem se jeho předpoklady podařilo splnit a kde naopak došlo k situaci, ke které nechtěl, aby došlo.

Jedním z dílčích úkolů mé práce je určit finanční zdraví firmy. Finanční zdraví je dáno aktuálním stavem podnikových financí. Průběžné a pravidelné hodnocení finančního zdraví firmy je předpokladem pro efektivní řízení podniku. Z provedené finanční analýzy, která je obrazem zdraví podniku, může podnik získat informace o problémových oblastech. V dnešní době existuje na našem trhu stále ještě mnoho podnikatelských subjektů, které po skončení kalendářního roku provedou roční účetní závěrku, vyplní zákonem požadované účetní výkazy, předají finančním úřadům daňová přiznání a k těmto údajům se již zpětně nevracejí. Připravují se tak o velké množství informací, které by mohli využít pro finanční a ekonomické rozbory, na jejichž základech se dají velice dobře stanovit vývojové trendy firmy.

Finanční analýza je však pouze nástrojem poznání stavu hospodaření podnikatelského subjektu, není to prostředek ke změně tohoto stavu. Firma tedy nemůže očekávat, že pouhé využití metod finanční analýzy přinese očekávané výsledky. Po provedené analýze přichází na řadu odborníci, kteří mají za úkol navrhnout takové opatření, které firmu k očekávaným výsledkům dovede. Ve finanční analýze se používá mnoho rozborových ukazatelů. Ve své práci nebudu zkoumat všechny ukazatele finanční analýzy. Vyberu pouze ty, které podniku poskytnou nejpotřebnější informace.

# CÍL PRÁCE

Cílem mé diplomové práce je zpracování finanční analýzy zvoleného podniku, následné zhodnocení dosažených výsledků a konečné předložení návrhů vedoucích ke zlepšení finančně-ekonomické situace podniku.

Moje práce se skládá ze tří podstatných části. V první části definuji podstatu finanční analýzy, její hlavní cíle, uživatele a nedostatky. Následně popíšu zdroje dat pro finanční analýzu a v jednotlivých podkapitolách podrobně popíšu používané metody.

Ve druhé hlavní části představím analyzovaný podnik. Zmapuji jeho vnitřní a vnější podmínky, jeho konkurenci, odběratele i dodavatele. Výsledkem mi budou slabé stránky a hrozby firmy TRIBOTEC.

Ve třetí kapitole provedu kompletní finanční analýzu, při které využiji poznatky z předchozích kapitol. Provedu srovnání výsledků firmy s obrovým průměrem a s výsledky konkurenční firmy ŠPONDR CMS, spol. s.r.o. Závěrem navrhnu opatření, jež by měla vést ke zlepšení finanční činnosti podniku.

Firmě podává daňové přiznání daňový poradce, čímž splňuje zákonem stanovená pravidla pro podání daňového přiznání do 30.6. Z toho důvodu není možné zapracovat data z roku 2008 do řešení práce.

Vstupní data do výpočtových ukazatelů budu tedy čerpat z účetních závěrkových výkazů z let 2001 až 2007. Tedy z rozvahy, výkazu zisku a ztrát a Cash Flow. Tyto výkazy mi byly poskytnuty přímo ředitelem firmy. Informace o společnosti použité pro zpracování představení společnosti a zpracování kritické analýzy použiji z webových stránek a interních materiálů firmy.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

## 1.1 ÚVOD DO FINANČNÍ ANALÝZY

Finanční analýza je oblast, která představuje významnou součást komplexu finančního řízení firmy, neboť zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídících rozhodnutí a skutečností.

Finanční analýza je součástí finančního řízení. Je dále úzce propojena s finančním účetnictvím, které podniku poskytuje informace pro finanční rozhodování prostřednictvím finančních výkazů. K hlavním cílům finanční analýzy patří vyvození diagnózy hospodaření podniku. Nedostatkem účetních výkazů je fakt, že neobsahují výhled do budoucnosti a jsou pouhým pohledem do minulosti. K odstranění těchto nedostatků se používá finanční analýza. S její pomocí může podnik změřit a zhodnotit získané údaje a vyvodit určité závěry o hospodaření a o finanční situaci podniku.

Finanční analýza představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku. ( 20 )

Finanční analýza je také tím, čemu se v řízení říká „zpětná vazba“, neboť dává firmě zprávu o tom, jak úspěšné bylo jejich řízení v předchozích letech. Tuto skutečnost zobrazuje následující schéma:

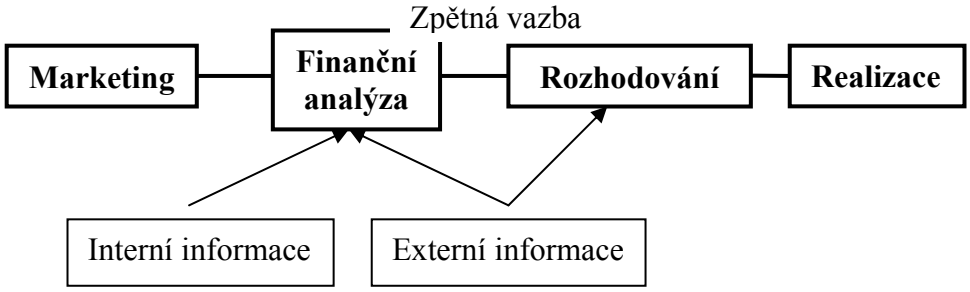



*Schéma č. 1: Objektivní řešení pro financování aktiv podniku* (*11, str. 19 )*

**Cílem finanční analýzy je dle literatury 13**

- posouzení vlivu vnitřního a vnějšího prostředí podniku,
- analýza dosavadního vývoje podniku,
- komparace výsledků analýzy v prostoru,
- analýza vztahů mezi ukazateli ( pyramidní rozklady),
- poskytnutí informací pro rozhodování do budoucnosti,
- analýza variant budoucího vývoje a výběr nejvhodnější varianty,
- interpretace výsledků včetně návrhů ve finančním plánování.( 13, str. 4 )

## 1.2 ZDROJE VSTUPNÍCH DAT – účetní výkazy

Výběr vhodných dat je prvním, velmi důležitým krokem finanční analýzy. Až z těchto dat může analytik získat informace, které potřebuje. Vstupní data finanční analýzy pocházení ze tří velkých skupin zdrojů:

1) **Interní data**

   Tato data mají původ v podniku. Podnik si je sám shromažďuje a hodnotí. Jsou to data z účetních výkazů, které tvoří: rozvaha, výkaz zisků a ztrát, přehled cash flow a z výročních zpráv a vnitropodnikového účetnictví

2) **Externí data**

   Mají původ z vnějšího okolí firmy a týkají se jak toho okolí, tak i podniku samotného. Jedná se např. o údaje z odborného tisku, burzovní zpravodajství, státní statistiky

3) **Ostatní data o podniku**

   Čerpána např. z vnitřních směrnic, předpovědí a zpráv vedoucích pracovníků podniku apod. ( 7 )

**Rozvaha**

Rozvaha představuje přehled o stavu majetku podniku a zdrojů jeho krytí k určitému dnu. Většinou se jedná o poslední den účetního období nebo o první den finančního roku podniku. Je vyjádřena v peněžních jednotkách. Je založena na

bilančním principu a firmu a její majetek sleduje jak z pohledu věcné struktury, tak z pohledu finančních zdrojů. ( 1 )

$$\sum \text{AKTIV} = \sum \text{PASIV}$$

**Výkaz zisku a ztrát**

Smyslem výkazu zisků a ztrát je informovat o úspěšnosti práce podniku, o výsledku, kterého dosáhl podnikatelskou činností. Výsledovka poskytuje přehled nákladů v podniku vynaložených na udržení a zajištění zisku a výnosů za sledované období. Poskytuje informace o schopnosti podniku zhodnocovat vložený kapitál, tvořit zisk a plnit tak hlavní podnikatelský cíl. ( 17 )

**Cash flow**

Cash flow představuje pohyb (přírůstek nebo úbytek) peněžních prostředků za určité období v souvislostech s ekonomickou činností podniku. Na rozdíl od zisku, který se určuje z rozdílu výnosů a nákladů, je cash flow rozdílem mezi příjmy a výdaji firmy v daném období. Výchozí datovou základnou pro zajišťování cash-flow je účetnictví podniku. Peněžní prostředky při průchodu podnikem jsou vázány v jeho aktivech, z kterých se postupně mění až do konečné žádoucí peněžní podoby. ( 14 )

## 1.3 NEDOSTATKY FINANČNÍ ANALÝZY

Mezi hlavní nevýhody finanční analýzy patří orientace na minulost a nezohlednění měnících se ekonomických podmínek např. míry inflace, daňové podmínky aj. Dalším problémem bývá špatná interpretace výsledků analýzy z důvodu slabých zkušeností nebo nevěrohodných vstupních dat. Zda bude finanční analýza pro firmu spolehlivá a zda poskytne pravdivou informaci o jejím stavu, závisí ve velké míře i na dostupnosti a věrohodnosti informací, dále na zvolené metodě a na vhodné interpretaci výsledků.

Velké nedostatky finanční analýzy mají svůj původ v účetnictví. Účetní závěrky firem ukazují výsledky za celý rok, ale už nenabízejí přehled např. o sezónních výkyvech. Účetní výkazy pracují vždy s údaji, které se týkají minulosti, a s těmito údaji musí pracovat i finanční analýza. Musí tedy brát v potaz riziko, že data plynoucí z výkazů nejsou v době provádění analýzy již aktuální. Každý finanční analytik musí tyto slabiny účetních výkazů znát a při výkonu své práce na ně brát ohled. Jak moc velký dopad budou mít tyto nedostatky na výsledky finanční analýzy, závisí i na délce časové řady. ( 10 )

Dalším problémem může být, že účetnictví nezachycuje vlivy nepeněžních faktorů, jako je image firmy, schopnosti a know how pracovníků aj. V neposlední řadě je problémem zachycování oběžných aktiv, výnosů a nákladů v běžných cenách, což výrazně znesnadňuje meziroční porovnávání poměrových ukazatelů. ( 3 ) Majetek je vždy oceňován v pořizovací ceně, DHM je veden v historických cenách, zásoby v cenách běžných. Ve finanční analýze se zpravidla nic nepřepočítává na srovnatelné ceny, maximálně se k vlivu ocenění přihlíží. „Příčiny však také mohou spočívat ve způsobu pořízení majetku: pronájmem dlouhodobých hmotných aktiv, poskytnutím materiálu zákazníkem při práci ve mzdě, nájmem pracovníků od personální agentury. Uvedené okolnosti bývají zřejmé z výročních zpráv. Ovlivňují i vypovídací schopnost příslušných poměrových ukazatelů a jejich časového a prostorového srovnávání.“ ( 4, str. 64-65 )

## 1.4 DOPAD ZMĚN V ÚČETNICTVÍ NA FINANČNÍ ANALÝZU

V českém účetnictví dochází k neustálým změnám, některé mohou mít na moji diplomovou práci dopad větší, některé menší. V roce 2003 však došlo ke změnám, které výraznou mírou ovlivnily zpracování finančních analýz mnoha podnikům. Došlo ke změnám položek v rozvaze a ve výkazu zisku a ztrát. Názvy některých položek byly lehce pozměněny, některé položky zcela zanikly, některé vznikly nově. Např. vznikla položka goodwill. V tomtéž roce nastala i změna způsobu účtování rezerv a opravných položek a změnil se i způsob vykazování jednotlivých položek v účetní závěrce. Právě

účetní výkazy jsou podkladem pro vstupní data ke zpracování finanční analýzy. Z toho důvodu mají jejich změny na výsledek mé práce velký dopad.

**Změny v rozvaze – Aktiva**

Kategorie A zůstala beze změny. V B kategorii byl změněn název stálých aktiv na dlouhodobý majetek, který se používá dodnes. B I vznikla již výše zmíněná položka Goodwill. V B II se opravná položky k nabytému majetku z roku 2002 změnila na oceňovací rozdíl k nabytému majetku v roce 2003. V kategorii dlouhodobého finančního majetku nastalo změn více. V roce 2002 zde ještě byla položka půjčky podnikům ve skupině, od roku 2003 již evidujeme půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem. Kategorie oběžných aktiv C zůstala beze změny. V C II vznikly změny, nově zde evidujeme např. odložená daňová pohledávka nebo dohadné účty aktivní, pro které byla ještě v předchozím roce zvláštní kategorie D II na konci aktiv. Krátkodobé pohledávky, tedy C III zaznamenaly mnoho změn. Došlo zde k detailnějšímu členění pohledávek např. na pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem. V C IV byl finanční majetek z roku 2002 přejmenován na krátkodobý finanční majetek. V D I se zrušila položka ostatních aktiv, místo toho vzniklo časové rozlišení.

**Změny v rozvaze – Pasiva**

Kategorie A I a A II zůstala beze změn. V kategorii A III nastaly změny, a to takové, že fondy ze zisku se v roce 2003 specifikovaly na rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku. Dříve byl název jen fondy ze zisku. A IV, V se nezměnily. Skupina cizí zdroje B zaznamenala např. následující změny. Zákonné rezervy byly přejmenovány na rezervy dle zvláštních právních předpisů, navíc např. vznikly rezervy na důchody a podobné závazky. Skupina B II dlouhodobé závazky eviduje po roce 2003 velké změny. Nově se zde zaznamenávají dohadné účty pasivní, vznikly závazky k ovládaným a řízeným osobám. Opět došlo k větší specifikaci závazků i ve skupině B III. Řadíme sem vydané dluhopisy, vznikla zde i položka krátkodobých přijatých záloh. V označení B IV zanikla položka běžné bankovní úvěry. C kategorie rokem 2003 ztrácí ostatní pasiva – přechodné účty pasivní.

**Změny ve výkazu zisku a ztrát**

Ve výkazu zisku a ztrát nastaly s rokem 2003 rovněž určité změny. Co se týče prvních několika položek ve výkazu žádné položky nezanikly, nevznikly ani nenastala změna názvu. První výraznější změna nastala až ve skupině III tržeb. Zde byly tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu rozděleny na dvě položky, prodej dlouhodobého majetku a prodej materiálu. V kategorii F bylo zrušeno zúčtování rezerv a časového rozlišení provozních výnosů, tvorba rezerv a časového rozlišení provozních nákladů, zúčtování opravných prostředků do provozních výnosů a zúčtování opravných prostředků do provozních nákladů. Místo toho evidujeme nově od roku 2003 položku změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období. Ve skupině J vznikla nově položka výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem. V neposlední řadě nastaly změny v kategorii M, kde vznikla nově položka změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti ( +/- ), čímž zaniklo zúčtování opravných položek do finančních výnosů a zúčtování opravných položek do finančních nákladů.

## 1.5 METODY FINANČNÍ ANALÝZY

Následující kapitola je věnována metodám finanční analýzy. Existuje mnoho pohledů, jak finanční analýzu členit. Za více než 100 let prošla finanční analýza nejednou úpravou, ale dodnes pro ni nebyla stanovena žádná „všeobecně uznávaná zásada“ ani mezinárodní standard. Klasická finanční analýza obsahuje dvě navzájem propojené části a dvě samostatná členění:

a) kvalitativní, tzv. fundamentální analýza
b) kvantitativní, tzv. technická analýza

c) elementární metody finanční analýzy
d) vyšší metody finanční analýzy

## 1.6 ANALÝZA STAVOVÝCH UKAZATELŮ

Tato analýza sleduje vývoj jedné veličiny – položky rozvahy či výsledovky – v čase nebo ve vztahu k jiné vztažné veličině. Při výpočtu těchto veličin se tedy pracuje s položkami rozvahy. Podstatné jsou stavy jednotlivých aktiv a pasiv, proto se tyto ukazatele označují jako stavové. ( 22 )

### *1.6.1 Horizontální analýza*

Horizontální analýza zkoumá vývoj podniku v čase. Je-li k dispozici dostatečně dlouhá časová řada,může podnik z takto získaných údajů odhadnout dlouhodobé trendy. Při analýze se berou v úvahu jak změny absolutní hodnoty, tak procentní změny jednotlivých položek výkazů k výchozímu roku. Je však nutné si uvědomit, že mezipodnikové srovnávání umožňují pouze relativní změny. Procentní změna ukazatele v čase se vypočítá dle vztahu:

$$I_{t/t-1} = \frac{B_{i(t)} - B_{i)t-1)}}{Bi(t-1)} * 100 \quad [\%] \qquad (5, \text{str. } 12)$$

kde: $B_i$ (t)….. je hodnota položky *i* v čase *t*

$B_i$ *(t-1)* ...je hodnota položky *i* v čase *t-1*

*t*…… čas

Absolutní změna se vypočítá podle vzorce:

$$D_{t/t-1} = B_{i(t)} - B_{i(t-1)} \qquad (5, \text{str. } 13)$$

kde: $D_{t,t-1}$ ….změna oproti minulému období

$B_t$ …. hodnota bilanční položky i. ( 5 )

### *1.6.2 Vertikální analýza*

Vertikální analýzou se posuzuje struktura majetku, kapitálu, nákladů a výnosů a jejich změna struktury v čase. Při výpočtu se k danému výkazu určí společný jmenovatel. U analýzy struktury majetku a kapitálu jsou jím většinou celková aktiva a

u analýzy výkazu zisků a ztrát je společným jmenovatelem velikost tržeb. Ukazatel se vypočítá podle vztahu:

$$u_S = \frac{U_t * 100}{S_t} \quad [\%] \qquad (7)$$

kde: $u_t$…. je ukazatel struktury

$S_t$…. je společný jmenovatel (obvykle celkové tržby, nebo celková aktiva)

## 1.7 ANALÝZA TOKOVÝCH UKAZATELŮ

V analýze tokových ukazatelů se jako zdroj informací používá výkaz zisků a ztrát a výkaz o peněžních tocích (cash flow). Tato analýza zahrnuje analýzu cash flow, tržeb a nákladů. Je při ní třeba posoudit velikost jednotlivých ukazatelů. Dále je nutné posoudit změny v čase, procentuální složení složek ukazatelů, tempa růstu a formulovat působící jevy. ( 15 ) Analýza peněžních toků je založena na zpětném pohledu na peněžní toky a zjištění schopnosti podniku řídit tyto toky. Přehled o peněžních tocích patří k výkazům, které vyžaduje výroční zpráva. ( 5 )

„CF“ ( peněžní tok) je skutečný pohyb ( tok ) peněžních prostředků podniku. Je východiskem pro řízení likvidity podniku neboť:

- existuje rozdíl mezi pohybem hmotných prostředků a jejich peněžním vyjádřením ( např. nákup zásob na obchodní úvěr)
- vzniká časový nesoulad mezi hospodářskými operacemi vyvolávajícími náklady a jejich finančním zachycením (vznik mzdových nákladů a vlastní výplata mezd)
- vzniká rozdíl mezi náklady a výdaji a mezi výnosy a příjmy ( podvojné účetnictví zachycuje hospodářské jevy a výsledek hospodaření podniku nezávisle na okamžiku uskutečněných plateb)“. ( 13, str.43 )

## 1.8 ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ

Tyto ukazatele slouží k řízení finanční situace firmy, zejména pak jeho likvidity. Fond je chápán jako shrnutí stavových ukazatelů, tedy jako rozdíl mezi sumou konkrétních položek krátkodobých aktiv (např. oběžný majetek) a sumou konkrétních položek krátkodobých pasiv.

### *1.8.1 Čistý pracovní kapitál*

Potřeba čistého pracovního kapitálu je nejdůležitějším rozdílovým ukazatelem. Čistý pracovní kapitál se chápe jako určitý finanční fond, který vznikne oddělením části oběžných aktiv od krátkodobých dluhů. Rozlišují se dva způsoby výpočtu: ( 7 )

- **Manažerský přístup**
- **Investorský přístup**

*Schéma č. 2: Schéma čistého pracovního kapitálu a) manažerský přístup*
*b) investorský přístup ( 14, str. 36)*

**Pohled manažera**

Manažer chápe ČPK jako fond finančních prostředků, který je nutné nejlépe využívat. Je pro něj částí OA, jež je financována dlouhodobým vlastním a cizím kapitálem. Jedná se tedy o volný kapitál, jenž využívají manažeři k zajištění plynulého průběhu hospodářské činnosti. Pro hodnocení kvality manažera je důležitá jeho schopnost dobře nakládat s čistým pracovním kapitáelm.

**ČPK = Oběžná Aktiva – Krátkodobý cizí kapitál** ( 22, předn.č.3 )

**Pohled investora**

Pohled investrora na čistý pracovní kapitál je poněkud odlišný. Investor jej chápe jako běžně pracující dlohodobý kapitál. Z toho důvodu si vyhrazuje právo o něm rozhodovat. Investor sám určuje, jak velká část z dlouhodobého kapitálu připadne na financování běžné činnosti podniku. Výpočet čistého pracovního kapitálu z pohledu investora:

**ČPK = Dlouhodobé zdroje – Stálá Aktiva** ( 22, předn.č.3 )

### *1.8.2 Čisté peněžně-pohledávkové fondy*

Jedná se o kompromis mezi čistým pracovním kapitálem a čistými peněžními prostředky. Při výpočtu čistých peněžně pohledávkových fondů se vylučují z oběžných aktiv zásoby a nelikvidní pohledávky, od nich se na konci ještě odečtou krátkodobé závazky. ( 15 ) Výpočet se provede následujícím způsobem:

**ČPM = ( OA – ZS ) – KZ** ( 22, předn.č.3 )

### *1.8.3 Čisté pohotovostní peněžní prostředky*

Čisté pohotové prostředky představují rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Tento ukazatel je jistou modifikací čistého pracovního kapitálu, odstraňuje však jeho největší chyby. Hlavním problémem čistého pracovního kapitálu je to, že oběžná aktiva mohou zahrnovat i méně likvidní položky, např. nedobytné pohledávky. Čisté pohotovostní peněžní prostředky firmy používají pro důkladnější posouzení likvidity. Výsledek se vypočítá jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Do pohotových finančních prostředků náleží peníze na běžných účtech, hotovost příp. cenné papíry, jako šeky a směnky. Okamžitě splatné závazky jsou závazky, jejichž doba splatnosti je k aktuálnímu datu a starší. ( 15 )

**ČPP = PFP – OSZ** ( 22, předn.č. 3 )

## 1.9 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ

Poměrová analýza charakterizuje vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Poměrové ukazatele jsou nejpoužívanější a nejvýstižnější metodou finanční analýzy. Umožní hodnotiteli získat rychlý a pravdivý obraz o tom, jak je podnik rentabilní, likvidní, aktivní a zadlužený. ( 15 )

Výchozím nástrojem poměrových ukazatelů je výpočet a okomentování finančních poměrů mezi položkami účetních výkazů. Aby měl však poměrový ukazatel nějakou logiku, musí mezi položkami uváděnými do poměru existovat určitá souvislost a návaznost.

V dnešní existuje již velké množství poměrových ukazatelů. Aby však analytik zachytil skutečný, věrohodný stav firmy, vybírá vždy jen ty nejdůležitější, tedy určité menší množství finančních ukazatelů. ( 15 )

Poměrové ukazatele umožňují:

- provádět analýzu časového vývoje finanční situace podniku
- použití jako vhodného nástroje průřezové analýzy
- předvídat budoucí vývoj ( 14 )

### *1.9.1 Ukazatelé rentability*

Obecně lze rentabilitu definovat jako poměr zisku a vloženého kapitálu. Poměřuje tedy zisk z podnikání se zdroji firmy, kterých bylo využito pro jeho dosažení. Pod pojmem rentabilita (ziskovost) se rozumí tzv. míra rentability. Rentabilita udává vztah mezi efektem činnosti a prostředky vynaloženými na tuto činnost. Efektem se rozumí vyprodukovaný zisk. Ukazatelů rentability se používá pro hodnocení a komplexní posouzení celkové efektivnosti firmy. ( 19 )

Mezi nejčastěji sledované ukazatele rentability patří:

**Rentabilita vloženého kapitálu - ROI**

„Ukazatel vyjadřuje s jakou účinností působí celkový kapitál vložený do firmy, nezávisle na zdroji financování“ ( 15, str.178 ). Pro podnik je to velmi důležitý ukazatel, neboť říká, kolik haléřů provozního hospodářského výsledku podnik dosáhl z jedné investované koruny. Vypočte se pomocí následujícího vztahu:

$$ROI = \frac{EBIT}{vložený\ kapitál} \quad (15, \text{str. } 178)$$

**Rentabilita celkového kapitálu - ROA**

Firmy sledují rentabilitu celkového kapitálu k celkovému posouzení efektivnosti podniku. Ukazatel ROA poměřuje zisk s celkovými aktivy, která byly investována do podnikání. Nebere se přitom ohled na to, z jakých zdrojů jsou financována. Není zde důležitá finanční struktura, neboť se zde hodnotí veškerý kapitál vložený do podnikání bez ohledu na to, odkud kapitál pochází. Ukazatel rentability celkového kapitálu lze použít i pro hodnocení vnitropodnikových středisek. Musí být však splněna podmínka dokonale vedeného manažerského účetnictví a controllingu. Výpočet se provádí dle následujícího vztahu:

$$ROA = \frac{EAT}{celková\ aktiva} \quad (15, \text{str. } 179)$$

**Rentabilita vlastního kapitálu - ROE**

Tento ukazatel poskytuje firmě informaci o zúročení vlastního kapitálu. Investoři pomocí rentability vlastního kapitálu zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos vzhledem k riziku. Rentabilita vlastního kapitálu je tedy klíčovým ukazatelem pro vlastníky podniku ( akcionáře, společníky apod.) Vypočte se pomocí následujícího vztahu:

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál} \quad (15, \text{str. } 179)$$

**Rentabilita tržeb – ROS**

Patří k jedněm z klíčových ukazatelů efektivnosti podniku. Ukazatel tržeb vyjadřuje, jakou část tržeb pokrývají náklady a kolik zbývá na zisk. Udává procentuální podíl hospodářského výsledku po zdanění k tržbám. V případě, že se ukazatel vyjádří v korunách, vyjadřuje ziskové rozpětí. ( 15 ) To bývá mnohdy označováno jako zisková marže. Zisková marže je pouze malou modifikací ukazatele ROS, v čitateli používá čistý zisk po zdanění.

$$ROS = \frac{EAT}{tržby} \qquad Zisková\ marže = \frac{čistý\ zisk}{tržby}$$ ( 15, str. 179 )

**Rentabilita dlouhodobého kapitálu ROCE**

Ukazatel ROCE bere v úvahu pouze dlouhodobé zdroje. Podává informaci o výnosnosti všech investorů.

$$ROCE = \frac{čistý\ zisk + EBIT}{vlastní\ kapitál + dlouhodobé\ závazky}$$ ( 15, str. 179 )

### *1.9.2 Ukazatelé zadluženosti*

Pojem zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv cizí zdroje. Udávají v podstatě vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování firmy. Informují firmu o rozsahu financování cizím kapitálem, jak krátkodobým tak dlouhodobým, či vlastním kapitálem.

Zadluženost však nemusí být pouze negativní vlastností podniku. Vyšší hodnoty zadluženosti mohou způsobit zvýšení výnosnosti vlastních zdrojů. Negativní stránkou zadluženosti je, že zvyšuje riziko finanční nestability a riziko nemožnosti dostat úvěr od banky. Většina podniků nefinancuje svoji činnost pouze z jednoho druhu kapitálu. K financování používají poměr vlastního a cizího kapitálu. Zákonem resp. právním předpisem je navíc stanovena určitá výše vlastního kapitálu. Na druhou stranu je

financování cizím kapitálem levnější než financování vlastním, z důvodu daňového štítu, který na cizí kapitál působí. Je třeba najít určitý kompromis mezi tímto poměrem. Ideální případ je samozřejmě financování 50 na 50. Právě optimalizace kapitálové struktury je prvořadným úkolem finančního řízení podniku. ( 15 ) Mezi nejčastěji sledované ukazatele zadluženosti patří:

**Celková zadluženost**

Celková zadluženost vyjadřuje, kolik procent z celkových aktiv je financováno pomocí dluhu. Ukazatel celkové zadluženosti bývá často značen jako ukazatel věřitelského rizika. S růstem zadluženosti totiž roste pravděpodobnost, že při platební neschopnosti přijdou věřitelé o vložený kapitál. Z toho důvodu dávají věřitelé přednost nízké míře zadluženosti. ( 15 ) Celková zadluženost se vypočte dle následujícího vzorce:

$$Celková\ zadluženost = \frac{cizí\ kapitál}{celková\ aktiva} \quad (15, \text{str. } 183)$$

**Kvóta vlastního kapitálu**

Tento ukazatel bývá mnohdy označován jako doplněk k ukazateli celkové zadluženosti. Součet celkové zadluženosti a kvóty vlastního kapitálu, jinak koeficientu samofinancování, se musí rovnat 1. Tento ukazatel vyjadřuje finanční nezávislost firmy a informuje analytika o finanční struktuře firmy.

$$Kvóta\ vlastního\ kapitálu = \frac{vlastní\ kapitál}{celková\ aktiva} \quad (15, \text{str. } 184)$$

**Ukazatel úrokového krytí**

Ukazatel úrokového krytí informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Jinými slovy představuje míru pravděpodobnosti, že věřitelé nebudou přicházet o výnos z poskytnutého úvěru. ( 15 )

$$Ukazatel\ úrokové\ krytí = \frac{EBIT}{nákladové\ úroky} \quad (15, \text{str. } 185)$$

**Doba splácení dluhu**

Dává podniku jasnou informaci o tom, po kolika letech je schopen splatit všechny své dluhy. „Doba splácení dluhů je vyjádřena počtem roků, po jejichž uplynutí by byly všechny dluhy splaceny, kdyby všechny odpovídající peněžní toky ( zpravidla zisk po zdanění zvýšený o odpisy ) zůstaly na úrovni běžného roku a kdyby se používaly výhradně na splácení dluhů.“ ( 3, str. 21 ) U zdravých podniků by tato doba měla být někde mezi 4 a 5 lety.

$$Doba\ splacení\ dluhů = \frac{cizí\ zdroje - peníze}{provozní\ CF} \quad (6, \text{str. } 55)$$

### *1.9.3 Ukazatelé aktivity*

Ukazatelé aktivity vyjadřují, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy. Má-li společnost nedostatek aktiv, musí se vzdát mnoha výhodných příležitostí a připravit se tak o zisk. Naopak, když má společnost příliš mnoho aktiv, je její úrokové zatížení velké a vznikají jí tím zbytečné náklady. ( 1 )

**Obrat celkových aktiv**

Tento ukazatel vyjadřuje počet obrátek celkových aktiv v tržbách za určitý časový interval. Doporučované hodnoty jsou v intervalu ( 1,6 – 3 ). Jsou-li hodnoty nižší jak 1,6, má firma více aktiv, než je účelné, a vznikají jí tím nadbytečné náklady.

Jsou-li hodnoty vyšší jak 3, má firma nedostatek majetku a unikají jí tak budoucí podnikatelské příležitosti. ( 15 )

$$Obrat\ celkových\ aktiv = \frac{tržby}{aktiva} \quad (15, \text{str. } 181)$$

**Obrat stálých aktiv**

Vyjadřuje výkonnost, s níž firma využívá svých stálých aktiv k tvorbě zisku. Současně je měřítkem celkové produkční efektivnosti. Čím je ukazatel vyšší, tím lépe. Je-li výsledná hodnota nižší, než oborový průměr, je to signálem pro výrobu, aby zvýšila využití výrobních kapacit, a pro manažery, aby omezili investice. ( 15 )

$$Obrat\ stálých\ aktiv = \frac{roční\ tržby}{stálá\ aktiva} \quad (15, \text{str. } 181)$$

**Obrat zásob**

Tento ukazatel říká, jak rychle je firma schopna prodat své výrobky. Jinými slovy, kolikrát je každá položka ze zásob firmy prodána a znovu uskladněna. Nedostatkem tohoto ukazatele je, že tržby odrážejí tržní hodnotu, zatímco zásoby se uvádějí v nákladových cenách. ( 1 )

$$Obrat\ zásob = \frac{roční\ tržby}{zásoby} \quad (15, \text{str. } 182)$$

**Dobu obratu zásob**

Dobu obratu zásob lze definovat jako průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich konečné spotřeby nebo do doby jejich prodeje. Vypočítáme ji podílem průměrné zásoby a denní spotřeby. Pro podnik je výhodné, je-li tato doba co nejnižší. ( 15 )

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{průměrné\ zásoby}{tržby / 360} \quad (15, \text{str. } 182)$$

**Doba obratu pohledávek**

Tato doba vyjadřuje, kolik dní uplyne, během nichž je inkaso peněz za tržby zadrženo v pohledávkách. Je-li doba obratu pohledávek větší než doba splatnosti, znamená to, že obchodní partneři neplatí své účty včas. ( 15 )

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{obchodní\ pohledávky}{denní\ tržby} \quad (15, \text{str. } 183)$$

**Doba obratu závazků**

Tento ukazatel udává počet dnů, po které firma odkládá platbu svých faktur. Pro firmy je samozřejmě výhodné, je-li doba obratu pohledávek kratší jak doba obratu závazků. ( 15 )

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky\ vůči\ dodavatelům}{denní\ tržby} \quad (15, \text{str. } 182)$$

### *1.9.4 Ukazatelé likvidity*

K tomu, aby podnik mohl dlouhodobě fungovat, musí být nejen přiměřeně rentabilní, výnosný, ale musí být současně schopen uhradit své potřeby. Likvidita je tedy nezbytnou podmínkou pro dlouhodobou existenci podniku. Je nezbytné rozlišovat pojem likvidita a solventnost. Likvidita je okamžitá schopnost firmy uhradit své splatné závazky, kdežto solventnost je schopnost firmy trvale zabezpečit vlastními zdroji úhradu závazků z běžné činnosti. Ukazatele likvidity vysvětlují vztah mezi oběžnými aktivy, krátkodobými pasivy a schopnosti dostát včas svým závazkům. ( 5 )

**Běžná likvidita – Likvidita 3. stupně**

Ukazatel běžné likvidity říká, kolikrát převyšuje hodnota oběžných aktiv krátkodobé závazky. Jinými slovy, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele,

kdyby přeměnil veškerá svá aktiva na hotovost. Většinou by hodnota ukazatele likvidity měla být vyšší než jedna. Za ideální hodnotu ukazatele je považováno rozmezí 2 – 3. Jedná se však pouze o orientační hodnotu, kterou ovlivňuje řada faktorů. ( 15 )

$$Běžná\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ závazky} \quad (15, \text{str. } 187)$$

**Pohotová likvidita – Likvidita 2. stupně**

Z tohoto ukazatele jsou vyloučeny zásoby, které představují nejméně likvidní část oběžných aktiv. Tím se tento ukazatel stává věrohodnějším, co se týče vyjádření schopnosti podniku v krátké době splatit své závazky. Výsledkem rychlého prodeje zásob je ztráta. Standardní hodnota je někde mezi 1 až 1,5. Hodnoty, které jsou menší než 1, považují banky za nepřijatelné, pro podnik to znamená prvotní platební neschopnost. ( 15 )

$$Pohotová\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva - zásoby}{krátkodobé\ závazky} \quad (15, \text{str. } 187)$$

**Okamžitá likvidita – Likvidita 1. stupně**

Tato likvidita měří schopnost firmy hradit splatné dluhy. Do čitatele se uvádí objem hotovosti, prostředků na bankovních účtech a obvykle i jejich ekvivalenty, tj. volně obchodovatelné cenné papíry a šeky. Doporučované hodnoty jsou 0,2 – 0,5. ( 15 ) Okamžitou likviditu vypočítáme podle vztahu:

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{finanční\ majetek}{krátkodobé\ závazky} \quad (15, \text{str. } 187)$$

Výrazným nedostatkem výše uvedených ukazatelů likvidity je fakt, že hodnotí likviditu jen na základě zůstatků oběžného majetku. Nebere v potaz budoucí cash-flow. K odstranění tohoto nedostatku dávají někdy firmy do poměrového ukazatele cash flow z provozní činnosti a krátkodobé závazky.

### *1.10.5 Ukazatele provozní činnosti*

Ukazatelé provozní činnosti se používají pro hodnocení vnitřní činnosti podniku a používají se tedy pro vnitřní řízení. Provozní ukazatele vychází z tokových ukazatelů – nákladů a výnosů. Pro firmu je velice důležité především řízení nákladů. ( 14 ) Mezi nejčastěji používané ukazatele v praxi patří:

**Mzdová produktivita**

Tento ukazatel udává, kolik výnosů připadá na 1 Kč vyplacených mezd. V časové řadě by jeho trend měl být rostoucí. Vzorec, v jehož čitateli je přidaná hodnota použije firma, chce-li vyloučit vliv nakupovaných surovin, energií a služeb. ( 14 )

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

( 14, str. 78 )

**Produktivita DHM**

Produktivita DHM udává stupeň využití DHM, tj. množství výnosů vytvořených jednou korunou vloženou do DHM v pořizovacích cenách. ( 13 )

$$Produktivita\ DHM = \frac{výnosy\ (bez\ mimořádných)}{DHM\ v\ pořizovacích\ cenách}$$ ( 14, str. 79 )

**Ukazatel stupně odepsanosti**

Vyjadřuje, na kolik % je v průměru odepsán DHM. Jeho vývoj v čase ukazuje, zda stálé vybavení firmy mládne nebo stárne. ( 14 )

$$Stupeň\ odepsanosti = \frac{DMH\ v\ zůstatkových\ cenách}{DHM\ v\ pořizovacích\ cenách}$$ ( 14, str. 79 )

**Materiálová náročnost výnosů**

Ukazatel vyjadřuje na kolik % jsou výnosy zatíženy spotřebovaným materiálem. Obdobou tohoto ukazatele je nákladovost výnosů. V čitateli se však místo materiálové spotřeby použijí náklady celkem. Oba tyto ukazatele by měly v časové řadě klesat.( 14 )

$$Materiálová\ náročnost\ výnosů = \frac{spotřeba\ materiálu\ a\ energie}{výnosy\ (bez\ mimořádných)} \quad (14, str.\ 79)$$

**Vázanost zásob na výnosy**

Ukazatel udává hodnotu zásob vázanou na 1 Kč výnosů. Hodnota by měla být minimální. ( 14 )

$$Vázanost\ zásob\ na\ výnosy = \frac{zásoby}{výnosy\ (bez\ mimořádných)} \quad (14, str.\ 79)$$

### *1.10.6 Ukazatele na bázi Cash flow*

Velkou výhodou těchto ukazatelů je, že odstraňují vliv způsobený použitím rozdílných účetních metod. Další výhodou je jejich menší citlivost na inflaci a změny v ekonomickém prostředí. Mezi nejčastěji sledované ukazatele patří:

**Rentabilita tržeb z CF**

Ukazatel rentability tržeb měří finanční efektivitu podniku. Je vhodným doplňkem k ukazateli ziskové rentability. ( 14 )

**Rentabilita celkového kapitálu z CF**

Rentabilita celkového kapitálu z CF poměřuje cash flow před uplatněním finančních nákladů k celkovému kapitálu. Ukazatel měří schopnost podniku přijímat úvěry, protože CF z provozní činnosti neobsahuje finanční náklady. ( 14 )

**Stupeň oddlužení z CF**

Ukazatel stupně oddlužení vypovídá o schopnosti firmy dostát svým závazkům z vlastních finančních zdrojů. ( 14 )

## 1.10 TESTOVÁNÍ FINANČNÍHO ZDRAVÍ FIRMY

K posouzení celkové finanční situace firmy slouží soustavy (výběrové soubory) ukazatelů, které se často označují jako analytické systémy nebo modely finanční analýzy. Rostoucí počet modelů umožňuje detailnější zobrazení ekonomicko-finanční situace firmy. Současně však tento velký počet modelů ztěžuje orientaci a zejména výsledné hodnocení firmy. Z těchto důvodů existují jak modely založené na větším počtu ukazatelů ( 20 až 200 ), tak i modely ústící do jediného čísla. ( 14 )

Mnoho těchto soustav ukazatelů je vytvořeno pro zahraniční modely a jejich aplikace na podmínky české ekonomiky naráží na vážné problémy. V českých podnicích chybí dostatečně dlouhé časové řady sledovaných finančních ukazatelů, dále je to problematika validity dat a stále se měnícího ekonomického prostředí ( 15 )

Od finanční analýzy se očekává nejen analýza minulosti, ale i předpověď budoucnosti podniku, zejména jeho schopnosti přežít. Proto byla provedena celá řada studií se snahou nalézt jediný ukazatel, v němž by se soustředily všechny silné i slabé stránky finančního zdraví podniku a jehož výše by jednoznačně signalizovala schopnost nebo neschopnost podniku zabránit úpadku. ( 14 )

„Metod a postupů hodnocení bonity firmy a předvídání případného bankrotu existuje nesčetně a finanční instituce většinou svoje postupy tají, neboť se jedná o jejich know-how. Nicméně ve všech modelech hrají podstatnou roli finanční ukazatele“
( 5, str.76 )

Existující modely je možno rozdělit do 2 skupin:

- **Bankrotní modely**
- **Bonitní modely**

**Bankrotní modely** odpovídají na otázku, zda podnik míří k bankrotu, nebo je naopak finančně silný. Vycházejí ze skutečných dat rozsáhlého souboru firmy.

**Bonitní modely** odpovídají na otázku, zda je podnik dobrý nebo ztrátový. Hodnotí firmu jedním syntetickým koeficientem na základě účelově vybraného souboru ukazatelů, který nejlépe umožní její klasifikaci. ( 6 )

### *1.10.1 Altmanův model*

Altmanova formule bankrotu, jinými slovy Z-skóre, vyjadřuje finanční situaci firmy. Je doplňující složkou finanční analýzy. Model byl určen pro podniky s akciemi veřejně obchodovatelnými na burze a speciálně pro předvídání finančního vývoje ostatních firem. Pro ostatní podniky se Z-skóre vyjádří podle vztahu:

$$\mathbf{Z_i = 0{,}717A + 0{,}847*B + 3{,}107*C + 0{,}42*D + 0{,}998*E}$$

kde, A = čistý pracovní kapitál / aktiva

B = nerozdělený zisk minulých let / celková aktiva

C = (zisk před zdaněním+nákladové úroky) / celková aktiva

D = vlastní kapitál / celkové dluhy

E = tržby / aktiva ( 11, str. 44 )

Je-li hodnota ukazatele větší než 2,99 jedná se o uspokojivou finanční situaci. Vyjde-li hodnota od 1,2 do 2,99, hovoří se o nijak nevyhraněné finanční situaci. Naopak vyjde-li ukazatel menší než 1,2, jedná se o velmi nestabilní finanční situaci. Tato situace signalizuje silné problémy a firmě hrozí riziko bankrotu. ( 14 )

| Rozmezí hodnot | Situace ve firmě |
|---|---|
| **Z ≥ 2,99** | podnik finančně pevný a stabilní |
| **1,2 ≤ Z ≤ 2,99** | podnik s nevyhraněnou finanční situací, tzv. „šedá zóna“ |
| **Z ≤ 1,2** | podnik je ohrožený bankrotem |

*Tabulka č. 1: Stupnice hodnocení Z-skóre ( 14, str. 129 )*

### *1.10.2 Index IN05*

Tento index vyvinuli Inka a Ivan Neumaierovi v roce 2004. Jedná se o aktuální verzi jejich předešlého indexu z roku 2001 IN 01. Vypovídací schopnost pro tento index vyzkoušeli manželé Neumaierovi na 1 526 podnicích v průmyslové sféře. Index IN05 má následující tvar:

$$\mathbf{IN01 = 0{,}13x_1 + 0{,}04x_2 + 3{,}92x_3 + 0{,}21x_4 + 0{,}09x_5}$$

kde, $x_1$ = aktiva / cizí zdroje,

$x_2$ = EBIT / nákladové úroky

$x_3$ = EBIT / celková aktiva

$x_4$ = výnosy / aktiva

$x_5$ = oběžná aktiva / krátkodobé dluhy ( 23 )

Jak je patrné, nedošlo ve vzorci oproti indexu IN01 k žádným změnám. Nezměnily se ani váhy pro jednotlivé ukazatele. Změna však nastala v hranicích pro zařazování podniků. Snížil se např. interval pro zařazení do tvz. šedé zóny. Při testování firmy pomocí indexu IN05 platí nově následující výroky.

Vyjde-li hodnota ukazatele větší než 1,6, jedná se o finančně zdravou a silnou společnost. Vyjde-li hodnota v rozmezí 0,9 až 1,6, jedná se tzv. „šedou zónu“, kdy podnik netvoří hodnotu, ale ještě není bankrotující. Naopak vyjde-li ukazatel menší než 0,9, jedná se o velmi nestabilní finanční situaci. Tato situace signalizuje silné problémy a pro firmu hrozící riziko bankrotu. ( 23 )

| Rozmezí hodnot | Situace ve firmě |
|---|---|
| **IN05 ≥ 1,6** | podnik finančně pevný a stabilní |
| **0,9 ≤ IN05 ≤ 1,6** | podnik s nevyhraněnou finanční situací, tzv. „šedá zóna“ |
| **IN05 ≤ 0,9** | podnik je ohrožený bankrotem |

*Tabulka č.2: Stupnice hodnocení Indexu IN05 ( 23 )*

### *1.10.3 Tamariho model*

M. Tamari pracoval jako úředník v bance a z vlastních poznatků a zkušeností dospěl k závěru, že finanční situace firmy lze předvídat na základě 6 ukazatelů:

**T1** vlastní kapitál / cizí zdroje

**T2** vývoj zisku s dvěma možnostmi vyjádření a) absolutní vyjádření b) ROA

**T3** běžná likvidita

**T4** výrobní spotřeba / průměrný stav nedokončené výroby

**T5** tržby / průměrný stav pohledávek

**T6** výrobní spotřeba / pracovní kapitál.

Za nejdůležitější poměr přitom považuje T1, tedy finanční samostatnost dále T2 výsledek hospodaření. Na další úrovni je běžná likvidita T3 a bodově nejméně mají T4 až T6. Dle vlastních zkušeností sestavil pro každý ukazatel bodovou stupnici. ( 15 )

| Ukazatel | Interval hodnot | Body |
|---|---|---|
| T1 | 0,51 a více | 25 |
| | 0,41 – 0,5 | 20 |
| | 0,31 – 0,4 | 15 |
| | 0,21 – 0,3 | 10 |
| | 0,11 – 0,2 | 5 |
| | do 0,10 | 0 |
| T2 | Posledních 5 let kladné a) a b) >Horní kvartil | 25 |
| | Posledních 5 let kladné a) a b) >Medián | 20 |
| | Posledních 5 let kladné a) | 15 |
| | b) > Horní kvartil | 10 |
| | b) > Medián | 5 |
| | jinak | 0 |
| T3 | 2,01 a více | 20 |
| | 1,51– 2,0 | 15 |
| | 1,11 – 1,5 | 10 |
| | 0,51 – 1,1 | 5 |
| | do 0,5 | 0 |
| T4, T5, T6 | Horní kvartil a více | 10 |
| | Medián – Horní kvartil | 6 |
| | Dolní kvartil – Medián | 3 |
| | Dolní kvartil a méně | 0 |
| Maximálně dosažitelný počet bodů | | 100 |

*Tabulka č.3: Tamariho bodová stupnice ( 15, str. 200 )*

Přičemž platí, že čím vyšší počet bodů firma má, tím lépe. Výsledkem bodování je tzv. „Tamariho rizikový index“, který má maximální hodnotu 100. Tento index vyzkoušel Tamari na 130 průmyslových firmách, což znázorňuje tabulka č. 5. Výhodou Tamariho indexu je jeho použitelnost pro všechny obory ekonomiky.

| **Index** | Počet podniků roku 1958 | Počet podniků v r. 1960 s počtem bodů – rizikový index | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | **vysoký** | **střední** | **nízký** | **Činnost zastavilo** |
| Vysoký | 59 | 45 ( 76 % ) | 12 ( 21 % ) | - | 2 ( 3 % ) |
| Střední | 50 | 16 ( 32 % ) | 25 ( 50 % ) | 6 ( 12 % ) | 3 ( 6 % ) |
| Nízký | 21 | 2 ( 10 % ) | 3 ( 14 % ) | 5 ( 24 % ) | 11 ( 52 % ) |
| **Celkem** | **130** | **63** | **40** | **11** | **16** |

*Tabulka č. 4: Tamariho rizikový index ( 15, str. 200 )*

### *1.10.4 Taflerův bankrotní model*

Taflerova diskriminační rovnice má tvar**:**

$$\mathbf{Z = 0{,}53\ R_1 + 0{,}13\ R_2 + 0{,}18\ R_3 + 0{,}1\ R_4}$$

Tento bankrotní model byl publikován v roce 1977 a využívá 4 poměrové ukazatele

$R_1$ = zisk před zdaněním / krátkodobé závazky
$R_2$ = oběžná aktiva / cizí kapitál
$R_3$ = krátkodobé závazky / celková aktiva
$R_4$ = tržby / celková aktiva

Je-li vypočtené Z větší než 0,3, jde o firmu s malou pravděpodobností bankrotu. U firem, jejichž Z hodnota dosahuje nižších čísel než 0,2, lze očekávat bankrot s vyšší pravděpodobností. Hodnoty v rozmezí 0,2 až 0,3 patří do tzv. šedé zóny. ( 14 )

### *1.10.5 Quicktest (Rychlý test)*

Rychlý test navrhl v roce 1990 P. Kralicek. Poskytuje rychlou možnost s poměrně velmi dobrou vypovídací schopností „oklasifikovat“ analyzovaný podnik. Při jeho sestavování je použito takových ukazatelů, které nesmějí podléhat rušivým vlivům a navíc musí vyčerpávajícím způsobem reprezentovat celý informační potenciál účetních výkazů. ( 15 )

Rychlý test pracuje se čtyřmi ukazateli, které reprezentují 4 základní oblasti analýzy.

- Kvóta vlastního kapitálu – reprezentující stabilitu firmy
- Doba splácení dluhu – reprezentující likviditu
- Cash flow v tržbách – reprezentující hospodářský výsledek
- Rentabilita celkových aktiv – reprezentující výnosnost

V období, v němž je analýza uskutečňována, se provede výpočet těchto ukazatelů. Získané hodnoty se oznámkují dle tabulky číslo 5. Výsledná známka je určena jako aritmetický průměr známek jednotlivých ukazatelů. ( 15 )

| **Ukazatel** | **Výborný** | **Velmi dobrý** | **Dobrý** | **Špatný** | **Hrozba insolvence** |
|---|---|---|---|---|---|
| Kvóta vlastního kapitálu | > 30 % | > 20 % | > 10 % | > 0 % | negativní |
| Doba splácení dluhu | < 3 roky | < 5 let | < 12 let | >12 let | > 30 let |
| CF v % tržeb | > 10 % | > 8 % | > 5 % | > 0 % | negativní |
| ROA | > 15 % | > 12 % | > 8 % | > 0 % | negativní |

*Tabulka č.5: Stupnice hodnocení ukazatelů ( 15, str. 199 )*

### *1.10.6 Beermanova diskriminační funkce*

Beermanova diskriminační funkce se velmi často používá k hodnocení finanční situace v řemeslných a výrobních firmách. Na základě praktických zkušeností se nedoporučuje používat v obchodních firmách. Beermanova diskriminační funkce má tvar:

$$\boldsymbol{BDF = 0{,}217\, x_1 + (-0{,}063)\, x_2 + 0{,}012\, x_3 + 0{,}077\, x_4 + (-0{,}105)\, x_5 + (-0{,}813)\, x_6 + 0{,}165\, x_7 + 0{,}161\, x_8 + 0\ 268\, x_9 + 0{,}124\, x_{10}}$$

Beerman se domníval, že nejdůležitějšími činiteli je následujících 10 poměrových ukazatelů:

$x_1$ = odpisy DHM / ( počáteční stav DHM + přírůstek )

$x_2$ = přírůstek DHM / odpisy DHM

$x_3$ = zisk před zdaněním / tržby

$x_4$ = závazky vůči bankám / celkové dluhy

$x_5$ = zásoby / tržby

$x_6$ = cash flow / celkové dluhy

$x_7$ = celkové dluhy / celková aktiva

$x_8$ = zisk před zdaněním / celková aktiva

$x_9$ = tržby / celková aktiva

$x_{10}$ = zisk před zdaněním / celkové dluhy

Jak ukazuje následující schéma, odděluje v případě Beermanovy diskriminační funkce výborné hodnoty od špatných hodnota 0,3.

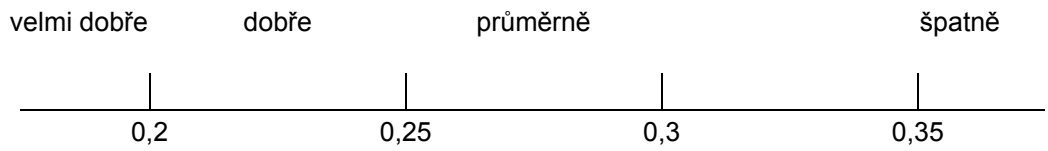



*Schéma č.3: Stupnice hodnocení bonity dle Beermana( 15, str. 201 )*

### *1.10.7 Index bonity*

Index bonity pracuje s šesti vybranými poměrovými ukazateli, z nichž je každý vynásoben váhou určenou pro daný ukazatel. Výsledek se zařadí do stupnice, ve které je uvedeno verbální vyjádření k finanční situaci podniku. ( 15 ) Index bonity se určí z rovnice:

$$\mathbf{B_i = 1{,}5x_1 + 0{,}08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0{,}3x_5 + 0{,}1x_6}$$

kde, $x_1$ = cash flow / cizí kapitál

$x_2$ = celková aktiva / cizí kapitál

$x_3$ = zisk před zdaněním / celková aktiva

$x_4$ = zisk před zdaněním / celkové výkony

$x_5$ = zásoby / celkové výkony

$x_6$ = celkové výkony / celková aktiva, ( 15, str. 201 )

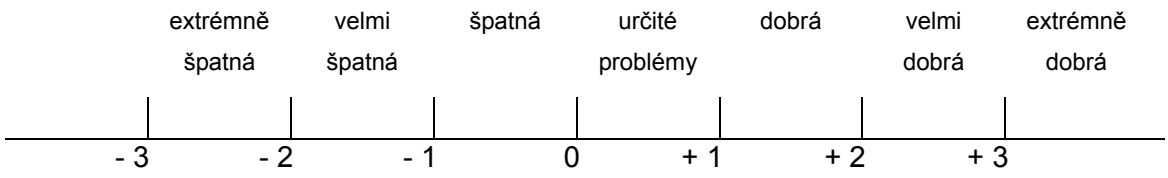



*Schéma č.4: Stupnice hodnocení bonity ( 15, str. 201 )*

Mezi další modely, kterými lze testovat finanční zdraví, patří např. Ekonomická přidaná hodnota EVA, index celkové výkonnosti nebo Grünwaldův bonitní model. Z důvodu omezení rozsahu mé práce se jimi již nebudu zabývat.

# 2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE FIRMY

V následující kapitole představím analyzovanou firmu, uvedu její předmět činnosti, organizační strukturu, strategii a vizi. Provedu kompletní kritickou analýzu, jejímž vyústěním bude SWOT analýza firmy. Tu následně využiji v závěrečné části návrhů a doporučení.

## 2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

### *2.1.1. Základní údaje*

Firma TRIBOTEC, spol. s.r.o. vznikla dne 12. ledna 1995. Statutární sídlo společnosti je na adrese Praha 10, Na Výsluní 201/13, PSČ 100 00. Výrobní a obchodní aktivity společnost realizuje v provozním sídle v Brně – Horní Heršpice, Košuličova 4. Základní kapitál ve výši 3 000 000,-- Kč je tvořen výhradně splacenými vklady společníků. Společníky jsou české fyzické osoby. Společníci jsou současně statutárními orgány společnosti (jednatelé) a vykonávají řízení firmy osobně na postech vrcholového vedení (ředitel společnosti, obchodní manažeři atd.).

### *2.1.2 Předmět činnosti*

V předmětu podnikání firmy TRIBOTEC, spol. s r.o. je u obchodního rejstříku vedeného Městským soudem v Praze zapsáno:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Věcně se jedná o výrobní podnik realizující strojírenskou výrobu v oboru všeobecného strojírenství, výroba strojů a zařízení.

**Motto firmy:**
**“**Naší zásadou je nabídka sortimentu variantních výrobků plně respektující Vaše přání a představy, vždy dodávaných v konkurenční ceně a kvalitě.“ ( 28, Politika jakosti )

### *2.1.3 Profil společnosti*

Firma TRIBOTEC, spol. s r.o. je českým výrobním podnikem, působícím v oblasti dodávek centrálního mazání, centrálních mazacích systémů, mazací techniky a hydrauliky. Prodejní a výrobní činnosti jsou podporovány konzultací a projektovým zpracováním mazacích i hydraulických systémů a obvodů dle požadavku a přání zákazníka. Dále instalací a montáží u odběratele včetně uvedení do provozu a optimalizace pracovního režimu systému.

Společnost vyrábí a dodává systémy ztrátového centrálního mazání jednopotrubního, vícepotrubního, progresivního a dvoupotrubního pro mazací oleje, tekutá plastická maziva, systémy olejového oběhového mazání, systémy mazání postřikem s užitím plastických maziv a olejů, pojízdné a přenosné mazací přístroje a mazací stanice aj. ( 28 )

„Firma cíleně působí na mateřském trhu České republiky, kde získala důvěru řady významných průmyslových podniků a dosáhla stabilního tržního postavení. Více jak třetina tuzemských tržeb společnosti je dále exportována ve výrobku odběratele, převážně finalistů strojů, strojních zařízení a technologií. Přímý export společnosti trvale roste, v posledních dvou letech dosahuje 15 až 20 % celkové produkce a směřuje především na trhy zemí Evropské unie.“ ( 28 )

### *2.1.4 Organizační struktura firmy a stav prostor*

Firma svoji činnost zahájila s počtem 4 pracovníků, v počátečním období působila jako obchodní společnost. Tomu odpovídala i struktura společnosti a převaha tržeb z prodeje zboží. Po roce 1999 došlo k masivnímu nárůstu podílu výrobních činností a návazně růstu počtu zaměstnanců a nezbytným organizačním změnám. Ve sledovaném období let 2001 až 2007 již byla struktura společnosti setrvalá a prakticky totožná se současným stavem. Předchozí změny tedy nemají vliv na vypovídací hodnotu zpracovávaných analýz. S růstem tržeb a rozvojem výrobních činností docházelo k postupnému nárůstu počtu zaměstnanců, z cca 24 pracovníků v roce 2000 na stávajících 61 zaměstnanců.

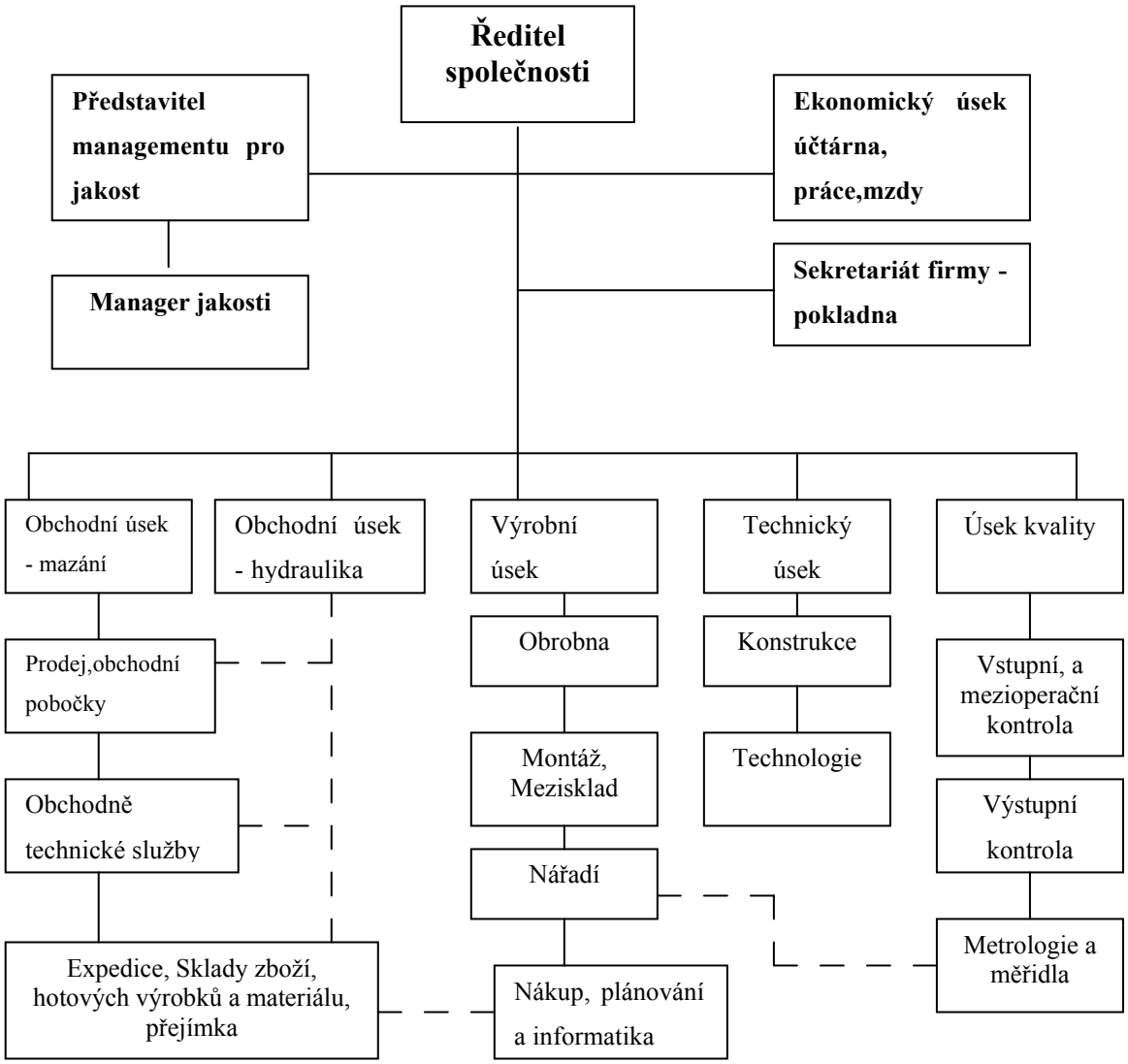



*Schéma č.5: Organizační struktura firmy TRIBOTEC, spol. s r.o. ( 24 )*

Areál podniku je situován v okrajové průmyslové části města Brna, Horních Heršpicích, na jihu brněnské aglomerace, cca 1 km od dálniční křižovatky na směry Praha, Vídeň, Bratislava a Olomouc. V blízkosti areálu je centrum železniční, kontejnerové přepravy a letiště. Pro výrobu centrálního mazání a lehké hydrauliky je využíváno cca 1.650 m² výrobních, skladovacích a administrativních ploch. Další nadbytečné prostory jsou pronajímány jiným subjektům, tyto prostory jsou rezervou pro budoucí potřeby podnikové expanze. Výrobní areál je ve vlastnictví společnosti (investiční úvěry na pořízení areálu jsou aktuálně splaceny v plné výši), areál je napojen na zdroje energie samostatně a není závislý na sousedících firmách. ( 24 )

## 2.2 ANALÝZA TRHU

V této části a v následujících podkapitolách mé diplomové práce je realizovaná strategická analýza podniku. Provedla jsem analýzu konkurence, dodavatelů i odběratelů. Následně jsem zpracovala kritickou analýzu s využitím adekvátních metod.

### *2.2.1 Analýza konkurence*

Při hledání konkurence jsem se rozhodla využít hledání na internetu, neboť se domnívám, že právě internetové stránky jsou prvním místem, kam se obrací i případní zákazníci. Mezi společnosti, které v současné době působí na tomto trhu, tedy mezi hlavní tuzemské konkurenty firmy TRIBOTEC, spol. s r.o. patří např:

- UVB TECHNIK s.r.o.
- ŠPONDR CMS spol. s r. o.

Konkurenci firmy TRIBOTEC jinak tvoří výhradně zahraniční výrobci, převážně ze zemí EU a dominantně z Německa. Prakticky všichni na našem trhu působí přes obchodní zastoupení, tedy tuzemské obchodní firmy.

### *2.2.2 Analýza zákazníků*

Firma TRIBOTEC má extrémně vyhraněnou orientaci na zákazníka, kdy je vše podřízeno vyhovět jeho byť specifičtějšímu přání. Firma je schopna výrobek upravit od drobností jako je barva až po významné změny jinak standardních technických parametrů. V konkrétním analyzovaném případě mohu konstatovat, že firma působí výhradně na průmyslovém trhu.

Mezi tuzemské zákazníky firmy TRIBOTEC patří např. ArcelorMittal, Žďas, Barum Continental, Škoda Plzeň, aj.. Jedná se převážně o koncové uživatele dodávaných produktů a finalisty strojů a zařízení z oblasti všeobecného strojírenství. Firma není přímým subdodavatelem pro automobilový průmysl, vyjma výroby kolejových vozidel.

Zahraniční zákazníky firmy TRIBOTEC tvoří řada strojírenských podniků na Slovensku (s obdobným charakterem jako zákazníci v tuzemsku) a dále převážně obchodní firmy působící v oblasti centrálního mazání v některých zemích EU (Dánsko, Francie, Německo, Španělsko, Holandsko) i mimo ni (Turecko, Taiwan ). Na polském trhu firma působí přes vlastní obchodní zastoupení v podobě dceřiné společnosti TRIBOTEC Polska. ( 24 )

### *2.2.3 Analýza dodavatelů*

Vyjednávací síla dodavatelů je ve firmě velmi slabá. Firmě TRIBOTEC je v podstatě jedno, od kterého z dodavatelů bude zboží nakupovat. Analýza dodavatelů je přesto ve firmě prováděna průběžně tak, aby byla zajištěna garance stability dodávek.

| Dodavatel | Tržby 01 – 06 2008 | Zboží | Zaměnitelnost |
|---|---|---|---|
| **UXA spol. s.r.o.** | 712 675,- | Odlitky, slévárna | Částečně zaměnitelné |
| **HYDAC spol. s.r.o.** | 548 894,- | Hydraulické součásti | Zaměnitelné |
| **BALTAS s.r.o.** | 542 809,- | Hydraulické součásti | Částečně zaměnitelné |
| **Ifm electronic s.r.o.** | 481 960,- | Elektrické součásti | Zaměnitelné |
| **M & V spol. s.r.o.** | 476 250,- | Nářadí | Zcela zaměnitelné |

*Tabulka č.6: Přehled dodavatelů firmy TRIBOTEC spol. s.r.o. ( 28 )*

## 2.3 KRITICKÁ ANALÝZA

V následujících kapitolách jsem zpracovala kompletní kritickou analýzu podniku. Pomocí metod SLEPT analýzy, Porterova konkurenčního prostředí, SWOT analýzy a 7 S modelu jsem zmapovala vnitřní i vnější prostředí podniku.

### *2.3.1 Analýza vnějšího prostředí*

Vnější prostředí je veškeré okolí, které firmu obklopuje zvenčí. Zahrnuje faktory sociální, ekonomické, politické, ale i ekologické a technologické. Většina firem jej ještě rozděluje na okolí oborové a obecné. Sledováním těchto prostředí může firma získat nejen informace o svém současném stavu, ale i směr, kterým se může ubírat.

#### *2.3.1.1 Analýza obecného okolí*

První, nezbytnou částí strategické analýzy společnosti, je rozbor faktorů obecného okolí, ve kterém se společnost nachází a vyvíjí. Z dynamiky změn firmy a ekonomiky ústí do života firmy řada po sobě jdoucích stavů, jež jsou v daném čase možnou příležitostí či hrozbou a v některých případech i obojím současně. Význam této činnosti vychází ze skutečnosti, že dlouhodobá úspěšnost firmy je dána její schopností přizpůsobit se změnám okolí. Jako adekvátní techniku pro posouzení obecného okolí firmy jsem zvolila SLEPT analýzu.

**S.L.E.P.T analýza**

S.L.E.P.T analýza představuje komplexní pohled na prostředí firmy, které není stabilní, ale neustále se mění. V rámci analýzy se nemapuje jen současná situace, ale pozornost je věnována zejména otázkám, jak se toto prostředí bude v budoucnu vyvíjet, jaké změny v okolí lze předpokládat aj. SLEPT analýza je založena na zkoumání sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických faktorech.

### *S → Sociální a společenské podmínky*

Po roce 1990 začalo ve firmě docházet k velkým změnám, a to ke změnám, které ovlivnily a stále ovlivňují myšlení a životní styl lidí. Mezi sociální faktory lze zahrnout **nezaměstnanost.** Podle nejnovějších údajů Ministerstva práce a sociálních věcí byla k 31.3.2009 v Jihomoravském kraji míra nezaměstnanosti na úrovni 8,7 % a celkově je bez práce 53 601 lidí. Jihomoravský kraj se řadí na 2. místo v počtu nezaměstnaných. Tato čísla jen dokazují nadprůměrnou nezaměstnanost v Jihomoravském kraji a tudíž problematičtější možnost získat pracovní pozici. ( 26 )

Dalším faktorem, jenž působí na podnik je **mzda**. V průměrných mzdách v třídění podle odvětví národního hospodářství je velká různorodost. Tyto rozdíly jsou i v jednotlivých krajích rozdílné. Je to dáno odvětvovou strukturou v každém z krajů. Ve 4. čtvrtletí 2008 činila průměrná hrubá měsíční nominální mzda 23 450 Kč, to je meziročně více o 7,6 %. [1] ( 26 )

### *L → Legislativní prostředí a podmínky*

Tento faktor ovlivňuje velkou měrou pozitivní fungování podniku. V případě nevhodných zákonů, pomalých úředních aktů nebo neefektivním jednání s orgány státní správy je činnost podniku značně omezována. Změna zákonů může omezit nebo naopak povzbudit činnost společnosti. V momentálně nastolené vládní krizi, kdy ČR vede vláda v demisi, je těžké předpovídat budoucí legislativní vývoj. Pokud se k vládnutí dostane středolevicová strana, můžeme očekávat změnu některých aktuálně platných zákonů týkajících se podnikání, a to převážně v oblasti malých a středních podniků.

### *E → Ekonomické faktory*

Mezi ekonomické faktory, které ovlivňují firmy, patří například celkový růst ekonomiky, růst HDP, růst reálných mezd aj. Vývoj české ekonomiky je v posledních

[1] Data jsou platná k dubnu 2009

měsících zmražen na téměř stagnaci. Reálný růst HDP stále klesá, což je dáno pozicí ekonomiky, která má momentálně sestupnou tendenci a je v recesi. Z úrovně 4,6 % v roce 2008 stále klesá. Za poslední měřené čtvrtletí to byl pokles o 0,9 %. Míra inflace dosahuje v současné době 6,3 %. Zaměstnanost v průmyslu v České republice meziročně klesla a to o 0,9 %**.** Faktory růstu cen ropy, ropných derivátů a deregulace cen energií významně zvyšují ceny výrobních vstupů v chemickém průmyslu. Růst ceny se dotýká i mazacích medií, minerálních tuků a olejů. [1] ( 26 )

***P → Politické prostředí a podmínky***

Stav na naší politické scéně patří k dalším faktorům, které mohou významně ovlivnit úspěšnost podnikání. Politické podmínky jsou totiž důležitým faktorem, které ovlivňují chod firmy. Výrazný vliv na všechny firmy a organizace má v poslední době finanční krize, která postihla všechny sektory podnikání. Jak již bylo výše zmíněno, je aktuální politické dění značně nestabilní a je jen těžko odhadnutelné, co nastane v příštích měsících.

***T → Technologické a technické prostředí a podmínky***

Mezi faktory, které mají největší vliv na úspěch firmy, řadím faktory technologické. Základními technologickými faktory, které přispívají k pozitivnímu fungování společnosti je využívání služeb internetu, využívání technologických novinek, tedy nové produkty, technologie a služby. Všeobecným trendem vývoje vyspělých ekonomik je ústup od energeticky, materiálově a ekologicky náročných průmyslových výrob ve prospěch výroby s vyšší přidanou hodnotou a podílem duševní práce. Celosvětově narůstá trvalý tlak na inovace a prudce se zrychlují inovační cykly.

[1] Data jsou platná k dubnu 2009

### *2.3.1.2 Analýza oborového okolí*

Pro účely analýzy faktorů oborového okolí volím Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Model vychází z předpokladu, že úspěšnost a pozice společnosti závisí na situaci v jednotlivých segmentech (faktorech) konkurenčního prostředí, které rozhodujícím způsobem determinují její vývoj.

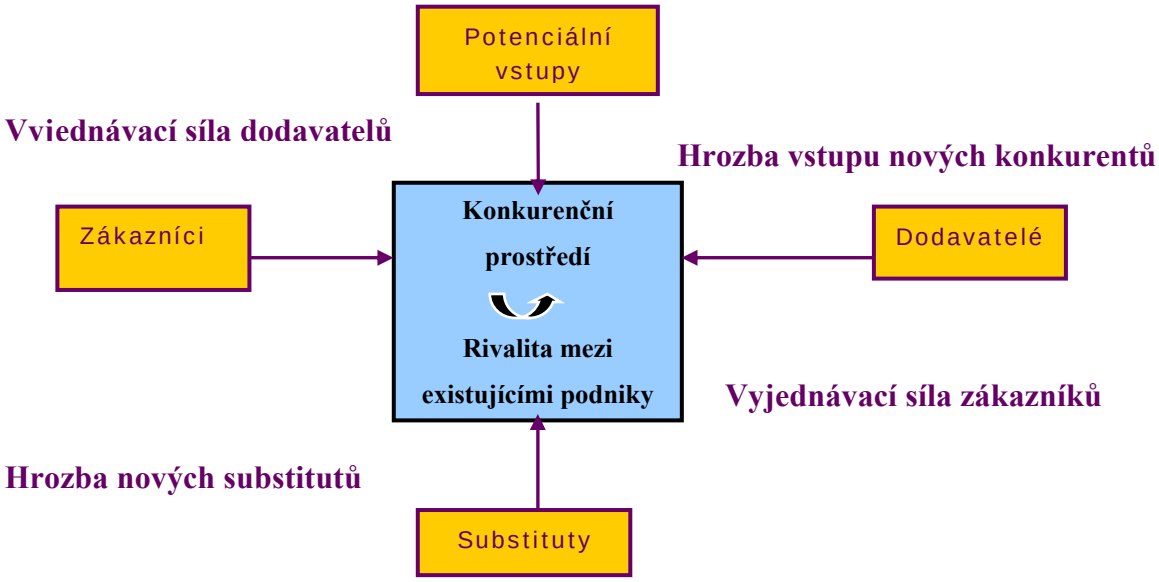



*Schéma č.6: Porterův model konkurenčního prostředí ( vlastní úprava )*

**Konkurence uvnitř odvětví**

Rivalitu firem působících na daném trhu hodnotím jako velmi silnou. Trh je uvnitř odvětví stabilizován a vzhledem k globální ekologizaci je na místě lukrativnost oboru. Je tedy velmi pravděpodobné, že faktor rivality bude v budoucnu dále posilovat. Bariéry odvětví jsou vzhledem k úzké specializaci oboru vysoké.

**Vyjednávací síla odběratelů**

Vyjednávací sílu zákazníků shledávám jako silnou, u prvních 10 největších zákazníků dokonce jako velmi silnou. Je posilována skutečností, že významní odběratelé jsou často finalisté strojírenské výroby a současně renomované tuzemské podniky s dlouholetou tradicí a jménem. Vyjednávací síla odběratelů je omezená pouze širokým portfoliem odběratelů ( více zákazníků s nižší tržbou).

**Vyjednávací síla dodavatelů**

Vyjednávací síla dodavatelů je ve firmě velmi slabá. Pozice tuzemského dodavatele je silnější v porovnání se zahraničními dodavateli, což je dáno především cíleným výběrem zahraničních dodavatelů, rozvojem vlastního brand name a dostatkem tržních informací v globálním měřítku. Firma podrobně a trvale monitoruje vývoj sortimentu eventuálních náhradních dodavatelů a má dostatečné množství tržních informací.

**Substituční výrobky**

Hrozbu substitutů hodnotím jako dostačující. Neexistuje věc, která by mohla hydrauliku dostatečně substituovat, naopak hydraulika mnohdy nahrazuje jiné druhy pohonu. Firmu však živí mazání, kde riziko substitutů roste společně s technologickým vývojem v oblasti ložisek a tribologie. (věda o mazání). V současnosti je konkurence v odvětví výroby substitutů mazání slabá, avšak s hrozícím rizikem posilování.

**Bariery vstupu na trh**

Hrozbu vstupu nových konkurentů posuzuji jako mírně slabou. Zavedení obchodu či dokonce výroby u zcela nové firmy není prakticky realizovatelné bez personálního obsazení pracovníky jiné firmy. Nicméně toto riziko teoreticky existuje. Pro uvedené hodnocení rovněž hovoří fakt, že po období více jak třech let nedošlo ke vstupu nového konkurenta na trh české a slovenské republiky.

Na základě předchozí analýzy oborového okolí lze říci, že nejméně rizikový a podstatný je sektor dodavatelů. Sektor konkurence je významný, zvláště z pohledu možného urychlení tempa inovací. Nejvýznamnější pro budoucí vývoj společnosti je bez pochyby sektor zákazníků. Jejich pozice je velice silná, požadavky jasně definované a náročné. Jelikož se jedná o velice riskantní sektor, je zde nezbytné zaměřit nejvíce pozornosti vedení společnosti a ke stavu tohoto sektoru výrazně přihlédnout při volbě konkrétní výrobní strategie.

### *2.3.2 Analýza vnitřního prostředí*

Tato podkapitola zahrnuje analýzu interních faktorů. Správné stanovení a určení, které z nich představují silné a slabé stránky, jsou nutnou podmínkou stanovení úspěšné podnikové strategie. Analýza vnitřního prostředí zahrnuje dění ve firmě samotné. Zaměřuje se na oblasti vědeckotechnického rozvoje, marketingu a distribuce, výroby a její řízení, podnikových a pracovních zdrojů a financí aj. V diplomové práci je řeším s pomocí 7 S faktorů dle firmy Mc Kinsey.

**7 S faktorů dle Mc Kinsey**

- **Strategie firmy**

Hlavním záměrem firmy je zajistit vyvážený růst a zisk při maximální likviditě. Vedení TRIBOTECU je přesvědčeno, že kvalitně provedená práce je předpokladem úspěšnosti společnosti. Její snahou je udržet pomocí vysoké technické úrovně a jakosti prováděných prací trvalé uspokojování požadavků a přání zákazníků. Právě **spokojenost zákazníků** je totiž základním kritériem pro řízení činností a procesů ve společnosti TRIBOTEC spol. s r.o. **Strategické cíle** organizace jsou zaměřeny na dlouhodobé cílevědomé a trvalé zvyšování kvality výrobků oboru centrálního mazání a hydrauliky. **Jakost výrobku a služby** firma chápe jako nepřetržitý proces odrážející rostoucí potřeby, nároky a očekávání zákazníka. Z toho důvodu hledá TRIBOTEC nástroje, jak své činnosti neustále zlepšovat. Za klíčový nástroj společnost považuje řízení a provádění činností a procesů plně v souladu s požadavky systému managementu jakosti dle systémové normy jakosti ISO 9001:2000.

- **Struktura firmy**

Ve firmě je klasická liniová struktura po úsecích s prvkem "matice". Viz. schéma 5 – organizační struktura firmy. Obchodní úsek je rozdělen na mazání - hydraulika, kdy oba obchodní manažeři řídí výkonné oddělení v úseku. Nevýhodou tohoto klasického uspořádání jsou vyšší nároky na vedoucí jednotlivých oddělení.

- **Systémy firmy**

Společnost průběžně investuje do rozvoje informačních systémů ve třech základních oblastech, software, hardware i datová komunikace (např. připojení na internet pevnou linkou). Jako SW společnost zvolila systém na střední úrovni. Společnost užívá výhradně legální software z průkazně identifikovatelného zdroje. V oblasti HW existují ve společnosti dvě platformy. V útvarech prodeje, ekonomiky a obecných administrativních činností firma realizovala politiku přidělení personálního počítače každému pracovníku. Většinou se jedná o průměrnou konfiguraci, odpovídající výkonu kancelářských činností a práci s aplikačním softwarem. Všechny počítače jsou propojeny běžnou sítí s aktivními prvky. ( 24 )

- **Styl firmy**

Ve firmě převládá spíše autoritativní styl řízení. V oblasti zásadních rozhodnutí je rozhodovací proces centralizován přímo do rukou vlastníků společnosti. Tuto skutečnost podporuje relativně plochá funkcionální organizační struktura a přímé řízení vlastníky. Vlastní proces rozhodování vlastníků má kolektivní charakter. V oblasti běžných rozhodnutí a rozhodnutí s krátkodobým dopadem je vyžadována samostatnost a převzetí odpovědnosti. Ve firmě existuje nepsaná norma, obecně definující, co je rozhodnutí zásadní a co běžné. Menší zakázky jsou konzultovány se šéfem prodeje. Zakázky obchodně výjimečné a navíc od odběratele patřícího do první desítky musí být konzultovány s vyšším vedoucím.

- **Spolupracovníci firmy**

Firma v současné době zaměstnává 53 zaměstnanců, kteří se vzájemně znají a denodenně se potkávají. Otázku, jaký typ zaměstnance je firemním vzorem, lze zodpovědět jednoduše. Je to ten, kdo dokáže přesvědčit okolí a vedení, že podává vysoký výkon a nedělá chyby, které musí firma zaplatit. Uznání je projevováno spíše neformálně, běžným postupem je hlasité poděkování šéfa v rámci „náhodného“ setkání za přítomnosti spolupracovníků.

- **Sdílené hodnoty firmy**

Firemní kultura nebývá ve firmách po celou dobu její životnosti stejná. S vývojem firmy v čase se mění a přizpůsobuje se aktuálnímu stavu. S časovým vývojem firmy se rovněž mění charakter vůdčích osobností. Atmosféra v mnou analyzované firmě je v současné době neklidná a bohužel již firmu postihla vlna odchodů. Firemní dny společnost nerealizuje. Ve společnosti jsou přímo sekretářkou ředitele sledována pracovní a osobní výročí, ředitel provádí osobní gratulace. Oslavy nejsou povolovány na pracovišti, běžně jsou realizovány po pracovní době v salónku nedaleké restaurace.

- **Schopnosti firmy**

Pracovníci zaměstnaní v jednotlivých odděleních jsou vyučeni v oborech opravňující je k práci na jim přidělených strojích. Jazykové schopnosti jsou vyžadovány pouze pro ty pozice, pro než se předpokládá vyjíždění za servisem a montáží do zahraničí. Vlastní-li firma schopnosti, které jí zbavují chyb, bude jistě úspěšnější než její konkurence. Je nezbytné, aby firma uměla svých schopností využívat.

### *2.3.3 Shrnutí stávajícího stavu formou SWOT analýzy*

V této podkapitole shrnu předchozí závěry z jednotlivých dílčích analýz do komplexního pohledu. Využiji k tomu metodu SWOT analýzy, která zahrnuje silné ( Strenghts ) a slabé ( Weaknesses ) stránky, příležitostí ( Opportunities ) a hrozby firmy ( Threats ).

**S.W.O.T. analýza**

SWOT analýza je metoda, pomoci které je možno identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené s určitým projektem, typem podnikání, opatřením, politikou apod. Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě politik.

| SILNÉ STRÁNKY | SLABÉ STRÁNKY |
|---|---|
| • Slabá hrozba vstupu nových konkurentů na oborový trh | • Vysoce rivalitní obor podnikání |
| • Aktuálně slabá hrozba substitutů | • Slabý brand-name |
| • Solidní úroveň výrobních zařízení | • Zaměření spíše na tuzemský trh |
| • Nízká materiálová a energetická náročnost produkce | • Nedostatečné využívání e-commerce |
| • Široká škála výrobků | • Neexistence "morálního" oceňování osob a finanční motivace týmů |
| • Silná orientace na zákazníka | |
| **PŘÍLEŽITOSTI** | **HROZBY** |
| • Hospodářská politika vlády preferenční ve vztahu ke strojírenství | • Přetažení kvalifikovaných pracovníků do okolní rozvojové zóny |
| • Slabá vyjednávací síla dodavatelů | • Silná vyjednávací síla významných kupujících |
| • Přechod ze skupiny imitátorů do skupiny inovátorů | • Platební neschopnost některých odběratelů |
| • Vládní a evropské programy na podporu malých a středních podnikatelů | • Snižující se poptávka vlivem finanční krize |
| • Směřování obchodů na východ - Rumunsko, Bulharsko, Ukrajina… | • Omezující zdroje hnědého uhlí a metalurgické produkce |
| • Spojení se s výrazným strategickým partnerem | • Růst cen materiálů a energií |
| • Výhodná zeměpisná poloha | |
| • Státní zakázky | |

*Tabulka č.7: SWOT analýza firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o ( 24 )*

# 3 FINANČNÍ ANALÝZA

V praktické části mé diplomové práce provedu finanční analýzu firmy TRIBOTEC, spol. s. r.o., jenž byla podrobněji představena v kapitole číslo 2. Zpracuji analýzu tokových a stavových ukazatelů, dále analýzu vybraných poměrových a rozdílových ukazatelů. Následně provedu výpočty pomocí bonitních a bankrotních modelů, které mi pomohou otestovat **finanční zdraví firmy.** Výsledky firmy porovnám jednak s oborovými průměry, které jsou zveřejněny na internetových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR a jednak s konkurenční firmou ŠPONDR CMS, spol. s r.o.

K výpočtům použiji účetní výkazy firmy za roky 2001 – 2007. Tím získám sedmiletou časovou řadu, která je dostatečná k získání představy o finanční situaci firmy. Rok 2008 nebudu moci analyzovat, neboť firma neměla potřebné výkazy včas k dispozici.

Srovnání firmy s oborovými hodnotami provedu pouze u těch ukazatelů, u nichž jsou oborová data k dispozici. Některé roky a některé ukazatele nejsou na stránkách MPO zveřejněna.

Srovnání výsledků finanční analýzy společnosti TRIBOTEC, spol. s. r. o. s konkurenční firmou ŠPONDR CMS provedu za celých sedm let. Finanční výkazy firmy ŠPONDR získané z internetu však neobsahují všechny potřebné údaje, proto provedu výpočty jen pro mnou vybrané ukazatele.

## 3.1 ANALÝZA TOKOVÝCH A STAVOVÝCH UKAZATELŮ

Je to analýza, která sleduje vývoj jedné veličiny – položky rozvahy či výsledovky – v čase nebo ve vztahu k jiné vztažné veličině. Před zahájením konkrétních výpočtů uvádím vybranou strukturu aktiv a pasiv firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o. Z obou uvedených struktur vyplývá celkový růst společnosti.

| Údaje jsou v tisících | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **AKTIVA** | 46 154 | 41 128 | 46 657 | 53 397 | 46 667 | 51 160 | 60 463 |
| **Stálá aktiva** | 21 608 | 18 507 | 19 578 | 20 019 | 20 646 | 20 323 | 24 500 |
| **DNM** | 652 | 442 | 506 | 410 | 231 | 127 | 27 |
| **DHM** | 17 618 | 18 065 | 19 072 | 19 609 | 20 415 | 20 196 | 22 947 |
| **Pozemky** | 2 736 | 2 736 | 2 736 | 2 736 | 2 736 | 2 736 | 2 736 |
| **Budovy,haly, stavby** | 11 684 | 11 979 | 12 417 | 12 862 | 14 310 | 14 343 | 13 981 |
| **Stroje, přístroje** | 3 198 | 3 350 | 3 612 | 3 519 | 3 369 | 3 117 | 6 230 |
| **Oběžná aktiva** | 22 586 | 21 873 | 25 750 | 31 974 | 25 694 | 30 238 | 35 677 |
| **Zásoby** | 9 952 | 7 740 | 7 758 | 10 347 | 10 511 | 11 912 | 13 352 |
| **Krátkodobé pohledávky** | 12 033 | 13 614 | 16 774 | 21 018 | 14 332 | 17 657 | 20 516 |
| **Finanční majetek** | 601 | 519 | 1 218 | 609 | 851 | 669 | 1 809 |
| **Ostatní aktiva** | 1 960 | 748 | 1 329 | 1 404 | 1 327 | 599 | 286 |

*Tabulka č.8: Struktura aktiv firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 - 2007 ( úprava autorky)*

| Údaje jsou v tisících | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **PASIVA** | 46 154 | 41 128 | 46 657 | 53 397 | 46 667 | 51 160 | 60 463 |
| **Vlastní kapitál** | 11 725 | 10 771 | 14 437 | 19 496 | 22 264 | 29 135 | 42 328 |
| **Základní kapitál** | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 |
| **HV z minul. Let** | 5 320 | 7 890 | 11 079 | 14 745 | 19 804 | 21 329 | 27 600 |
| **HV z běžného účetního období** | 3 348 | 3 189 | 3 666 | 5 059 | 2 768 | 8 271 | 13 668 |
| **Cizí zdroje** | 33 140 | 30 002 | 32 532 | 33 749 | 24 898 | 21 394 | 17 705 |
| **Dlouhodobé závazky** | 7 534 | 6 122 | 5 397 | 2 708 | 1 911 | 1 235 | 1 325 |
| **Krátkodobé závazky** | 11 856 | 6 409 | 8 589 | 11 704 | 8 427 | 11 117 | 12 433 |
| **Bankovní úvěry** | 8 750 | 7 837 | 6 946 | 5 557 | 4 560 | 2 500 | 3 947 |
| **Ostatní pasiva** | 1 289 | 355 | 688 | 152 | 505 | 631 | 430 |

*Tabulka č.9: Struktura pasiv firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 - 2007 ( úprava autorky)*

### *3.1.1 Horizontální analýza aktiv*

Z horizontální analýzy aktiv vyplývá celkový růst společnosti ve sledovaném období, který byl přerušen poklesy v letech 2002 a 2005. Jak uvádím v tabulce číslo 11 došlo v těchto letech k poklesu celkových aktiv o cca 10 %. Zatímco v roce 2002 to bylo způsobeno především úbytkem stálých a ostatních aktiv, v roce 2005 šlo hlavně o pohledávky. Celkový rostoucí trend však napovídá rozvoji společnosti. Vysoké procentuální hodnoty změn u některých součástí aktiv nejsou v absolutních hodnotách příliš významné. V roce 2007 došlo k navýšení dlouhodobého hmotného majetku, jenž bylo způsobeno koupí CNC strojů. Za podstatný avšak negativní se dá označit celkový dlouhodobý růst zásob a pohledávek, což může znamenat budoucí problémy s likviditou. K největšímu růstu zásob došlo v roce 2004, kdy vzrostly o téměř 34 %, absolutně o 2 589 tis. Kč. Tento nárůst byl způsoben převážně navýšením hodnot nedokončené výroby, více však výrobků. Ty vzrostly v tomto roce o 1 023 tis. Kč. Rovněž hodnota zboží dosahovala v tomto roce druhé nejvyšší hodnoty za celé sledované období. Předchozí výroky jen potvrzují neschopnost firmy v řízení zásob. K navyšování krátkodobých pohledávek docházelo lineárně, přičemž jejich hodnota se za sledované období téměř zdvojnásobila. Na řízení pohledávek se zaměřením ve své návrhové části.

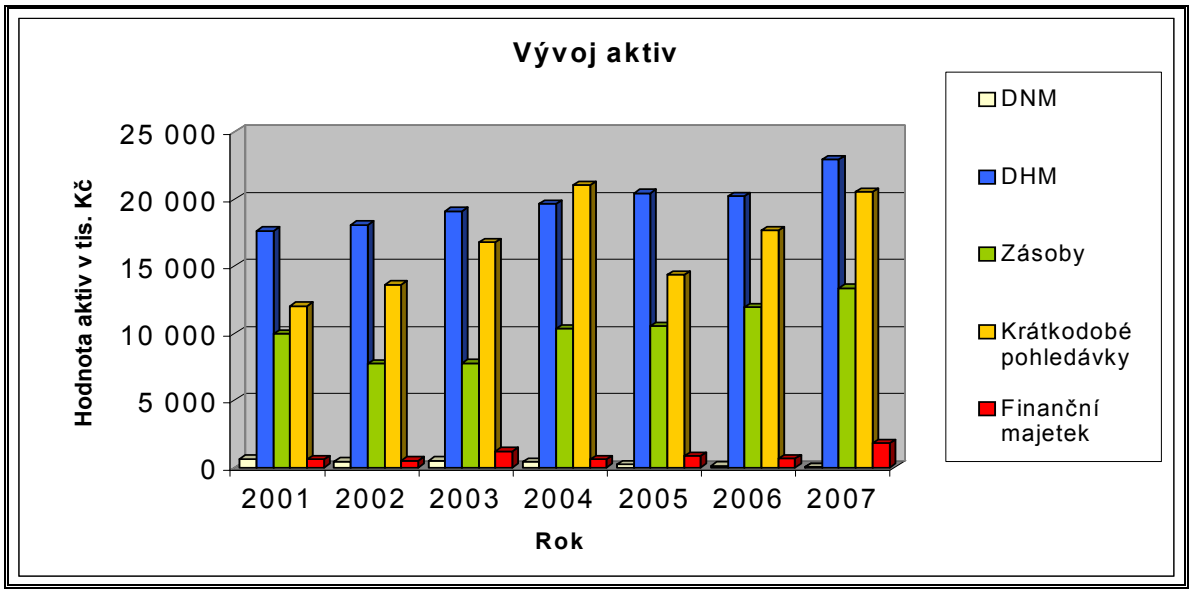
| **Údaje jsou v tisících** | **01-02** | **02-03** | **03-04** | **04-05** | **05-06** | **06-07** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | abs. | abs. | abs. | abs. | abs. | abs. |
| AKTIVA | -5 026 | 5 529 | 6 740 | -5 730 | 3 493 | 9 304 |
| **Stálá aktiva** | **-3 101** | **1 071** | **441** | **627** | **-323** | **4 176** |
| DNM | 447 | 1 006 | -96 | -179 | -104 | -100 |
| DHM | -183 | 65 | 537 | 806 | -219 | 2 750 |
| Stavby | 295 | 438 | 445 | 1 448 | 33 | -362 |
| Stroje | 152 | 261 | -93 | -150 | -252 | 3112 |
| **Oběžná aktiva** | **-713** | **3 877** | **6 224** | **-6 280** | **4 544** | **5 441** |
| Zásoby | -2 212 | 18 | 2 589 | 164 | 1 401 | 1 440 |
| Krátkodobé pohledávky | 1 581 | 3 160 | 4 244 | -6 686 | 3 325 | 2 861 |
| Finanční majetek | -82 | 699 | -609 | 242 | -182 | 1 140 |
| **Ostatní aktiva** | **-1 212** | **581** | **75** | **-77** | **-728** | **-313** |

*Tabulka č.10: Horizontální analýza aktiv abs. - TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 - 2007 ( výpočty autorky )*

| Údaje jsou v % | 01-02 | 02-03 | 03-04 | 04-05 | 05-06 | 06-07 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | % | % | % | % | % | % |
| AKTIVA | -10,88 | 13,44 | 14,45 | -10,74 | 7,32 | 18,18 |
| **Stálá aktiva** | **-14,35** | **5,78** | **2,26** | **3,13** | **-1,6** | **20,55** |
| DNM | 2,53 | 5,56 | -18,97 | -43,6 | -45,02 | -78,74 |
| DHM | -29,28 | 14,74 | 2,81 | 4,11 | -1,07 | 13,62 |
| Stavby | 2,52 | 3,65 | 3,5 | 11,25 | 0 | -2,5 |
| Stroje | 1,30 | 7,78 | -2,6 | -4,24 | -7,43 | 99,88 |
| **Oběžná aktiva** | **-3,15** | **17,72** | **24,17** | **-19,65** | **17,68** | **17,99** |
| Zásoby | -22,22 | 0,23 | 33,37 | 1,53 | 13,32 | 12,09 |
| Krátkodobé pohledávky | 13,14 | 23,21 | 25,3 | -31,81 | 23,22 | 16,19 |
| Finanční majetek | -13,64 | 134,68 | -50 | 39,74 | -21,45 | 170,46 |
| **Ostatní aktiva** | **-61,84** | **77,67** | **5,64** | **-5,48** | **-54,86** | **-52,25** |

*Tabulka č.11: Horizontální analýza aktiv v % - TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 - 2007 ( výpočty autorky )*

Z grafu číslo 1 je dobře vidět navýšení finančního majetku v roce 2007. V předchozích letech byl finanční majetek držen na úrovni kolem půl milionu, v roce 2007 se však více než zdvojnásobil. V tomto roce došlo k prodeji dlouhodobého majetku, což je patrné z výkazu zisku a ztrát. Celkový vývoj aktiv má tedy vzrůstající tendenci. Nejlineárněji se vyvíjí dlouhodobý hmotný majetek a k největším výkyvům docházelo v krátkodobých pohledávkách.




*Graf č.1: Vývoj aktiv firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 - 2007 ( úprava autorky )*

### *3.1.2 Horizontální analýza pasiv*

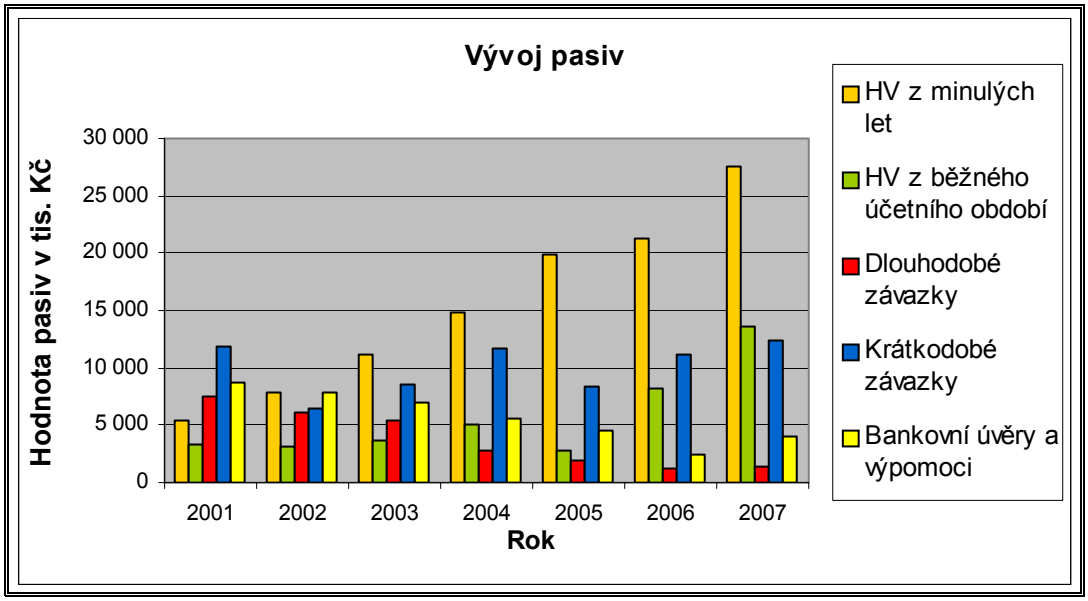
| Údaje jsou v tisících | 01-02 | 02-03 | 03-04 | 04-05 | 05-06 | 06-07 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | abs. | abs. | abs. | abs. | abs. | abs. |
| PASIVA CELKEM | -5 026 | 5 529 | 6 740 | -5 730 | 3 493 | 9 304 |
| **Vlastní kapitál** | **-954** | **3 666** | **5 059** | **2 768** | **6 871** | **13 194** |
| Základní kapitál | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Kapitálové fondy | -3 365 | 0 | 0 | 0 | -400 | 1 526 |
| VH minulých let | 2 570 | 3 189 | 3 666 | 5 059 | 1 525 | 6 271 |
| VH běžného účetního období | -159 | 477 | 1 393 | -2 291 | 5 503 | 5 397 |
| **Cizí zdroje** | **-3 138** | **1 530** | **2 217** | **-8 851** | **-3 504** | **-3 689** |
| Rezervy | 4 634 | 1 986 | 3 180 | -3 780 | -3 458 | -6 542 |
| Dlouhodobé závazky | -1 412 | -1 745 | -2 689 | -797 | -676 | 90 |
| Krátkodobé závazky | -5 447 | 2 180 | 3 115 | -3 277 | 2 690 | 1 316 |
| Bankovní úvěry | -913 | -891 | -1 389 | -997 | -2 060 | 1 447 |
| **Ostatní pasiva** | **-934** | **333** | **-536** | **353** | **126** | **-201** |

*Tabulka č.12: Horizontální analýza pasiv abs. - TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 - 2007 ( výpočty autorky )*

Z horizontální analýzy pasiv je podstatný celkový růst výsledku hospodaření. Jde jak o VH z minulých let, tak o VH běžného účetního období. Z tohoto trendu vyčnívá pouze rok 2005, kdy došlo meziročně o skoro poloviční pokles zisku. Rovněž lze vysledovat celkový trend poklesu cizích zdrojů a naopak růst vlastních. V prvních třech letech společnost tvořila rezervy, které pak v letech 2005 – 2007 vyčerpala. Rovněž docházelo k poklesu dlouhodobých závazků v průběhu celého sledovaného období a kromě roku 2007 také ke splácení dlouhodobého úvěru. Ke změnám základního kapitálu společnosti nedošlo. Závazky společnosti jsou v posledních letech tvořeny převážně těmi krátkodobými. Hodnota krátkodobých závazků ve sledovaném období kolísala, přičemž v roce 2001 a 2007 dosahovala přibližně stejných hodnot. Z grafu číslo 2 je však patrné, že na začátku sledovaného období měly výrazný podíl i závazky dlouhodobé. Firma však tento stav postupně snižovala a v současné době tvoří dlouhodobé závazky pouhý zlomek jejich dluhů. Z horizontální analýzy pasiv současně vyplynulo, že firma nevytváří žádné skryté rezervy na budoucí opravy ani fondy na modernizaci. Usuzuji tak, neboť hodnota statutárních fondů je nulová.

| Údaje jsou v % | 01-02 | 02-03 | 03-04 | 04-05 | 05-06 | 06-07 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | % | % | % | % | % | % |
| PASIVA CELKEM | -10,88 | 13,44 | 14,45 | -10,74 | 7,32 | 18,18 |
| **Vlastní kapitál** | **-8,13** | **34,04** | **35,04** | **14,22** | **7,38** | **45,28** |
| Základní kapitál | 0,00 | 0,00 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Kapitálové fondy | 0,00 | 0,00 | 0 | 0 | -11,89 | 40,52 |
| VH minulých let | 48,30 | 28,78 | 33,09 | 34,31 | 7,73 | 29,46 |
| VH běžného účetního období | -4,75 | 14,96 | 37,99 | -45,29 | 198,8 | 65,25 |
| **Cizí zdroje** | **-9,47** | **5,10** | **7,03** | **-26,23** | **-14,1** | **-17,24** |
| Rezervy | 92,68 | 18,74 | 30,00 | -27,43 | -34,58 | -100 |
| Dlouhodobé závazky | -18,74 | -28,50 | -49,82 | -29,43 | -35,38 | -7,29 |
| Krátkodobé závazky | -45,94 | 34,01 | 36,26 | -27,97 | 31,92 | 11,84 |
| Bankovní úvěry | -10,43 | -11,88 | -19,90 | -17,94 | -45,17 | 57,88 |
| **Ostatní pasiva** | **-72,46** | **93,80** | **-77,91** | **232,52** | **24,95** | **-31,85** |

*Tabulka č.13: Horizontální analýza pasiv v % - TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 - 2007 ( výpočty autorky )*




*Graf č.2: Vývoj pasiv firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 - 2007 ( úprava autorky )*

Z grafu číslo 2 je rovněž názorně vidět postupné snižování bankovních úvěrů a výpomocí. Jen v roce 2007 došlo k navýšení krátkodobých úvěrů. K dnešnímu dni však má firma TRIBOTEC všechny bankovní úvěry splaceny a její postavení vůči bankám je velice silné.

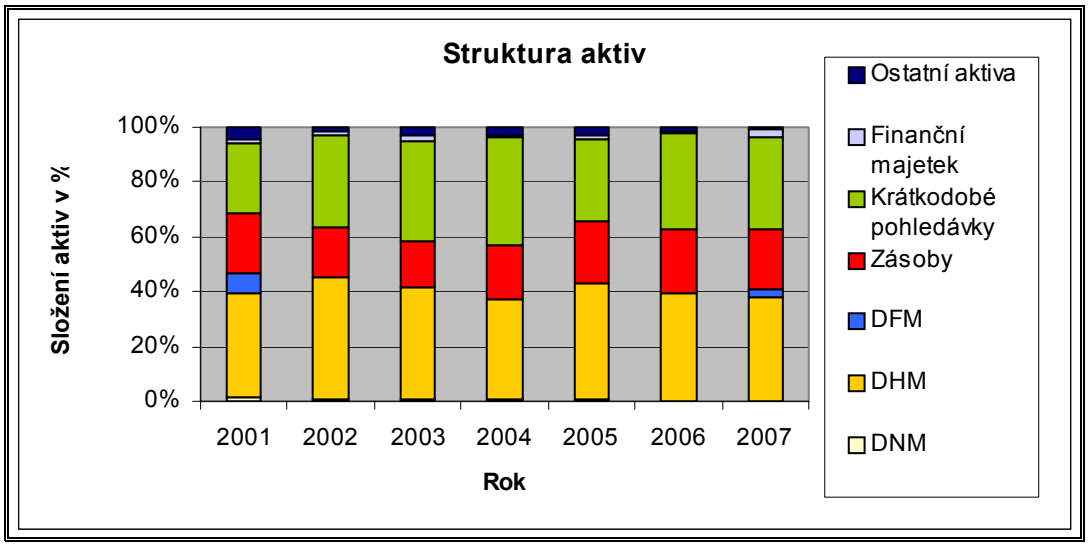
### *3.1.3 Vertikální analýza aktiv*

| Údaje jsou v % | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | % | % | % | % | % | % | % |
| **AKTIVA CELKEM** | **100,00** | **100,00** | **100,00** | **100,00** | **100,00** | **100,00** | **100,00** |
| **Stálá aktiva** | **46,82** | **44,99** | **41,96** | **37,49** | **43,31** | **39,73** | **40,52** |
| DNM | 1,35 | 1,07 | 1,08 | 0,77 | 0,48 | 0,25 | 0,04 |
| DHM | 38,17 | 43,93 | 40,88 | 36,72 | 42,83 | 39,48 | 37,95 |
| DFM | 7,29 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2,52 |
| **Oběžná aktiva** | **48,93** | **53,19** | **55,19** | **59,88** | **53,90** | **59,11** | **59,01** |
| Zásoby | 21,55 | 18,83 | 16,63 | 19,38 | 22,05 | 23,28 | 22,08 |
| Krátkodobé pohledávky | 26,08 | 33,10 | 35,73 | 39,36 | 30,06 | 34,51 | 33,93 |
| Finanční majetek | 1,30 | 1,26 | 2,61 | 1,14 | 1,78 | 1,31 | 2,99 |
| **Ostatní aktiva** | **4,25** | **1,82** | **2,85** | **2,63** | **2,79** | **1,16** | **0,47** |

*Tabulka č.14: Vertikální analýza aktiv firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 - 2007 ( výpočty autorky )*

Přestože jde o průmyslovou činnost, podle celkového pohledu na složení aktiv, jde o kapitálově lehkou společnost. Stálá aktiva tvoří od 47 % v roce 2001 do 40 % v roce 2007. Až na tyto dva roky ( kdy má společnost dlouhodobý finanční majetek ) jsou stálá aktiva tvořena takřka výhradně dlouhodobým hmotným majetkem. Oběžná aktiva tvoří od 50 % do 60 % v roce 2007. Tento jev je způsoben značným podílem pohledávek na celkových aktivech. Jejich hodnota se pohybuje mezi 30 % a 40 %. Rovněž pak výší zásob kolem 20 %.

Z ostatních částí majetku je zajímavý nízký stav nehmotného majetku, značící nepotřebnost složitých informačních systémů, a nízký stav finančního majetku značící možné problémy s likviditou. Je vidět, že vysoký stav zásob, na které jsem se podrobně zaměřila ve své návrhové části, se podařilo v roce 2003 snížit až na 16,6 %. Poté však začalo jejich množství opět nepříjemně stoupat až na hodnoty mezi 22 % a 23 %.




*Graf č.3: Struktura aktiv firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 - 2007 ( úprava autorky )*

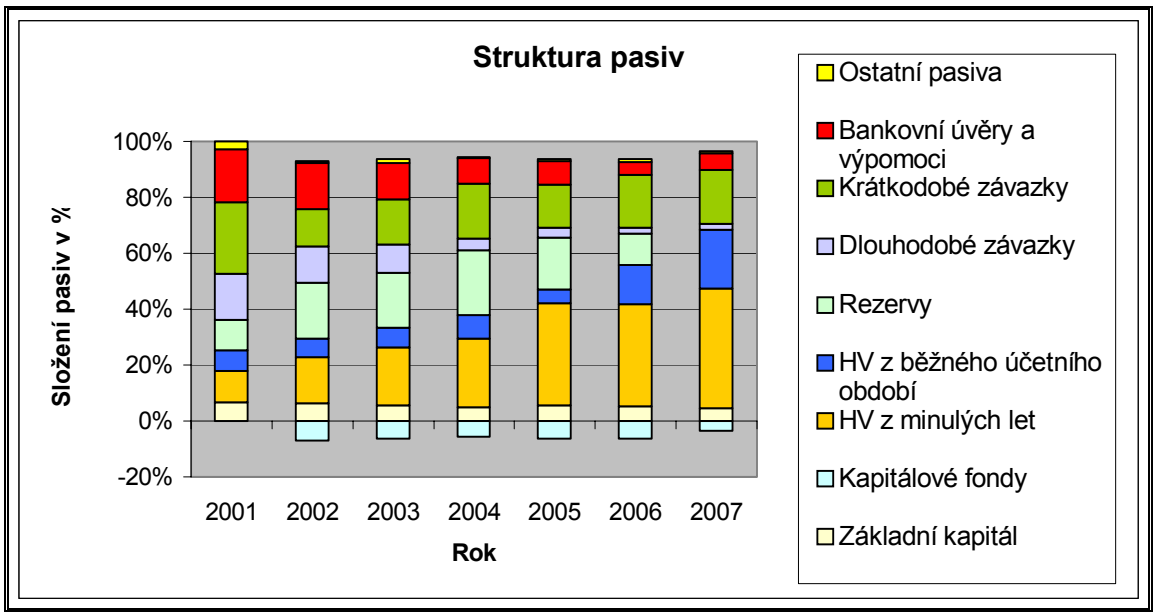
### *3.1.4 Vertikální analýza pasiv*

| Údaje jsou v % | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | % | % | % | % | % | % | % |
| **PASIVA CELKEM** | **100,00** | **100,00** | **100,00** | **100,00** | **100,00** | **100,00** | **100,00** |
| Vlastní kapitál | **25,40** | **26,97** | **30,95** | **36,52** | **46,71** | **56,95** | **70,01** |
| Základní kapitál | 6,49 | 7,29 | 6,43 | 5,62 | 6,29 | 5,87 | 4,97 |
| Kapitálové fondy | 0,00 | -8,18 | -7,21 | -6,30 | -7,06 | -7,36 | -3,70 |
| HV z minulých let | 11,52 | 19,18 | 23,75 | 27,61 | 41,55 | 41,69 | 45,65 |
| HV z běžného účetního období | 7,25 | 7,75 | 7,86 | 9,47 | 5,81 | 16,17 | 22,54 |
| **Cizí zdroje** | **71,81** | **72,95** | **67,57** | **63,20** | **52,23** | **41,82** | **29,29** |
| Rezervy | 10,83 | 23,42 | 22,72 | 25,81 | 20,98 | 12,79 | 0,00 |
| Dlouhodobé závazky | 16,32 | 14,89 | 11,57 | 5,07 | 4,01 | 2,41 | 2,19 |
| Krátkodobé závazky | 25,69 | 15,58 | 18,41 | 21,92 | 17,68 | 21,73 | 20,57 |
| Bankovní úvěry | 18,97 | 19,05 | 14,89 | 10,41 | 9,57 | 4,89 | 6,53 |
| **Ostatní pasiva** | **2,79** | **0,08** | **1,48** | **0,28** | **1,06** | **1,23** | **0,70** |

*Tabulka č.15: Vertikální analýza pasiv firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 - 2007 ( výpočty autorky )*

Z vertikální analýzy pasiv je nejpodstatnější jev, že společnost má čím dál větší poměr vlastního kapitálu ku cizímu. V roce 2001 měla pouze 25 % vlastního kapitálu, kdežto v roce 2007 už 70 %. Tato změna byla způsobována každoročním kladným výsledkem hospodaření a jeho načítáním do VH z minulých let. Jeho výše začala na 11 % a postupně se HV z minulých let dostal až na 45 % celkových pasiv. Výrazný vliv

na změnu struktury kapitálu měla rovněž tvorba rezerv a jejich následné čerpání v průběhu období. Jejich výše činila přes 20 % mezi lety 2002 a 2005. V roce 2007 již byly úplně rozpuštěny. Krátkodobé závazky zůstávají po celé sledované období mezi 15% a 25%, přičemž těchto mezních hodnot bylo dosaženo v prvních dvou sledovaných letech. Významný podíl na změně struktury mělo snižování cizích zdrojů. Hlavně se jednalo o dlouhodobé závazky a bankovní úvěry. Společnost v průběhu období splácela dlouhodobé závazky i bankovní úvěry a nové neměla. Tím se společnosti podařilo snížit stav dlouhodobých závazků ze 16 % až na 2 % pasiv a stav bankovních úvěrů z 19 % na 6 %. Základní kapitál se neměnil, jeho kolísání je určeno pouze celkovým množstvím pasiv. Záporná hodnota kapitálových fondů je dána zahrnutím záporných rozdílů z přecenění majetku. Celkově velmi pozitivní je, že i přes celkový růst pasiv stále roste podíl HV z běžného účetního období na jejich složení, a to přes 20 % v roce 2007. Níže uvedený graf číslo 4 názorně demonstruje složení pasiv.




*Graf č.4: Struktura pasiv firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 - 2007 ( úprava autorky )*

### *3.1.5 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát*

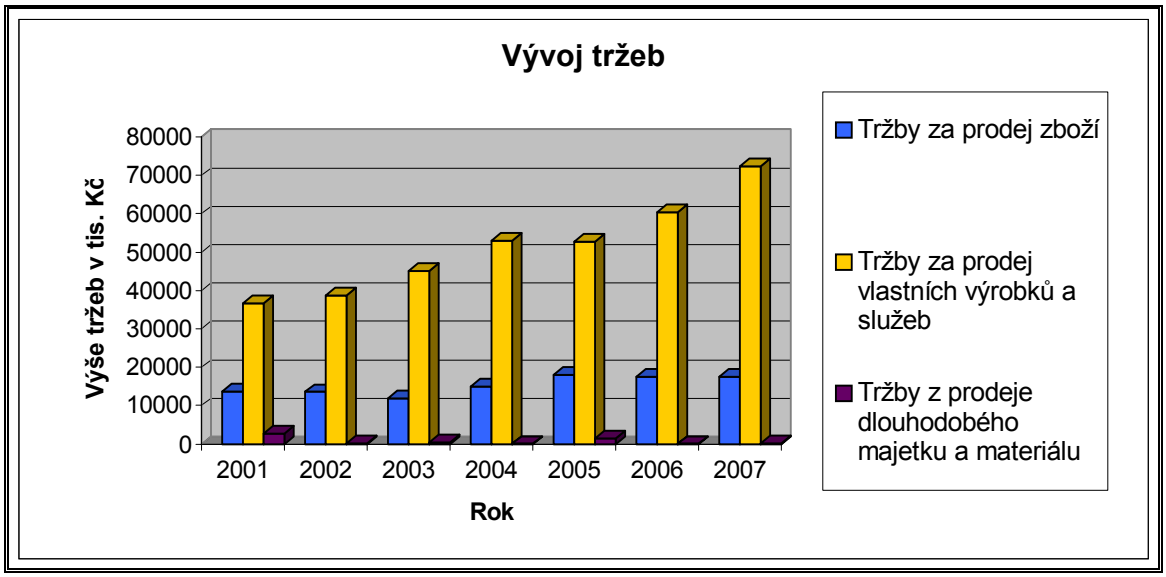
| Údaje jsou v tisících | 01-02 | 02-03 | 03-04 | 04-05 | 05-06 | 06-07 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | abs. | abs. | abs. | abs. | abs. | abs. |
| Tržby za prodej zboží | **-157** | **-1 588** | **3 066** | **3041** | **-523** | **-10** |
| Náklady na prodané zboží | -2 295 | -714 | 1 821 | 694 | -690 | -635 |
| Obchodní marže | 2 138 | -874 | 1 245 | 2347 | 861 | 625 |
| Výkony | 2 010 | 4 736 | 9 956 | -646 | 6 061 | 11 942 |
| Tržby za prodej vlastních výrobků | **1 970** | **6 511** | **7 773** | **-224** | **7 393** | **12 152** |
| Výkonná spotřeba | 763 | 5 481 | 6 593 | 6758 | 950 | 6 810 |
| Přidaná hodnota | 3 385 | -1 619 | 4 608 | -5057 | 6618 | 5 757 |
| Osobní náklady | 685 | 699 | 2 411 | 2507 | -442 | 2 637 |
| Odpisy DHM a DNM | -479 | 50 | 202 | -19 | 100 | 46 |
| **Provozní výsledek hosp.** | **936** | **-682** | **1 403** | **-2950** | **7203** | **6 757** |
| Finanční výsledek hospodaření | 187 | -37 | 529 | -6 | -16 | -115 |
| **VH za běžnou činnost** | **507** | **-252** | **1 318** | **-2203** | **5523** | **5 354** |
| **VH za účetní období** | **-159** | **477** | **1 393** | **-2291** | **5503** | **5 397** |
| **VH před zdaněním** | **155** | **336** | **2 035** | **-3082** | **7158** | **6 699** |

*Tabulka č.16: Horizontální analýza VZZ abs. - TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 - 2007*

| Údaje jsou v % | 01-02 | 02-03 | 03-04 | 04-05 | 05-06 | 06-07 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | % | % | % | % | % | % |
| Tržby za prodej zboží | **-1,14** | **-11,7** | **25,59** | **20,21** | **-2,89** | **-0,05** |
| Náklady na prodané zboží | -20,47 | -8,01 | 22,21 | 6,92 | -6,44 | -6,81 |
| Obchodní marže | 84,97 | -18,78 | 33,25 | 46,72 | 11,67 | 7,59 |
| Výkony | 5,37 | 12,1 | 22,53 | -1,19 | 12,54 | 19,84 |
| Tržby za prodej vlastních výrobků | **5,37** | **-16,88** | **17,21** | **-0,42** | **14,44** | **20,13** |
| Výkonná spotřeba | 4,12 | 28,46 | 26,65 | 21,57 | 2,52 | 17,45 |
| Přidaná hodnota | 15,77 | -6,5 | 19,84 | -18,17 | 29,05 | 19,59 |
| Osobní náklady | 5,34 | 5,17 | 16,97 | 15,08 | -2,31 | 14,11 |
| Odpisy DHM a DNM | -29,58 | 4,38 | 16,97 | -1,37 | 7,3 | 3,12 |
| **Provozní HV** | **16,18** | **-10,14** | **23,24** | **-39,65** | **160,39** | **57,78** |
| Finanční výsledek hospodaření | -13,88 | 31,87 | 44,16 | -0,91 | -2,33 | -16,65 |
| **VH za běžnou činnost** | **15,28** | **-6,59** | **36,91** | **-45,01** | **205,62** | **65,23** |
| **VH za účetní období** | **-4,75** | **14,96** | **37,99** | **-45,29** | **198,81** | **65,25** |
| **VH před zdaněním** | **3,45** | **7,24** | **40,92** | **-43,98** | **182,32** | **60,44** |

*Tabulka č.17: Horizontální analýza VZZ v % - TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 – 2007*
*( tabulka číslo 16 a 17 - výpočty autorky )*

Společnost je převážně výrobní, ale v letech 2004 a 2005 zvýšila i svou obchodní činnost, jejíž výši nadále drží. Jak zobrazuji v grafu číslo 5, docházelo ve sledovaném období k růstu tržeb ze prodej zboží i tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Podle výkazu zisku a ztrát byl pro společnost značně problematický rok 2005. Nastal v něm mírný pokles tržeb za vlastní výrobky a výrazné snížení přidané hodnoty, a to o 18 %, což je v absolutním vyjádření 5057 tis. Kč. Poklesy hospodářských výsledků v roce 2005 byly způsobeny nehospodárným šetřením a celkovým výkyvem hospodaření. Nedošlo zde k žádným investicím, ani kurzovým výkyvům. V letech 2006 a 2007 však poté došlo k velmi výrazným růstům výsledků hospodaření. V roce 2007 činily zhruba čtyřnásobek hodnot z roku 2005. V absolutních hodnotách se např. VH před zdaněním zvýšil ze 4 mil. na 18 mil. Tento růst byl způsoben významným nárůstem tržeb a přidané hodnoty. Z horizontální analýzy nákladů je patrné zvyšování všech druhů nákladů, přičemž výkonová spotřeba vzrostla z hodnoty 18 494 tis. v roce 2001 na 45 848 tis. v roce 2007. Je to samozřejmě dáno celkovým společenským vývojem, kdy se zdražuje energie, služby aj. Přidaná hodnota, co by jedna z nejdůležitějších části výsledovky, se ve všech letech, kromě roku 2005 zvyšovala. Jednalo se patrně o vhodné řízení nákladů. Celkový trend výsledků hospodaření společnosti je velmi dobrý.



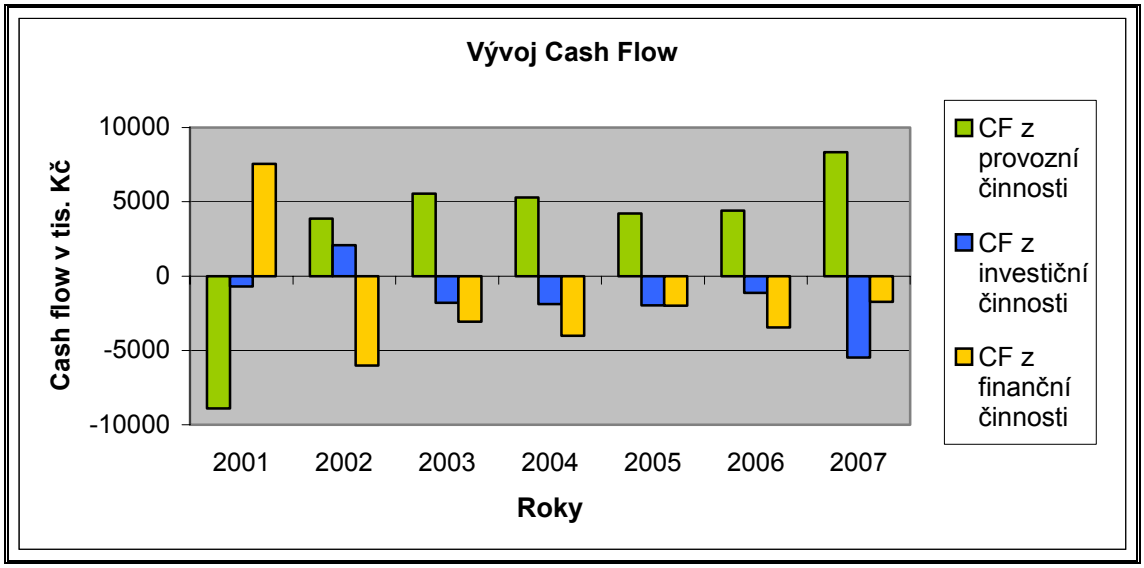

*Graf č.5: Vývoj tržeb firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 - 2007 ( úprava autorky )*

### *3.1.6 Analýza Cash flow*

| V tisících Kč. | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **CF z provozní činnosti** | -8 902 | 3 873 | 5 550 | 5 287 | 4 207 | 4 397 | 8 346 |
| **CF z investiční činnosti** | - 691 | 2 072 | -1 790 | - 1 876 | -1 980 | - 1 123 | - 5 483 |
| **CF z finanční činnosti** | 7 555 | - 6 027 | - 3 062 | - 4 020 | - 1 986 | - 3 456 | - 1 724 |
| **CF celkem** | **- 2 056** | **- 82** | **698** | **- 609** | **241** | **- 182** | **1 139** |

*Tabulka č.18: Analýza CF firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 – 2007 ( výpočty autorky )*

Praxe ukazuje, že podnik sice může být ziskový, ale může být platebně neschopný. Jeho platební schopnost lze posoudit analýzou výkazu cash flow. Ta informuje o příjmech a výdajích, které podnik v minulém období realizoval. Tuto realitu vystihuje i firma TRIBOTEC. Její zisky dosahují vysokých čísel, ale skutečné peněžní toky byly ve firmě v některých letech dokonce záporné. Co se provozního CF týče, usiluje každý podnik o co nejvyšší hodnotu. Tuto zákonitost TRIBOTEC splňuje s výjimkou roku 2001, kdy bylo provozní CF záporné. Investiční CF dosahuje ve většině případů záporných hodnot, neboť společnosti spotřebovávají peníze na investice. Investiční CF firmy není nijak vysoké, neboť inovace a investice firmy nejsou prováděny příliš často. Rovněž CF z finanční činnosti dosahuje záporných hodnot. Patří sem splátky úroků, splacené půjčky apod. Firma TRIBOTEC patrně ve všech letech splácela úroky z úvěrů. Hodnoty klesaly, neboť firma se postupně svých úvěrů zbavovala.




*Graf č.6: Vývoj druhů CF firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 - 2007 ( úprava autorky )*

## 3.2 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ

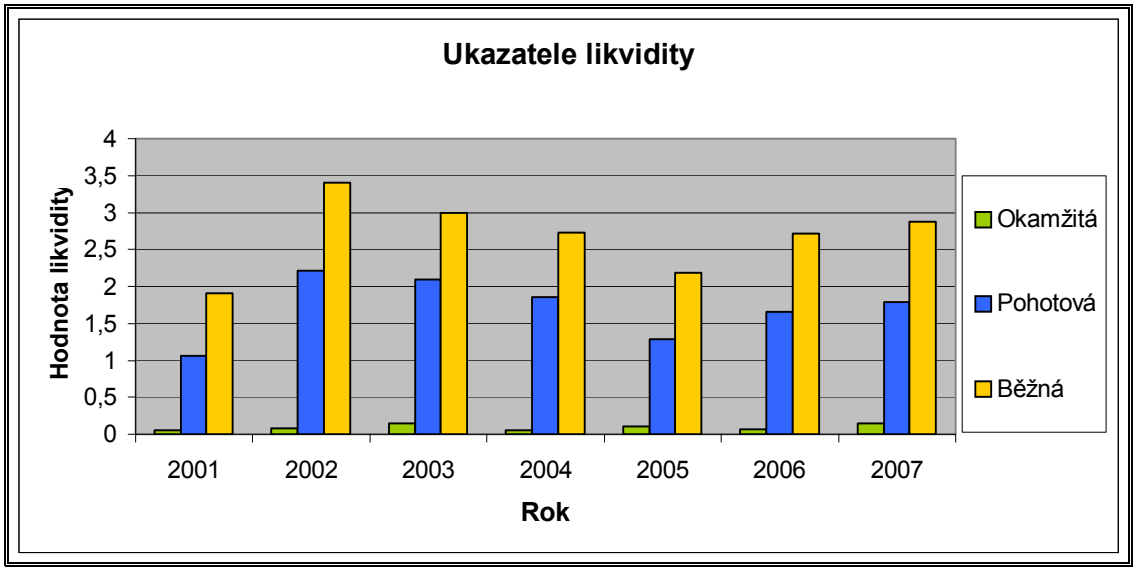
Poměrová analýza charakterizuje vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Poměrové ukazatele jsou nejpoužívanější a nejvýstižnější metodou finanční analýzy.

### *3.2.1 Ukazatele likvidity*

Ukazatele likvidity vysvětlují vztah mezi oběžnými aktivy a krátkodobými pasivy a schopnost dostát včas svým závazkům.

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Běžná** | 1,91 | 3,41 | 2,99 | 2,73 | 2,19 | 2,72 | 2,87 |
| **Pohotová** | 1,06 | 2,21 | 2,09 | 1,85 | 1,29 | 1,65 | 1,79 |
| **Okamžitá** | 0,05 | 0,08 | 0,14 | 0,05 | 0,11 | 0,06 | 0,15 |

*Tabulka č.19: Ukazatele likvidity - TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 - 2007( výpočty autorky )*




*Graf č.7: Ukazatele likvidity firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 - 2007 ( úprava autorky )*

**Běžná likvidita** se s výjimkou roku 2001 stále pohybuje mezi hodnotou 2,2 a 3,4 což je v intervalu doporučovaných hodnot a značí tak, že společnost je schopna dostát svým závazkům a zároveň nemá zbytečně mnoho volného kapitálu. Ve firmě se

tak jedná o konzervativní strategii řízení běžné likvidity. Firma preferuje nižší riziko před vyšším výnosem. Navyšování běžné likvidity ve všech letech, s výjimkou roku 2005, bylo dáno růstem oběžných aktiv. Růst hodnoty běžné likvidity o 1,5 v roce 2002 způsobilo navýšení oběžných aktiv o 17,7 %.

**Pohotová likvidita** se pohybuje v rozmezí 1,06 – 2,21, což je zbytečně vysoká hodnota. Znamená, že by společnost při přeměně všech pohledávek na finanční majetek měla zhruba dvojnásobek financí potřebný na splacení svých závazků. Jelikož se jedná o výrobní podnik, je vyšší stav pohotové likvidity způsoben vyšším stavem zásob. Pouze v roce 2001 nabýval ukazatel tabulkových hodnot kolem 1. Znamená to, že podnik by měl být schopen vyrovnat své závazky bez nutnosti prodeje svých zásob.

Naopak **okamžitá likvidita** je na velmi nízké úrovni. Hodnoty 0,05 – 0,15 jsou hodnoty nízké a znamenají nedostatek finančních prostředků na účtech a v pokladně. To značí, že firma nemá téměř žádné okamžité finanční prostředky, kterými by v případě nutnosti uspokojila své věřitele. Je to dáno jednak příliš vysokými hodnotami pohledávek v celém sledovaném období a jednak zřízeným kontokorentním úvěrem u ČSOB. Teoreticky je však nízká okamžitá likvidita způsobena výší pohledávek. V roce 2003 tvořily pohledávky 35,73 % celkových aktiv, v roce 2004 byl tento poměr dokonce 40 %. Nejvyšší hodnotu dosahovala okamžitá likvidita v roce 2007 ( 0,15 ). Zapříčinilo to navýšení peněžních prostředků o 170,46%, v absolutním vyjádření však jen o 1 140 tisíc Kč.

Při celkovém pohledu na **likviditu** firmy je zřejmé, že firma by se měla likviditou zaobírat. Měla by se zaměřit především na snížení pohotové likvidity. Vysoké hodnoty pohotové likvidity jsou způsobeny tím, že firma drží mnoho prostředků ve formě zásob. Nízké hodnoty okamžité likvidity jsou dány nedostatkem skutečných finančních prostředků. Při jejich potřebně však firmě nevznikají problém, neboť má zřízen kontokorentní úvěr u ČSOB ve výši 5 000 000 Kč. Na okamžitou likviditu má rovněž vliv problematická výše krátkodobých pohledávek.

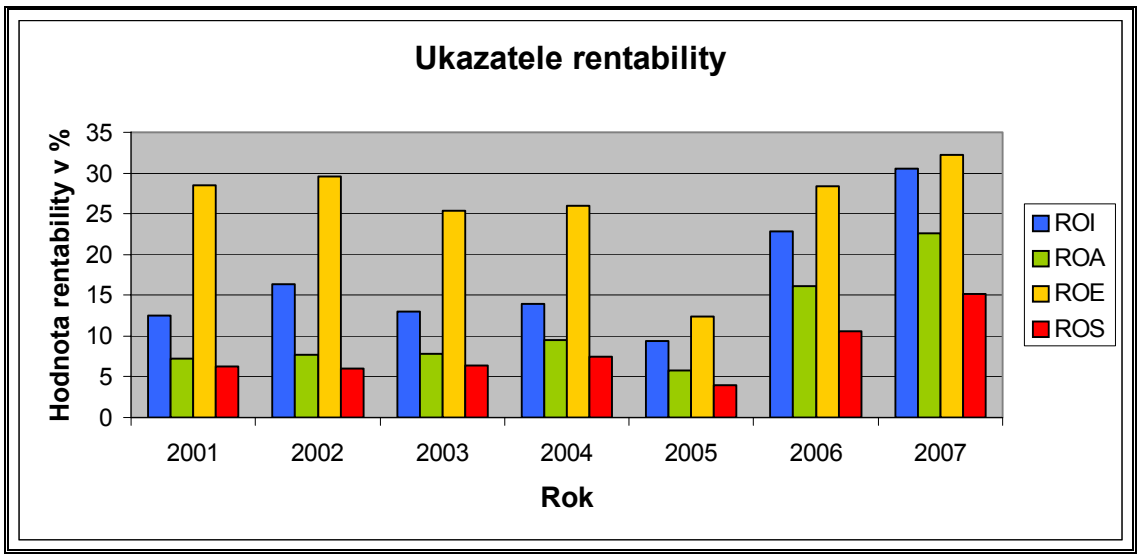
### 3.2.2 *Ukazatele rentability*

Obecně lze rentabilitu definovat jako poměr zisku a vloženého kapitálu.

| V % | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ROI** | 12,53 | 16,33 | 13,04 | 13,94 | 9,42 | 22,86 | 30,52 |
| **ROA** | 7,25 | 7,75 | 7,86 | 9,47 | 5,81 | 16,17 | 22,61 |
| **ROE** | 28,55 | 29,61 | 25,39 | 25,95 | 12,43 | 28,39 | 32,29 |
| **ROS** | 6,21 | 5,99 | 6,41 | 7,44 | 3,91 | 10,62 | 15,2 |
| **ROCE** | 47,41 | 55,32 | 48,93 | 56,29 | 30,02 | 65,74 | 73,58 |

*Tabulka č.20: Ukazatele rentability - TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 – 2007 ( výpočty autorky )*

Hodnota **ROI** v průběhu sledované časové řady lehce kolísala. V letech 2001, 2003 a 2004 dosahovalo ROI intervalu doporučovaných hodnot. V roce 2005 hodnota ROI lehce poklesla pod tabulkovou hodnotu. Naopak v letech 2006 a 2007 jsou hodnoty výrazně vyšší, což je pro firmu velmi dobré. Pokles rentability vloženého kapitálu v roce 2005 o 32,42 % byl způsoben poklesem téměř všech položek výkazů, převážně výsledku hospodaření. Jednalo se patrně o účetní operaci. V letech 2006 a 2007 došlo k navýšení o 143, % a o 33,5 %.[2] V roce 2007 byla hodnota ROI dokonce 30,52 %, což bylo dáno růstem HV což značí výbornou ziskovost vložených prostředků.



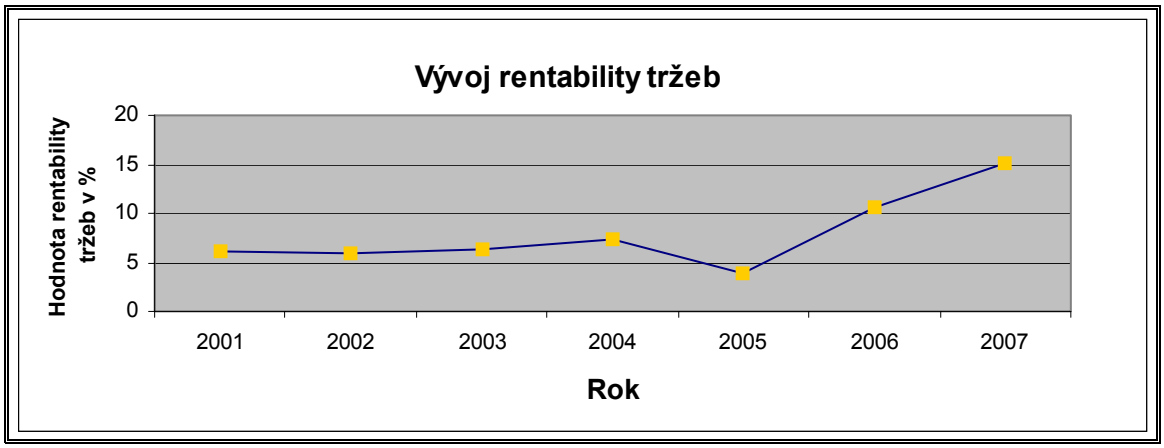

*Graf č.8: Ukazatele rentability firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 -2007 ( úprava autorky )*

[2] Horizontální analýza poměrových ukazatelů viz příloha číslo 4

Hodnota **ROA**, jenž měří produkční výkonnost podniku, kopíruje úroveň ROI jen je v ní započítán zisk po zdanění, takže dosahuje ve sledovaném období nižších hodnot. Ve sledovaném období se vyvíjena obdobně jako rentabilita vloženého kapitálu.

**ROE** vyjadřuje hodnotu zisku na vlastní kapitál společnosti a znamená tak, že kromě roku 2005 měla společnost každý rok zisk přes 25 haléřů na každou investovanou korunu vlastníka. V roce 2007 dosahovala rentabilita vlastního kapitálu dokonce 32,29 %. Tento nárůst byl způsoben zejména růstem zisku. Hodnoty ROE jsou nadprůměrné a pro firmu uspokojivé.

**ROS** jenž vyjadřuje rentabilitu tržeb, není na tak vysoké úrovni, přičemž tvoří jádro efektivnosti podniku. Až v posledních dvou letech připadá na každou korunu tržeb zisk 10 a 15 haléřů, což lze považovat za dobré. Vývoj rentability tržeb jsem názorně vyobrazila do grafu číslo 9.




*Graf č.9: Vývoj rentability tržeb firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 -2007( úprava autorky )*

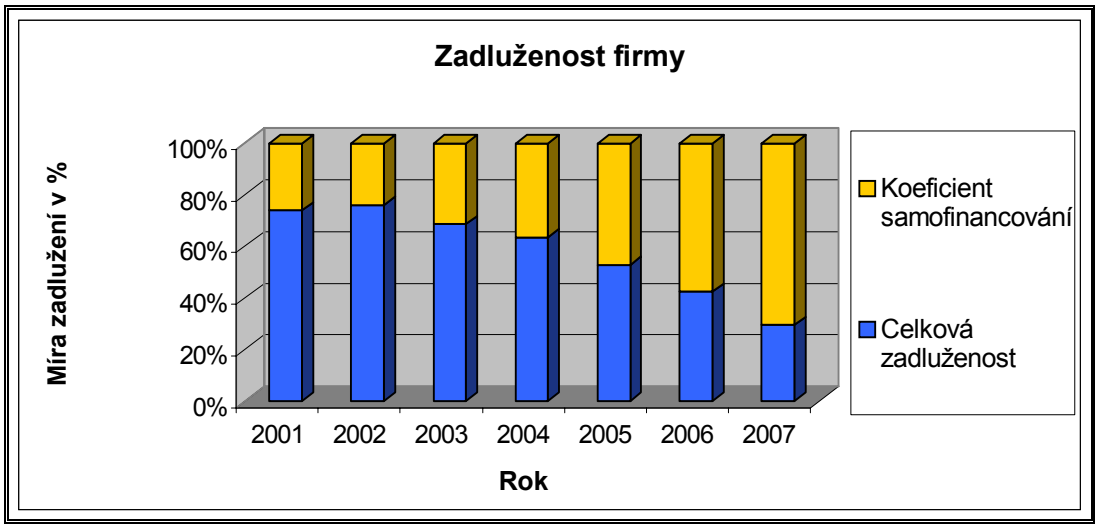
Z pohledu rentability si firma TRIBOTEC vede dobře. Rentabilita vloženého, celkového a vlastního kapitálu dosahuje s výjimkou roku 2005 výborných hodnot. Společnost by se měla zaměřit snad jen na zvýšení rentability tržeb. Nabízí se dvě možnosti řešení. Snížením nákladů, nebo zvýšením zisku, přičemž nejlepší by samozřejmě byla kombinace těchto variant. O tom však více v kapitole 4.

### *3.2.3 Ukazatele zadluženosti*

Ukazatele zadluženosti posuzující finanční strukturu podniku z dlouhodobého hlediska. Udávají v podstatě vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování firmy.

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Celková zadluženost** | 0,72 | 0,73 | 0,68 | 0,63 | 0,52 | 0,42 | 0,29 |
| **Koeficient samofinancování** | 0,25 | 0,23 | 0,31 | 0,37 | 0,47 | 0,57 | 0,70 |
| **Doba splácení dluhu** | - | 7,61 | 5,46 | 6,27 | 5,71 | 4,71 | 1,90 |
| **Úrokové krytí** | 4,75 | 6,97 | 10,00 | 14,91 | 9,83 | 40,75 | 98,67 |

*Tabulka č.21: Ukazatele zadluženosti - TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 – 2007 ( výpočty autorky )*



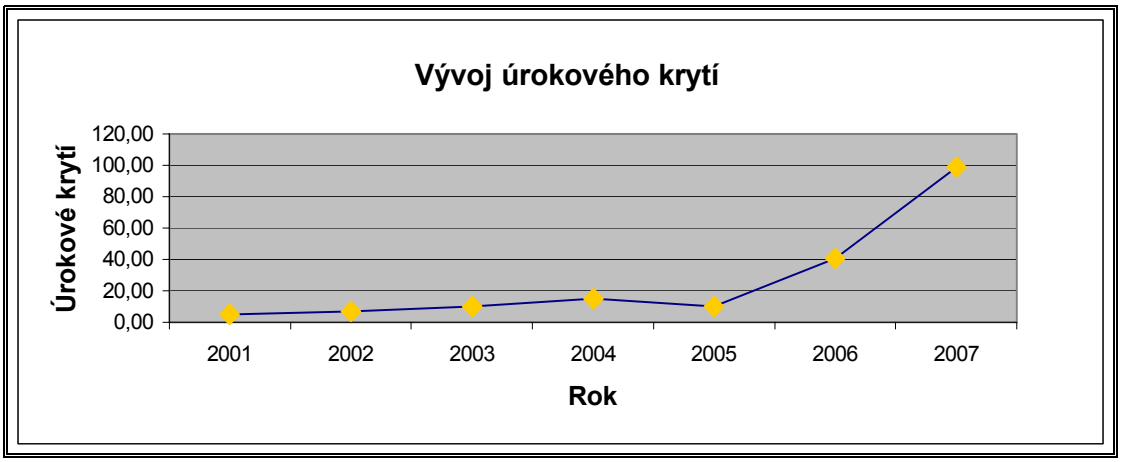

*Graf č.10: Ukazatele zadluženosti firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 - 2007( úprava autorky)*

Z grafu číslo 10 je patrné, že úroveň **celkové zadluženosti** v časové řadě klesá. V roce 2001 měla společnost 72 % cizího kapitálu a v roce 2007 už jen 30 %. Koeficient samofinancování dosahuje doplňkových hodnot. Tento stav se může zdát dobrý, nicméně pouze potvrzuje spíše konzervativní způsob podnikání firmy. Vzhledem k tomu, že stála aktiva tvoří cca 40 %, pak by byla ideální hodnota vlastního kapitálu rovněž 40 %. Takto společnost ztrácí, neboť vlastní kapitál je dražší než cizí. Ideálních hodnot dosahovala společnost v roce 2005. Od toho roku se celková zadluženost

snižuje, což je dáno poklesem cizích zdrojů, převážně rozpouštěním rezerv a navyšováním výsledku hospodaření z minulých let.

**Doba splácení dluhu** v posledních dvou letech klesla až na úroveň 1,9 roku, což značí, že by společnost byla schopna z Cash flow za 1,9 roku splatit veškeré cizí zdroje. Negativní hodnoty dosahovala společnost pouze v roce 2002, kdy doba splácení dluhů byla téměř 7 a půl let. Tato vysoká hodnota byla způsobena nízkým cash flow z provozní činnosti. Doporučovaná hodnota je přitom kolem 3 let

Hodnota **úrokového krytí** se ve firmě výrazně změnila, což je možné pozorovat na grafu číslo 11. Firma TRIBOTEC dosáhla minimální hodnoty 4,75 v roce 2001 a od té doby se meziročně jen zvyšovala, a to až na hodnotu 98,67 v roce 2007. Hodnota 98,67 znamená, že zisk před zdaněním a úroky pokryl nákladové úroky 98,67 krát. Firma je schopna ze svého zisku zaplatit skoro stonásobek aktuálně placených úroků.




*Graf č.11: Vývoj úrokového krytí firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 - 2007 ( úprava autorky )*

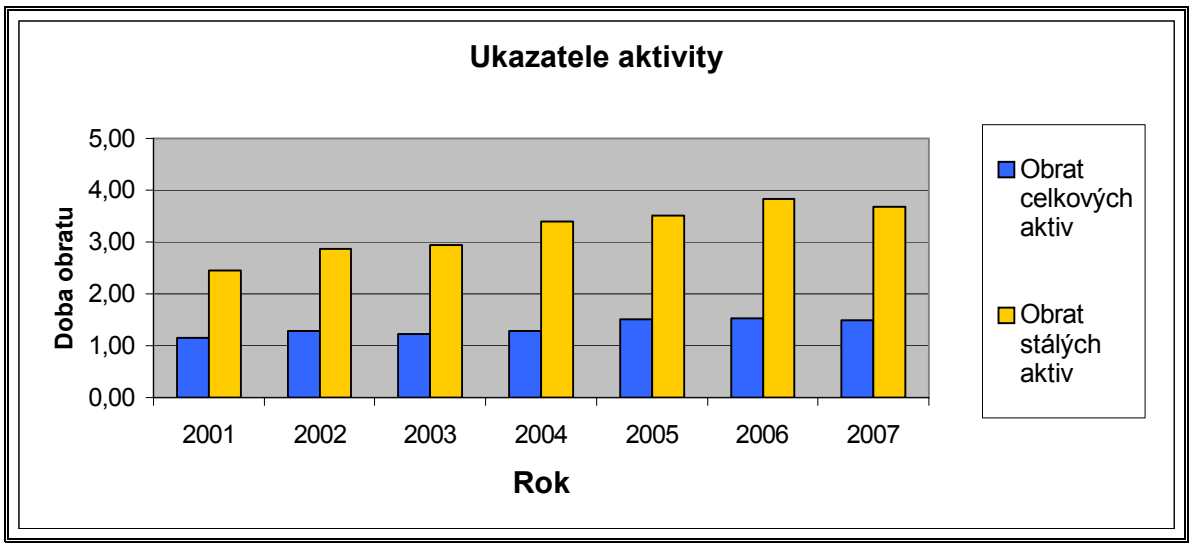
**Zadluženost** firmy je minimální. 70 % vlastního kapitálu však poukazuje na velmi konzervativní a drahou strategii, neboť vlastní kapitál je dražší než cizí. Faktem je, že společnost má tento kapitál hlavně ve formě hospodářských výsledků z minulých let a běžného účetního období. V době dnešních finančních potíží je pro firmu její nízké zadlužení výhodou. Přesto bych však firmě do budoucna doporučila snížit poměr vlastního kapitálu pomocí bankovního úvěru, který by byl využit k financování expanze na zahraniční trh, což je i jedním z mých závěrečných doporučení.

### *3.2.4 Ukazatele aktivity*

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy.

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Obrat celkových aktiv** | 1,15 | 1,29 | 1,24 | 1,28 | 1,52 | 1,52 | 1,49 |
| **Obrat stálých aktiv** | 2,46 | 2,87 | 2,94 | 3,40 | 3,50 | 3,84 | 3,68 |
| **Doba obratu zásob** | 67,48 | 52,42 | 48,47 | 54,71 | 52,31 | 55,03 | 53,25 |
| **Doba obratu pohledávek** | 76,76 | 88,29 | 103,07 | 107,60 | 69,12 | 81,55 | 81,22 |
| **Doba obratu závazků** | 62,17 | 27,28 | 36,73 | 45,27 | 34,06 | 36,71 | 36,63 |

*Tabulka č.22: Ukazatele aktivity - TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 - 2007 ( výpočty autorky )*




*Graf č.12: Ukazatele aktivity firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 - 2007 ( úprava autorky )*

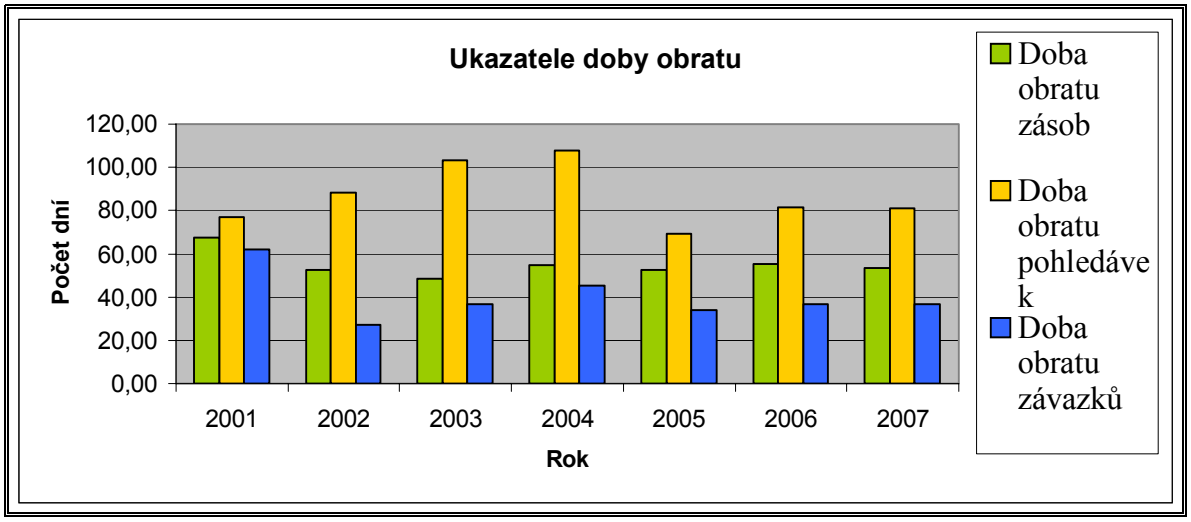
Obrat **celkových aktiv,** který dosahuje intervalu 1,15 až 1,52 znamená, že jsou lehce pod spodní hranicí doporučované hodnoty. Společnost svá aktiva obrátí v tržby jen 1,5krát za rok. Společnost má lehce více aktiv něž je schopna využít. **Stála aktiva** se v tržby obrátí 3-4krát, což je podstatně lepší. Hodnota ukazatele stálých aktiv navíc ve sledovaném období roste, a to především díky růstu tržeb. Vývoj obratů celkových a stálých aktiv je dobře vidět na grafu číslo 12.

**Doba obratu krátkodobých pohledávek** dosahuje během celé sedmileté časové řady příliš vysokých hodnot. To je dáno extrémně vysokými stavy pohledávek. Od roku

2004 sice tato doba klesá, nicméně stále jsou faktury firmě placeny až po více jak 2,5 měsících. Firma má slabé postavení vůči odběratelům.

**Doba obratu závazků** se v jednotlivých letech výrazně liší. V roce 2001 odkládala firma platbu svých faktur až 62 dní, zaplaceno dostala za 76 dní. Rok 2001 byl tedy ideální. V ostatních letech již však doba obratu závazků klesala. Znamená to, že firma zaplatí skoro 3krát své závazky, než je jí zaplacena pohledávka. Jedná se velmi negativní výsledky, které můžou společnosti způsobit problémy, především s likviditou.

Rovněž **doba obratu zásob** kolem 50 dní není zcela ideální a společnost tak má zbytečně dlouho zásoby na skladě, kde neprodukují hodnotu. Doby obratu pohledávek, závazků a zásob jsou přehledně zobrazeny v grafu číslo 13.




*Graf č.13: Ukazatele doby obratu firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 -2007 ( úprava autorky )*

Analýza oblasti hospodaření aktiv přinesla firmě následující výsledky. Firma má více aktiv, než je schopna využít. Management firmy by se však měl zaměřit na snížení doby obratu pohledávek z obchodního styku. Stav pohledávek lze snížit např. zkrácením doby inkasa. Existuje mnoho možností, jak snížit dobu inkasa pohledávek např. faktoring, fortfaiting, postoupení pohledávek, započtení pohledávek, kapitalizace pohledávek aj. Z analýzy aktivity dále vyplynulo, že firma má vysoký stav zásob. Na problematiku řízení pohledávek a řízení zásob jsem se podrobně zaměřila ve své návrhové části.

### *3.2.5 Ukazatele provozní činnosti*

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Mzdová produktivita** | 5,61 | 5,63 | 5,69 | 5,63 | 5,19 | 5,72 | 5,77 |
| **Produktivita DHM** | 2,37 | 2,68 | 2,49 | 2,76 | 2,71 | 2,8 | 2,84 |
| **Stupeň odepsanosti** | 0,78 | 0,84 | 0,82 | 0,79 | 0,76 | 0,73 | 0,72 |
| **Materiálová náročnost výnosů** | 0,22 | 0,21 | 0,25 | 0,28 | 0,29 | 0,32 | 0,34 |
| **Vázanost zásob na výnosy** | 0,18 | 0,14 | 0,13 | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,15 |

*Tabulka č.23: Ukazatele provozní činnosti TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 - 2007 ( výpočty autorky )*

V ukazateli **mzdová produktivita** jsem do čitatele použila výnosy s výjimkou mimořádných, do jmenovatele potom celkové mzdové náklady. Obecně platí, že hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než 1, což TRIBOTEC splňuje ve všech sedmi letech. V průměru připadá na 1 Kč mezd cca 5 Kč výnosů.

Ukazatel **produktivita DHM** udává množství výnosů vytvořených jednou korunovou vloženou do DHM v pořizovacích cenách. Produktivita DHM vykazuje rostoucí tendenci. Jedna koruna vložená do DHM přinesla firmě v roce 2001 2,37 Kč výnosů, v roce 2007 už přinesla 2,84 Kč.

**Stupeň odepsanosti** vykazuje klesající tendenci. V roce 2001 je tato hodnota 0,78 což znamená, že 22 % z pořizovací ceny DHM již bylo odepsáno. V roce 2006 již bylo odepsáno 27 % a v roce 2007 již 28 % majetku.

Ukazatel **materiálová náročnosti výnosů** vyjadřuje na kolik % jsou výnosy zatíženy spotřebovaným materiálem. Ve sledovaném období se tato zatíženost rovnoměrně navyšovala. V roce 2001 to bylo 22 % a v roce 2007 dokonce 34 %.

**Vázanost zásob na výnosy** udává hodnotu zásob vázanou na 1 Kč výnosů. Dle literatury by měla tato hodnota být minimální, což v případě firmy TRIBOTEC platí. Z analýzy ukazatelů provozní činnosti vidíme, že firma si co do produktivity vede dobře a nemusí nic moc měnit.

### *3.2.6 Ukazatele na bázi Cash flow*

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Rentabilita tržeb z CF** | - 16,7 % | 7,3 % | 9,6 % | 7,7 % | 5,8 % | 5,6 % | 9,2 % |
| **Rentabilita celkového kapitálu z CF** | - 19,3 % | 9,4 % | 11,9 % | 9,9 % | 8,8 % | 8,59 % | 13,8 % |
| **Stupeň oddlužení z CF** | - 0,268 | 0,129 | 0,176 | 0,157 | 0,169 | 0,205 | 0,471 |
| **Úrokové krytí z CF** | -7,29 | 4,02 | 9,13 | 10,6 | 9,21 | 15,32 | 44,63 |
| **Rentabilita vlastního kapitálu z CF** | -0,759 | 0,36 | 0,38 | 0,27 | 0,19 | 016 | 0,19 |
| **Likvidita z CF** | -0,75 | 0,6 | 0,65 | 0,45 | 0,49 | 0,39 | 0,67 |

*Tabulka č.24: Ukazatele báze CF - TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 - 2007( výpočty autorky )*

**Rentabilita tržeb z CF** měří finanční efektivitu podniku. V prvním sledovaném roce dosahovala rentabilita tržeb záporných hodnot, neboť cash flow z provozní činnosti bylo záporné. V ostatních letech se rentabilita postupně navyšovala a v roce 2007 dosahovala dokonce trojnásobku z roku 2002.

**Rentabilita celkového kapitálu z CF** vyjadřuje, jaké peněžní toky z provozní činnosti připadají na celkové aktiva. Z tabulky vidíme, že hodnoty během sledovaného období značně kolísaly. Přičemž nejlepších výsledků dosahovala firma v posledním roce. První rok byla rentabilita celkového kapitálu záporná v důsledku záporného provozního cash flow.

**Stupeň oddlužení z CF.** Hodnoty tohoto ukazatele se v průběhu časové řady nijak dramaticky neměnily a pohybovaly se v intervalu 0,12 až 0,7. Ukazatel stupně oddlužení vypovídá o schopnosti firmy dostát svým závazkům z vlastních finančních zdrojů.

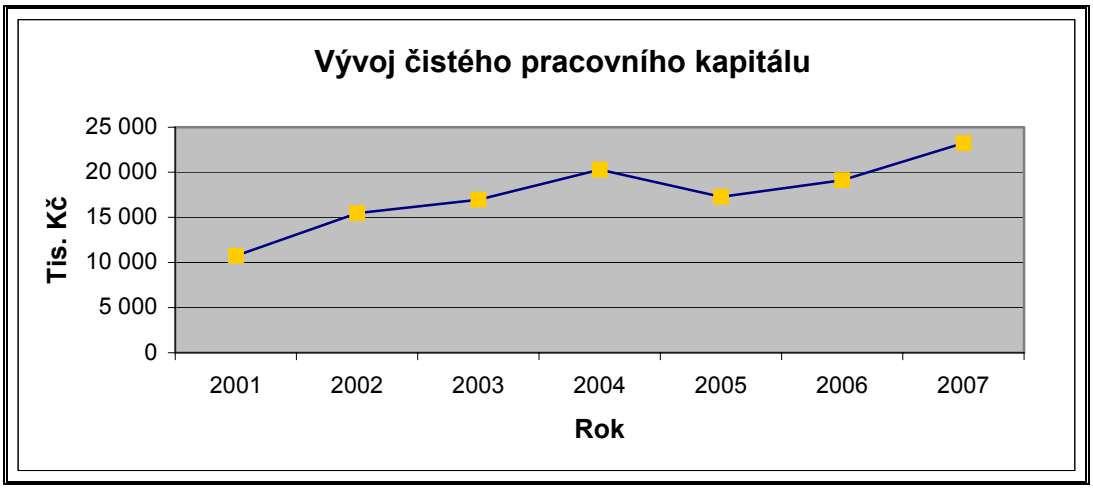
**Z hlediska likvidity z CF** lze podnik hodnotit pozitivně. Kromě roku 2001, kdy bylo dosaženo záporného provozního cash flow, se hodnoty pohybovaly vždy nad hranicí doporučované hodnoty, která je 0,4. Ukazatel vyjadřuje schopnost podniku dostát svým závazkům z vytvořených peněžních prostředků. Tuto schopnost firma splňuje.

## 3.3 ROZDÍLOVÉ UKAZATELE

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Čistý pracovní kapitál** | 10 730 | 15 464 | 17 161 | 20 270 | 17 267 | 19 121 | 23 244 |
| **Čisté pohotové prostředky** | -11 255 | -5 890 | -7 571 | -19 661 | -16 416 | -18 452 | -21 435 |

*Tabulka č.25: Rozdílové ukazatele - TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 - 2007 ( výpočty autorky )*

**Čistý pracovní kapitál** by měl nabývat kladných hodnot, což společnost splňuje ve všech hodnocených letech. V průběhu sledovaného období docházelo k postupnému navyšování tohoto ukazatele. V posledních dvou sledovaných letech vzrostl ČPK dokonce o 4 123 tis. Kč, což bylo dáno převážně zvýšením finančního majetku o 170,5 %. Menší pokles zaznamenal jen rok 2005. Průběh a vývoj čistého pracovního kapitálu v jednotlivých letech je možné pozorovat z grafu číslo 14.




*Graf č.14 : Vývoj ČPK firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 - 2007( úprava autorky )*

**Čisté pohotové prostředky** dosahují v průběhu sledovaných let vysokých záporných hodnot. Z toho vyplývá, že společnost nemá dostatek likvidních finančních prostředků na úhradu svých splatných závazků. Záporné hodnoty se navíc navyšují. V roce 2001 to bylo „jen“ – 11 255 tis.Kč v roce 2007 však již - 21 435 tis. Kč. O negativních výsledcích čistých pohotových prostředků svědčí již výše zmíněné problémy s likviditou.

## 3.4 TESTOVÁNÍ POMOCÍ SOUSTAV UKAZATELŮ

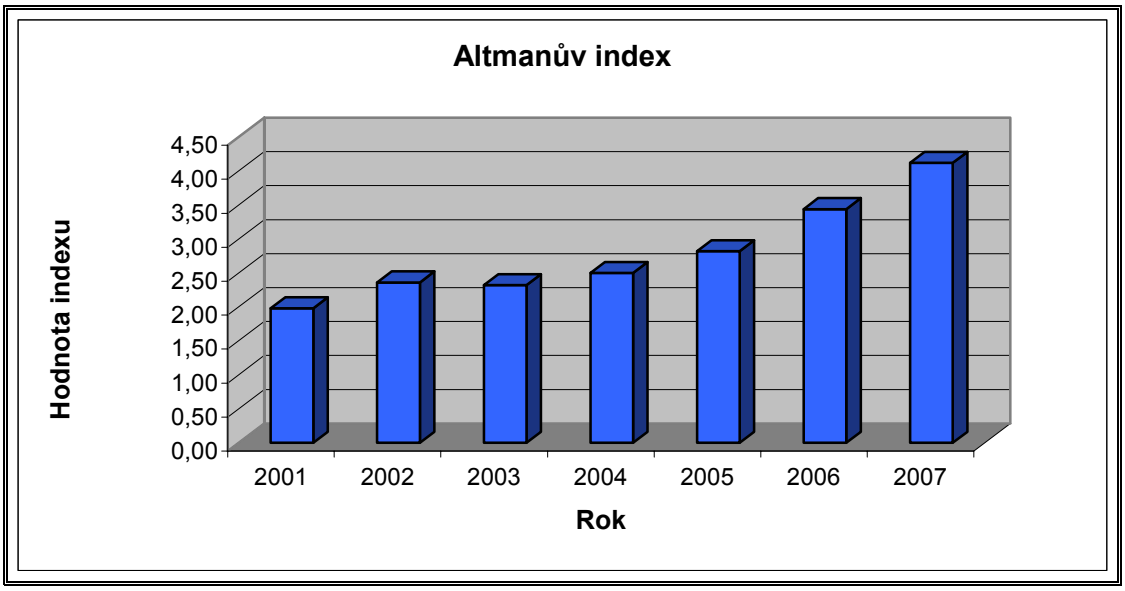
V následující kapitole zpracuji jednotlivé soustavy ukazatelů, které mi pomohou získat představu o celkové finanční situaci firmy. Některé z modelů jsou bonitní, které odpovídají na otázku, zda je podnik ziskový nebo ztrátový. Některé z modelů jsou bankrotní, které odpovídají na otázku, zda podnik míří k bankrotu nebo je naopak finančně silný. Finanční zdraví jsem ohodnotila pomocí Altmanova indexu finančního zdraví, indexu bonity, indexu IN05 a Taflerova indexu.

### *3.4.1 Altmanův index finančního zdraví*

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ČPK / Aktiva celkem | 0,23 | 0,38 | 0,36 | 0,38 | 0,36 | 0,37 | 0,38 |
| Váha ukazatele | 0,717 | 0,717 | 0,717 | 0,717 | 0,717 | 0,717 | 0,717 |
| **Vážená hodnota** | **0,16** | **0,27** | **0,26** | **0,27** | **0,26** | **0,27** | **0,27** |
| Nerozdělený zisk/Aktiva | 0,12 | 0,19 | 0,24 | 0,28 | 0,42 | 0,42 | 0,46 |
| Váha ukazatele | 0,85 | 0,847 | 0,847 | 0,847 | 0,847 | 0,847 | 0,847 |
| **Vážená hodnota** | **0,10** | **0,16** | **0,20** | **0,24** | **0,36** | **0,36** | **0,39** |
| EBIT / Aktiva celkem | 0,13 | 0,16 | 0,14 | 0,15 | 0,1 | 0,23 | 0,31 |
| Váha ukazatele | 3,11 | 3,107 | 3,107 | 3,107 | 3,107 | 3,107 | 3,107 |
| **Vážená hodnota** | **0,40** | **0,49** | **0,43** | **0,47** | **0,32** | **0,72** | **0,97** |
| Vlastní kapitál /cizí zdroje | 0,35 | 0,36 | 0,46 | 0,58 | 0,89 | 1,36 | 2,39 |
| Váha ukazatele | 0,42 | 0,42 | 0,42 | 0,42 | 0,42 | 0,42 | 0,42 |
| **Vážená hodnota** | **0,15** | **0,15** | **0,19** | **0,24** | **0,37** | **0,57** | **1,00** |
| Celkové tržby / Aktiva | 1,17 | 1,29 | 1,24 | 1,28 | 1,51 | 1,52 | 1,49 |
| Váha ukazatele | 1,00 | 0,998 | 0,998 | 0,998 | 0,998 | 0,998 | 0,998 |
| **Vážená hodnota** | **1,17** | **1,29** | **1,24** | **1,28** | **1,51** | **1,52** | **1,49** |
| **Altmanův index** | **1,98** | **2,36** | **2,32** | **2,50** | **2,82** | **3,44** | **4,12** |
| **Hodnocení** | **Šedá zóna** | **Šedá zóna** | **Šedá zóna** | **Šedá zóna** | **Dobré** | **Dobré** | **Výborné** |

*Tabulka č.26: Altmanův index - TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 - 2007 ( výpočty autorky )*

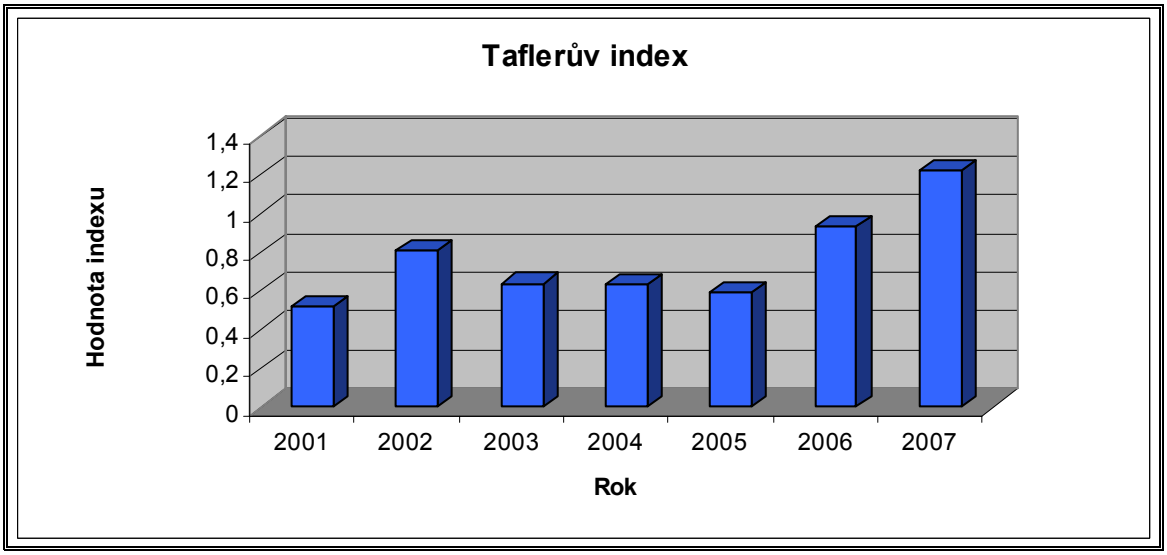
V průběhu celého sledovaného období vykazuje firma dle **Altmanova indexu** příznivých výsledků. Ani v jednom roce nespadala do intervalu signalizující blížící se bankrot.




*Graf č.15: Altmanův index finančního zdraví firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 - 2007*

V prvních čtyřech letech se firma nachází v pásmu tzv. šedé zóny. Následující 2 roky, tedy rok 2005, 2006 dosahovala dobrých výsledků, v roce 2007 se hodnota Z-skóre více než zdvojnásobila oproti prvnímu analyzovanému roku. Hodnota 4,12 značí, že se jedná o pevný a stabilní podnik. Toto navýšení v roce 2007 bylo způsobeno růstem hospodářského výsledku současně snížením dlouhodobého nehmotného majetku o 78,74 % v absolutním vyjádření o 100 000 Kč.

### *3.4.2 Taflerův bankrotní model*



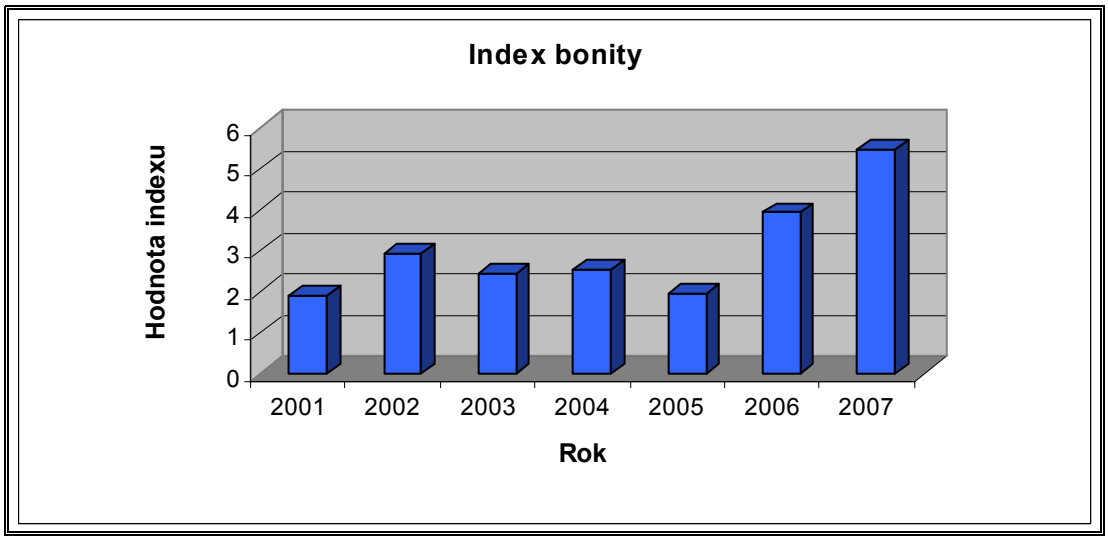

*Graf č.16: Taflerův index firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 - 2007*

| Taflerův index | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| EBIT / krátkodobé dluhy | 0,49 | 1,05 | 0,7 | 0,64 | 0,53 | 1,05 | 1,45 |
| Váha ukazatele | 0,53 | 0,53 | 0,53 | 0,53 | 0,53 | 0,53 | 0,53 |
| **Vážená hodnota** | **0,26** | **0,56** | **0,37** | **0,34** | **0,28** | **0,56** | **0,77** |
| Oběžná aktiva /cizí zdroje | 0,68 | 0,73 | 0,82 | 0,95 | 1,03 | 1,41 | 2,01 |
| Váha ukazatele | 0,13 | 0,13 | 0,13 | 0,13 | 0,13 | 0,13 | 0,13 |
| **Vážená hodnota** | **0,09** | **0,09** | **0,11** | **0,12** | **0,13** | **0,18** | **0,26** |
| Krátkodobé dluhy/aktiva | 0,26 | 0,16 | 0,18 | 0,22 | 0,18 | 0,22 | 0,21 |
| Váha ukazatele | 0,18 | 0,18 | 0,18 | 0,18 | 0,18 | 0,18 | 0,18 |
| **Vážená hodnota** | **0,05** | **0,03** | **0,03** | **0,04** | **0,03** | **0,04** | **0,04** |
| Tržby / aktiva | 1,17 | 1,27 | 1,24 | 1,28 | 1,52 | 1,52 | 1,49 |
| Váha ukazatele | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 |
| **Vážená hodnota** | **0,12** | **0,13** | **0,13** | **0,13** | **0,15** | **0,15** | **0,15** |
| **Taflerův index** | **0,52** | **0,81** | **0,64** | **0,63** | **0,59** | **0,93** | **1,22** |
| Hodnocení | **Velmi dobré** | **Velmi dobré** | **Velmi dobré** | **Velmi dobré** | **Velmi dobré** | **Velmi dobré** | **Velmi dobré** |

*Tabulka č.27: Taflerův index - TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 - 2007 ( výpočty autorky )*

**Taflerův index** vychází ve všech letech vysoko nad doporučované hodnoty.

### *3.4.3 Index Bonity*




*Graf č.17: Index bonity firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 - 2007 ( úprava autorky )*

| Index bonity | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Cash flow / cizí kapitál | -0,27 | 0,13 | 0,18 | 0,16 | 0,17 | 0,21 | 0,47 |
| Váha ukazatele | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 1,5 |
| **Vážená hodnota** | **-0,4** | **0,19** | **0,27** | **0,24** | **0,25** | **0,31** | **0,71** |
| Aktiva / cizí kapitál | 1,39 | 1,37 | 1,48 | 1,58 | 1,91 | 2,39 | 3,42 |
| Váha ukazatele | 0,08 | 0,08 | 0,08 | 0,08 | 0,08 | 0,08 | 0,08 |
| **Vážená hodnota** | **0,11** | **0,11** | **0,12** | **0,13** | **0,15** | **0,19** | **0,27** |
| EBIT / aktiva | 0,13 | 0,16 | 0,13 | 0,14 | 0,09 | 0,23 | 0,31 |
| Váha ukazatele | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| **Vážená hodnota** | **1,3** | **1,63** | **1,20** | **1,30** | **0,90** | **2,30** | **3,10** |
| EBIT / výkony | 0,15 | 0,17 | 0,14 | 0,14 | 0,08 | 0,19 | 0,26 |
| Váha ukazatele | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| **Vážená hodnota** | **0,75** | **0,85** | **0,70** | **0,70** | **0,40** | **0,95** | **1,30** |
| Zásoby / výkony | 0,27 | 0,19 | 0,17 | 0,19 | 0,19 | 0,2 | 0,19 |
| Váha ukazatele | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,3 |
| **Vážená hodnota** | **0,08** | **0,06** | **0,05** | **0,06** | **0,06** | **0,06** | **0,06** |
| Výkony / aktiva | 0,81 | 0,95 | 0,95 | 1,01 | 1,12 | 1,18 | 1,19 |
| Váha ukazatele | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 |
| **Vážená hodnota** | **0,08** | **0,09** | **0,09** | **0,10** | **0,11** | **0,12** | **0,12** |
| **Index bonity** | **1,92** | **2,93** | **2,43** | **2,53** | **1,94** | **3,93** | **5,48** |
| **Hodnocení** | **Velmi dobré** | **Velmi dobré** | **Velmi dobré** | **Velmi dobré** | **Dobré** | **Výborné** | **Výborné** |

*Tabulka č.28: Index Bonity TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 - 2007 ( výpočty autorky )*

**Indikátor bonity** dosahuje po celé sledované období kladných a relativně vysokých hodnot. Pro společnost to znamená, že nebyla ohrožena insolvencí a zajišťovala si výborné finanční postavení. V roce 2003 mírně hodnota bonity poklesla, a to na 2,43. Nicméně i tak spadala firma dle tabulkových parametrů do pásma dobrých výsledků. Pokles byl způsoben zvýšením cizích zdrojů, resp. krátkodobých závazků.

V roce 2005 následoval ještě jeden, tentokrát výraznější propad, a to na hodnotu 1,94. Ten byl způsoben již několikrát zmiňovaným „slabším“ rokem 2005, kdy poklesly téměř všechny důležité hodnoty jako tržby a hospodářské výsledky. V letech 2006 a 2007 již následoval jen růst. Hodnoty se v roce 2007 zvýšily dokonce 3,5krát, než byly v roce 2005. Růst na hodnotu 5,48 způsobilo zvýšení rentability aktiv i tržeb a snížením cizích zdrojů o 17 %. Firma se dle indexu bonity jeví jako silná a zdravá a tvoří hodnotu pro vlastníky.

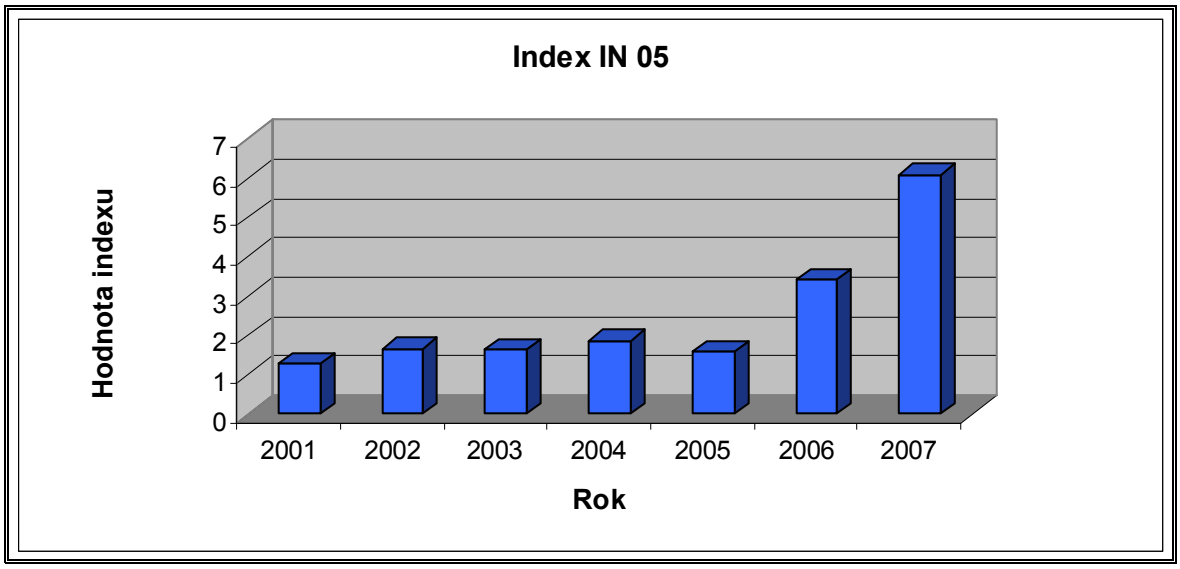
### *3.4.4 IN05*

| | **2001** | **2002** | **2003** | **2004** | **2005** | **2006** | **2007** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Aktiva / Cizí zdroje | 1,39 | 1,37 | 1,48 | 1,58 | 1,92 | 2,39 | 3,42 |
| Váha ukazatele | 0,13 | 0,13 | 0,13 | 0,13 | 0,13 | 0,13 | 0,13 |
| **Vážená hodnota** | **0,18** | **0,18** | **0,19** | **0,21** | **0,25** | **0,31** | **0,45** |
| EBIT / úroky | 4,74 | 6,97 | 9,93 | 14,91 | 9,83 | 40,75 | 98,67 |
| Váha ukazatele | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 |
| **Vážená hodnota** | **0,19** | **0,28** | **0,40** | **0,59** | **0,39** | **1,63** | **3,95** |
| EBIT / Aktiva | 0,13 | 0,16 | 0,13 | 0,14 | 0,09 | 0,23 | 0,31 |
| Váha ukazatele | 3,92 | 3,92 | 3,92 | 3,92 | 3,92 | 3,92 | 3,92 |
| **Vážená hodnota** | **0,51** | **0,63** | **0,51** | **0,55** | **0,35** | **0,90** | **1,21** |
| Výnosy/ Aktiva | 1,17 | 1,27 | 1,24 | 1,28 | 1,52 | 1,52 | 1,49 |
| Váha ukazatele | 0,21 | 0,21 | 0,21 | 0,21 | 0,21 | 0,21 | 0,21 |
| **Vážená hodnota** | **0,25** | **0,27** | **0,26** | **0,27** | **0,32** | **0,32** | **0,31** |
| OA / (KZ + KBÚ) | 1,91 | 3,41 | 2,99 | 2,73 | 3,05 | 2,72 | 1,87 |
| Váha ukazatele | 0,09 | 0,09 | 0,09 | 0,09 | 0,09 | 0,09 | 0,09 |
| **Vážená hodnota** | **0,17** | **0,31** | **0,27** | **0,25** | **0,27** | **0,25** | **0,17** |
| **Index IN 05** | **1,3** | **1,67** | **1,63** | **1,87** | **1,58** | **3,41** | **6,09** |
| **Hodnocení** | **Šedá zóna** | **Dobré** | **Šedá zóna** | **Dobré** | **Šedá zóna** | **Výborné** | **Výborné** |

*Tabulka č.28: Index IN 05 TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 - 2007 ( výpočty autorky )*

Podle hodnoty **IN 05** se podnik nachází v pásmu tzv. šedé zóny v letech 2001, 2003 a 2005. V těchto letech podnik ani netvoří hodnotu, ani však nebankrotuje. Nejvyšších hodnot dosáhl index opět v letech 2006 a 2007.

Navýšení bylo opět způsobeno růstem tržeb i zisků a snížením cizích zdrojů. Při výpočtu musíme brát v úvahu, že poměr EBIT / nákladové úroky je velice zkreslující ukazatel. Velké podniky mívají většinou vysoké nákladové úroky, v takových případech je to v pořádku. V ostatních případech může nízké číslo výsledky indexu výrazně zkreslit.




*Graf č.18: Index IN05 firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o. 2001 - 2007 ( úprava autorky )*

## 3.5 POROVNÁNÍ S OBOROVÝM PRŮMĚREM

**Společnost TRIBOTEC, spol. s.r.o**. se zabývá výrobou centrálního mazání, centrálních mazacích systémů, mazací techniky a hydrauliky. Z toho důvodu spadá do sektoru zpracovatelského průmyslu, konkrétně do výroby základních kovů a hutních výrobků ( OKEČ 29.5 ). Při hledání oborových průměru na stránkách MPO jsem činnost firmy zařadila do označení DJ – výroba základních kovů a hutních kovodělných výrobků. Hodnoty oboru jsem nalezla pro všechny analyzované roky, ne však už pro všechny zkoumané ukazatele.

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ROA oboru** | 4,76 | 7,74 | 8,61 | 12,50 | 11,39 | 12,51 | 16,26 |
| **ROA firmy** | **7,25** | **7,75** | **7,86** | **9,47** | **5,81** | **16,17** | **22,61** |
| **ROE oboru** | 3,25 | 8,23 | 10,68 | 16,06 | 14,39 | 16,08 | 20,20 |
| **ROE firmy** | **28,55** | **29,61** | **25,39** | **25,95** | **12,43** | **28,39** | **32,29** |
| **ROS oboru** | 4,75 | 5,53 | 6,23 | 7,84 | 7,00 | 8,22 | 11,78 |
| **ROS firmy** | **6,21** | **5,99** | **6,41** | **7,44** | **3,91** | **10,62** | **15,2** |

*Tabulka č.30: Srovnání s oborovými průměry rentability ( 27 )*

V porovnání ukazatelů **rentability** s oborovými průměry si vede společnost celkem dobře. V prvních dvou letech je ROA v pořádku, jen v letech 2004 a 2005 byly hodnoty pod oborovým průměrem. Naopak v posledních dvou letech oborové průměry TRIBOTEC vysoko převyšoval. Hodnota ROE je ve všech letech, kromě již tradičně podprůměrného roku 2005, kdy došlo k celkovému útlumu společnosti, vysoko nad oborovým průměrem. Rovněž hodnoty ROS má společnost vyšší než oborový průměr.

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **BĚŽNÁ likv. oboru** | 0,92 | 1,04 | 1,31 | 1,70 | 1,81 | 1,71 | 1,9 |
| **Běžná firmy** | **1,91** | **3,41** | **2,99** | **2,73** | **2,19** | **2,72** | **2,87** |
| **POHOTOVÁ likvidita oboru** | 0,56 | 0,65 | 0,89 | 1,11 | 1,18 | 1,10 | 1,21 |
| **Pohotová firmy** | **1,06** | **2,21** | **2,09** | **1,85** | **1,29** | **1,65** | **1,79** |
| **OKAMŽITÁ likvidita oboru** | 0,09 | 0,13 | 0,15 | 0,19 | 0,22 | 0,28 | 0,27 |
| **Okamžitá firmy** | **0,05** | **0,08** | **0,14** | **0,05** | **0,11** | **0,06** | **0,15** |

*Tabulka č.31: Srovnání s oborovými průměry likvidity ( 27 )*

Při porovnání ukazatelů **likvidity** se potvrdil špatný vliv vysokého stavu pohledávek. Společnost má totiž výrazně vyšší, někdy i 2 - 2,5krát, běžnou a pohotovou likviditu. Toto je zbytečně moc a znamená to neefektivní využití oběžných aktiv. Okamžitá likvidita dosahuje v průměru oborových hodnot.

| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Koeficient samofinancování** | 45,23 | 48,20 | 52,99 | 54,90 | 57,55 |
| **Samofinancování firmy** | **31** | **37** | **47** | **57** | **70** |
| **Oborová zadluženost** | 62,94 | 62,42 | 65,75 | 67,96 | 68,60 |
| **Zadluženost firmy** | **68** | **63** | **52** | **42** | **29** |

*Tabulka č.32: Srovnání s oborovými průměry zadluženosti ( 27 )*

Ukazatele **zadluženosti** za roky 2001 a 2002 jsem bohužel na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu nenašla. Mohu tak porovnávat jen následujících pět let. Z této časové řady je patrné, že oborový poměr vlastního k cizímu kapitálu je téměř identický s kapitálovou strukturou firmy TRIBOTEC. V roce 2007 je oborový průměr zadluženosti 68,60 % a firma TRIBOTEC má zadluženost ve výši 70 %. Ukazuje to na skutečnost, že kapitálová struktura firmy TRIBOTEC je v pořádku, ačkoliv se jedná o drahou a konzervativní strategii.

| | 2007 |
|---|---|
| **Obrat celkových aktiv oboru** | 1,35 |
| **Obrat celkových aktiv firmy** | **1,49** |
| **Obrat stálých aktiv oboru** | 2,59 |
| **Obrat stálých aktiv firmy** | **3,68** |
| **Doba obratu zásob oboru** | 56,99 |
| **Doba obratu zásob firmy** | **53,25** |
| **Doba obratu krátkodobých pohledávek oboru** | 59,82 |
| **Doba obratu pohledávek firmy** | **81,22** |
| **Doba obratu krátkodobých závazků oboru** | 66,24 |
| **Doba obratu závazků firmy** | **36,63** |

*Tabulka č.33: Srovnání s oborovými průměry aktivity za rok 2007 ( 27 + výpočty autorky )*

Co se ukazatelů **aktivity** týče, jedná se o mnou vypočtené hodnoty ze struktury aktiv a pasiv uvedených na stránkách MPO. Učinila jsem tak z toho důvodu, že čisté oborové průměry aktivity nejsou uváděny. Z kapacitních důvodu jsem ukazatele aktivity porovnala jen v posledním analyzovaném roce 2007.

Obrat celkových aktiv má firma vyšší, než je oborový průměr, což jen potvrzuje, že společnost má lehce více aktiv, než je schopna využít. Oborový obrat stálých aktiv je 2,59, obrat stálých aktiv analyzované firmy je 3,68. Doba obratu zásob se drží doporučované hodnoty. Horší to však je s dobrou obratu pohledávek. Oborový průměr je 59,82 ale TRIBOTEC ji má více než 80 dní. Firma tak má opravdu slabé postavení vůči dodavatelům. Doba obratu závazků dosahuje poloviny doporučované hodnoty. Znamená to, že firma častěji zaplatí své závazky, než je jí zaplacena pohledávka. Ukazatele aktivity dosahují špatných výsledků.

Srovnáním výsledků firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o s oborovými hodnotami vyšly souhrnně najevo tyto skutečnosti. Ukazatele **rentability** vychází, vyjma roku 2005, vysoko nad oborové hodnoty. Při porovnání ukazatelů **likvidity** se potvrdil špatný vliv vysokého stavu pohledávek. **Kapitálová struktura** oborových hodnot je téměř totožná se strukturou analyzované firmy. Porovnání s ukazateli **aktivity** potvrdilo problémovou oblast pohledávek a zásob.

## 3.6 POROVNÁNÍ S KONKURENČNÍ FIRMOU

Pro porovnání TRIBOTECU s konkurenční firmou jsem zvolila společnost ŠPONDR CMS, spol. s r. o., se sídlem Terezy Novákové 79 v Brně. Firma byla zapsána do obchodního rejstříku 3. června 1998 a její základní kapitál je 100 000 Kč. Porovnání s touto firmou bude velice zajímavé a přínosné. Firma se zabývá stejným předmětem podnikání a navíc se jedná o brněnskou firmu působící ve stejných podmínkách.

Z provedené vertikální a horizontální analýzy mi vyšlo, že firma ŠPONDR, spol. s.r.o. je čistě obchodní společnost. Její stálá aktiva dosahují po celých sedm let maximálně 8 % z celkových aktiv. Firma tak patrně podniká přes obchodní zastoupení. Za nejslabší rok se dá považovat rok 2004, kdy firma zaznamenala pokles těchto tržeb o 16 %. Rovněž výsledek hospodaření v tom roce poklesl o 62 % a přidaná hodnota o 42 %. Z vertikální analýzy vyplynulo, že se firma potýká s problémem pohledávek ještě více než TRIBOTEC. Výše pohledávek dosahovala v roce 2004 dokonce 68 % z celkových aktiv. Zásoby firmy jsou minimální. Struktura kapitálu je obdobná jako u firmy TRIBOTEC. Poměr vlastního k cizímu se navyšoval a v roce 2007 byla firma ze 71 % financována vlastními zdroji. Poměrové ukazatele rentability vychází konkurenční firmě dobře, hodnoty rentability vloženého kapitálu jsou dokonce nadprůměrné. Ve srovnání s firmou TRIBOTEC má však firma ŠPONDR výrazně nižší aktiva, což způsobuje rozdíly ve výši ziskovosti obou firem. Běžná a pohotová likvidita dosahuje vysokých hodnot. Firma by tak měla problém např. pří žádosti o úvěr. Běžná likvidita se navíc zvyšovala vlivem růstu oběžných aktiv. Okamžitá likvidita dosahovala v prvních letech tabulkových hodnot, jen v letech 2006 a 2007 se výrazně navýšila, což bylo způsobeno růstem finančního majetku a poklesem krátkodobých závazků. Zadluženost firmy se výrazně neliší od firmy TRIBOTEC a výsledky aktivity dosahují příznivých výsledků.[3]

Celkově se mi jako úspěšnější jeví výrobní strategie firmy TRIBOTEC, firma je více zisková, nehospodaří s výkyvy a ve sledovaném období měla pozitivní růstový trend.

---

[3] Výsledky finanční analýzy firmy ŠPONDR CMS, spol. s.r.o. viz. příloha 5

## 3.7 ZHODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE FIRMY

**Finanční situace** firmy je celkově **dobrá**. V prvních dvou letech je většina jejích ukazatelů zhruba na průměrných doporučovaných hodnotách či oborovém průměru. Rok 2005 byl pro firmu celkově horší a vedl ke snižování výše zisku a z toho plynoucích ukazatelů rentability. Ostatní ukazatele se však příliš neměnily. V letech 2006 a 2007 pak společnost zvyšuje svůj zisk velmi výrazným způsobem až vysoko nad průměrné hodnoty, což znamená, že má dobrý směr a trend zlepšování by mohl pokračovat. Hospodářské výsledky mají vzrůstající tendenci, přičemž v roce 2007 činily zhruba čtyřnásobek hodnot z roku 2005. V absolutních hodnotách se např. VH před zdaněním zvýšil ze 4 mil. na 18 mil. Tento růst byl způsoben významným nárůstem tržeb a přidané hodnoty. Rovněž je nutno podotknout, že ve společnosti se změnila struktura kapitálu. V průběhu sedmi let se podíl cizího a vlastního kapitálu otočil z 30 : 70 na 70 : 30. Toto bylo způsobeno pravidelným ziskem a růstem hospodářských výsledků z minulých let a běžného účetního období. Společnost naopak splácela dlouhodobé závazky a bankovní úvěry. Tento stav je však až příliš konzervativní, vzhledem ke stavu stálých a oběžných aktiv 40 : 60. Poměr by měl být podobný i u pasiv, protože vlastní kapitál je zbytečně drahý.

Při celkovém pohledu na **likviditu** firmy je zřejmé, že firma by se měla likviditou zaobírat. Měla by se zaměřit především na snížení pohotové likvidity. Vysoké hodnoty pohotové likvidity jsou způsobeny tím, že firma drží mnoho prostředků ve formě zásob. Nízké hodnoty okamžité likvidity jsou dány nedostatkem skutečných finančních prostředků. Jejich nízká hodnota však pro firmu neznamená problém, neboť pro případ potřeby finančních prostředků má zřízen kontokorentní úvěr u ČSOB ve výši 5 000 000 Kč.

Z pohledu **rentability** si firma TRIBOTEC vede dobře. Rentabilita vloženého, celkového a vlastního kapitálu dosahuje s výjimkou roku 2005 výborných hodnot. Společnost by se měla zaměřit snad jen na zvýšení rentability tržeb. Nabízí se dvě možnosti řešení. Snížením nákladů, nebo zvýšením zisku, přičemž nejlepší by samozřejmě byla kombinace těchto variant. O tom však více v kapitole 4.

**Zadluženost** firmy je minimální. 70 % vlastního kapitálu však poukazuje na velmi konzervativní a drahou strategii, neboť vlastní kapitál je dražší než cizí. Faktem je, že společnost má tento kapitál hlavně ve formě hospodářských výsledků z minulých let a běžného účetního období. V době současné finanční krize je pro firmu její nízké zadlužení výhodou. Přesto bych však firmě do budoucna doporučila snížit poměr vlastního kapitálu pomocí bankovního úvěru, který by byl využit k financování expanze na zahraniční trh, což je i jedním z mých závěrečných doporučení.

Analýza oblasti hospodaření **aktiv** přinesla firmě následující výsledky. Firma má více aktiv, než je schopna využít. Management firmy by se však měl zaměřit na snížení doby obratu pohledávek z obchodního styku. Stav pohledávek lze snížit např. zkrácením doby inkasa. Existuje mnoho možností, jak snížit dobu inkasa pohledávek, např. faktoring, fortfaiting, postoupení pohledávek, započtení pohledávek, kapitalizace pohledávek aj. Z analýzy aktivity dále vyplynulo, že firma má vysoký stav zásob.

Provedené testy finančního zdraví potvrdily silnou pozici firmy. Ze všech čtyř provedených testů totiž vyplynulo, že se jedná o silnou a zdravou společnost, která tvoří hodnotu a nehrozí jí bankrot.

**Největší problémy** má tedy společnost s výší pohledávek a zásob. Pohledávky tvoří ve všech letech 30 – 40 % všech aktiv podniku. Společnost tak má navíc vysoké množství aktiv v neproduktivním stavu. Celý tento problém je však způsoben tím, že společnost dodává především velkým společnostem, které mají silnější postavení. Tento problém by však bylo vhodné, možná až nutné, řešit. Řízení pohledávek jsou však věcí, které firma neovlivní tolik jako řízení zásob. Ve sledovaném období se navíc navyšovaly ve všech letech. V roce 2007 tvořily 22 % celkových aktiv. Průměrná doba obratu zásob je ve všech letech kolem 50 dní, což opravdu není ideální. Na problematiku řízení pohledávek a řízení zásob jsem se podrobně zaměřila ve své návrhové části.

# 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V následující kapitole navrhnu firmě konkrétní doporučení, které by dle mého názoru mohly firmě pomoci ke zlepšení jejího hospodaření. Výchozí základnou mi pro tyto návrhy byla závěrečná SWOT analýza okolí firmy a problémové oblasti ústící z finanční analýzy.

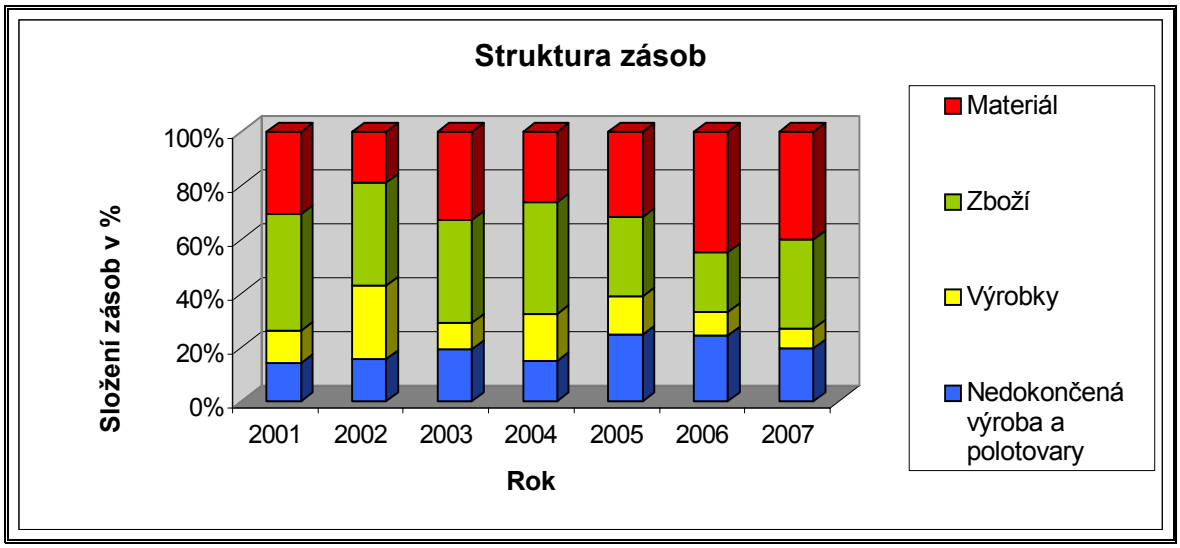
## 4.1 ŘÍZENÍ ZÁSOB

Z provedené kritické a finanční analýzy vyplynulo, že výše zásob je po celé sledované období opravdu vysoká. Tyto vysoké zásoby vznikají převážně z chyb, duplicit a nedostatků v logistice. Řízení krátkodobých pohledávek, což je další problém firmy, nemůže firma ovlivnit tolik, jako řízení zásob. Ředitel společnosti mi sám potvrdil, že firma špatně hospodaří v oblasti nákupu materiálu a řízení zásob. A to i přesto, že využívá systém MRP II. Největším přínosem MRP II by mělo být výrazné snížení vázanosti oběžných prostředků v aktivech. Problém je však ten, že přestože má společnost tento systém zaveden, což jistě stálo nemalé prostředky a úsilí, nedaří se jí se zásobami pohnout.

Zásoby firmy mají rostoucí tendenci, která kopíruje rostoucí výrobu. Dá se tedy říct, že v poměru k produkci nerostou, ale ani neklesají, a to je značný problém. Zásoby jsou tedy oblast, kde firma drží obrovské množství kapitálu. Jak demonstruje níže uvedený graf číslo 19, nemá firma problémy s výší výrobků ani s nedokončenou výrobou. Problémy však vznikají s nakupovaným materiálem. V roce 2007 držela firma přes 15 milionů v zásobách, což je při celkových tržbách 90 milionů opravdu hodně. [4]

Nedokončená výroba není ve struktuře zásob sice až tak klíčová, nicméně její správné řízení má na výši zásob určitě vliv. Pro řízení nedokončené výroby je vhodné provádět kontrolu výrobních dávek dílců, prověřovat ležáky na meziskladě, opakovaně prověřovat výši pojistné zásoby pro jednotlivé dílce v neposlední řadě potom minimalizovat rozpracované dílce na obrobně.

[4] Podrobná analýza zásob za roky 2004 – 2007 viz. příloha číslo 7




*Graf č.19: Vývoj struktury zásob firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o. v letech 2001 – 2007*

Pro snadnější představu o řízení výroby firmy uvádím, že firma TRIBOTEC, spol. s.r.o. sleduje **strategii diferenciace**, tedy odlišení. Pro firmu sledující strategii diferenciace je vyšší prioritou uspokojení požadavků zákazníka. Firma klade důraz na výkonnost a pružnost výrobních systémů. Smyslem vytváření zásob v podmínkách diferenciace je zajistit potřebnou pružnost výroby, zajistit schopnost řešení nepředvídatelných situací a uspokojování mimořádných požadavků zákazníka. Jako přístup k uspokojování poptávky volí systém assemble to order. Jako koncepci pro plánování zásob volí již zmiňovaný systém MRP II.

Úkolem řízení zásob je jejich udržování na úrovni, která umožňuje kvalitní splnění jejich funkce. Za funkci zásob se dá považovat vyrovnání časového a množstevního nesouladu mezi procesem výroby a spotřebou. Pro optimalizaci řízení zásob je základním úkolem minimalizace celkových nákladů na pořízení zásob. ( 17 )

Pro kvalitní řízení zásob se jako „vhodná“ rada jeví „stanovení optimální výše zásob“. Otázkou však zůstává, jaká je tato optimální výše. Liší se podmínkami ve kterých firma figuruje, ale i stylem řízení. Využít se dá samozřejmě Wilsonův vzorec. Všechno je to však jen teorie, která v praxi málokdy funguje. V praxi je nutné hledat takový přístup, který zajistí naplnění principů optimalizace a nalezne vhodné objednací množství. ( 17 )

**Problematiku zásob** nebudu schopna v rámci rozsahu své diplomové práce vyřešit. Nenavrhnu ani žádné sofistikované rady, které když firma aplikuje, problém zásob se vyřeší. Doporučím spíše zobecněné rady a představím vizi, jak zkvalitnit řízení nákupu a jak alespoň částečně vyvázat „mrtvé peníze“ držené v zásobách. Mé návrhy jsou:

- **Vylepšení skladování**

Finanční řízení oblasti skladování je v každé firmě propojeno s logistikou firmy. Jednou z metod řízení skladování je monitorování nákladů podle jednotlivých činností. Pro podnik, který nakupuje velké množství položek, je vhodné jednotlivé položky diferencovat. Jako nejvýhodnější metoda diferenciace se jeví ABC systém. Metoda ABC je jednoduchá a při vhodném uplatnění velmi efektivní metoda. Její princip spočívá v rozčlenění prvků určitého souboru na tři skupiny podle složení a podílu na hodnotě spotřeby. Označují se písmeny A, B, C a člení se takto:

**A** – 5 až 15 % druhů představuje 60 % až 80 % podíl na celkové hodnotě spotřeby
**B** – 15 až 25 % druhů představuje 15% až 25 % podíl na celkové hodnotě spotřeby
**C** – 60 až 80 % druhů představuje 5 % až 15 % podíl na celkové hodnotě spotřeby

**Metoda ABC** je založena na „Paretově“ zákonitosti, která říká že 80 % důsledků vyplývá přibližně z 20 % počtu možných příčin. Z této analýzy vyplývá, že při řízení zásob je vhodné klást důraz na omezený počet nejdůležitějších objektů např. skladových položek, jenž mají rozhodující vliv na celkový výsledek. Chce-li podnik účinně ovlivňovat náklady optimalizací výrobních dávek, musí věnovat pozornost především prvkům skupiny A, případně B.

Do diferenciace skladů a skladových položek dle metody ABC bude nutné zasvětit pracovníka, který bude mít toto třídění a vícestupňovou kontrolu oprávněnosti nákupu pro položky skupiny A na starosti. Neměla by to být práce zásobovače, nýbrž konkrétního pracovníka.

Společnosti bych navrhla, aby zavedla tento systém řízení zásob i z důvodu lepší přehlednosti o nákladech zásobování. Dostane se jí tak lepších informací o nákladech, které by se jí mohli podařit minimalizovat. **Náklady na zásoby** se člení:

- **náklady na pořízení zásoby** - administrativa, seřízení strojů, kontrola kvality, mzdy obsluhujícího personálu.
- **náklady na držení zásob** - náklady na skladování, skladovací ztráty, pojistné, náklady kapitálu.
- **náklady z předčasného vyčerpání zásob** - ztráty z porušení plynulosti výroby, prostoje, náklady na změnu výrobního programu. ( 18 )

Konkrétně náklady na držení zásob nejsou ve firmě TRIBOTEC až tak významné, neboť se skladuje převážně na montáži. Náklady zásob tedy vznikají spíše z mezd, administrativy a negativem je samozřejmě i velké zabrání výrobní plochy.

- **Motivace pracovníků zásobování**

Objednávky ve firmě by měl mít na starosti pouze předem určený odpovědný pracovník. Je důležité, aby každá objednávka byla schválena nadřízeným pracovníkem. Rovněž příjmem zboží by měl být pověřen pouze vedoucí skladu. Jím pověření pracovníci, případně vedoucí skladu osobně, musí při příjmu materiálu, výrobků, či zboží na sklad překontrolovat údaje na dodacím listu. Nastane-li nesrovnalost, musí tento pracovník nahlásit neshodu vedoucímu skladu a sepsat zápis o nerovnosti. Doporučuji firmě, aby tyto jednotlivé pracovníky více monitorovala, výrazně je motivovala a případné úspěchy snížení nákladů, popř. jiné řešení, znatelně odměnila.

- **Zvážení implementace systému JIT**

Metoda JUST IN TIME je považována za efektivní způsob řízení zásob, vzhledem k charakteru výroby firmy TRIBOTEC je však jeho zavedení téměř nemožné. Je to velice účinná metoda pro výrobu určitého charakteru a rozsahu výroby, který však firmě TRIBOTEC neodpovídá, navíc k tomu firma nemá ani ty správné nástroje.

- **Neprodávat nakoupený materiál**

Variantou, jak získat část peněžních prostředků vázaných v zásobách, je zajisté jejich zpeněžení. Nejlépe lze převést na peníze pochopitelně hotové výrobky, popř. zboží. Tento krok však firma měla provést již před rokem. Domnívám se, že v době současné finanční krize, se totiž o tento tah pokusí většina firem. Je to totiž jedna z nejjednodušších cest k penězům. V době krize by prodejní cena materiálu byla velmi nízká, neboť nabídka výrazně převyšuje poptávku. Vzhledem k tomu, že firma nemá aktuální problémy s financováním, tuto možnost tedy v tuto chvíli **nedoporučuji**. Může se stát, že po opadnutí krize bude řešení odprodejem zásob aktuální a mohlo by se do budoucna vyplatit i přes ztrátu při prodeji.

## 4.2 SNÍŽENÍ VYSOKÉHO STAVU POHLEDÁVEK

Z provedené finanční analýzy je rovněž patrný vysoký stav krátkodobých pohledávek. Současně mohu říci, že růst těchto pohledávek v celém sledovaném období kopíruje růst celkových aktiv firmy. Problém vysokého stavu pohledávek je způsoben typem zákazníků, kterým firma dodává. Ve většině případů se totiž jedná o velké společnosti, které mají silné postavení na trhu. Firma se tak připravuje o značné množství aktiv, které jsou takto vázány v neproduktivním stavu. Z toho důvodu firmě doporučuji, aby se pokusila snížit výši krátkodobých pohledávek. Níže uvádím několik návrhů, které by mohly pomoci výši pohledávek snížit. Musím však rovněž podotknout, že v době dnešní finanční krize to bude velice náročný úkol.

Zaměřím se samozřejmě více na pohledávky po lhůtě splatnosti. Ředitelem společnosti mi bylo potvrzeno, že jejich výše není zanedbatelná. Pro uvedení do finanční situace firmy považuji za nutné zde zmínit, že společnost má zřízen kontokorentní úvěr u ČSOB ve výši 5 000 000 Kč. Firma tak má výhodné podmínky pro získání finančních prostředků, kdykoliv potřebuje. Účet je vedený v české a evropské měně. Kromě kontokorentního úvěru společnost nevyužívá jiný instrument peněžního ani finančního trhu.

### *4.1.1 Snižování doby inkasa pohledávek*

Firma TRIBOTEC, stejně jako drtivá většina ostatních firem, poskytuje svým zákazníkům odklad platby, neboli obchodní úvěr. Bez poskytnutí obchodního úvěru by se připravovala o mnoho zákazníků, s poskytnutím obchodního úvěru se však v některých případech bohužel připravuje o platbu, nebo její část. Obchodní úvěr je však nutnou podmínkou udržení konkurenceschopnosti podniku. Je důležité, aby v každé firma fungovala inkasní politika. Inkasní oddělení však mnohdy bývá v rozporu s odbytovým oddělením, je-li ve firmě zřízeno. Úkolem odbytu je zákazníky získávat, lákat a hýčkat si je. Naproti tomu pracovníci inkasa útočí na tyto zákazníky řadou telefonátů, upomínek a silnými slovy. ( 2 ) Inkasní oddělení musí neustále sledovat, jak zákazníci platí a v případě včasného nezaplacení musí být schopno rychle reagovat. Aby se předcházelo vzniku nedobytných pohledávek, je vhodné již před uzavřením obchodu zhodnotit bonitu zákazníka. Myslím si totiž, že prevence je méně nákladná a účinnější, než následné řešení vzniklých problémů. Pracovníci inkasního oddělení by se měli snažit inkasovat platby v co nejkratším možném čase. Ke zkrácení doby inkasa existuje několik možností. Ne všechny však může firma TRIBOTEC ve svém postavení a při svém předmětu činnosti využít:

- **Zvýšení sankcí za zpožděnou platbu** – Jelikož se jedná o strojírenskou firmu, je tato možnost pro firmu jen obtížně proveditelná. V případě uvalení sankcí by se dostala do střetu zájmů se svými zákazníky. Sankce za zpožděnou platbu navíc není vždy účinná ani pro podniky, které ji využít mohou. Firmy tak mohou přijít o řadu zákazníků.

- **Nabídku výhodnějších podmínek nebo slev při platbě předem** - Tuto možnost shledávám jako nejvýhodnější. Konkrétněji bych firmě doporučila využívání skonta. Dlužník tak získává možnost platit méně, než je jeho plný dluh, a to pokud zaplatí dříve. V tuzemských podmínkách by firma musela zvážit navýšení nákladů účetnictví o dobropis. Má totiž externě vedené účetnictví, které je placeno od počtu položek. Na následujícím příkladě je popsána skutečnost zvýšených nákladů na účetnictví.

**Př. Skonta** - srážky z ceny, kterou poskytne prodejce kupujícímu při okamžité platbě.

Firma TRIBOTEC vystavila firmě A fakturu na 200 000 Kč. Na této faktuře je uvedeno „5/6 netto 60“, tedy když firma A zaplatí do 5 dnů, získá 6 % slevu, když do 60 dnů, musí zaplatit plnou částku. Předpokládejme přitom, že současná úroková sazba je 5 %. Účetní firmy zaúčtuje v den vystavení faktury plnou částku 200 000 jako 311/6xx. Mezitím se však firma A rozhodla možnosti skonta využít a zaplatila jen 188 000 Kč. Účetní po obdržení výpisu z účtu sníží účet 311 o 188 000, ale zbylých 12 000 bude stále evidováno jako pohledávka. Musí tedy na tento rozdíl vystavit dobropis.

V případě externě vedeného účetnictví, stejně jako u firmy TRIBOTEC, je vedení účetnictví v mnoha případech placeno za položky. Bez využití skonta se účtárně platí za 3 položky ( účty 311, 6xx a 343 ). V případě využití skonta firmou A však účetní eviduje položek více. S využitím skonta se tedy navyšují náklady na vedení účetnictví.

Zde se jako účinná možnost nabízí využití **věrnostního rabatu.** Navrhuji, ať firma vystaví faktury pro své nejvěrnější zákazníky se skontem např. 5 %. Nechť je v této faktuře napsáno, že když bude zaplaceno do 5 dnů, v následujícím půl roce budou všechny faktury vystavovány se slevou 5 %. Přistoupí-li na to odběratelé, může účtárna všechny faktury od těchto odběratelů účtovat s 5 % ní slevou. Při přistoupení na výše uvedený způsob je však nezbytná důkladná kontrola inkasa pohledávek.

Výše skonta je pochopitelně závislá i na aktuální úrokové míře z krátkodobých úvěrů. Firma si tedy musí předem vypočítat, jakou výši skonta poskytnout, aby se zákazníkovi dřívější platba vyplatila. Při výpočtu skonta musí být splněna následující zásada:

$$\mathbf{HD_s * ( 1 + i_z ) > HD}$$

kde, $HD_s$ = hodnota dodávky snížená o skonto v Kč

HD = fakturovaná hodnota dodávky

$i_z$ = náklady kapitálu ( 12 )

### *4.1.2 Odprodej pohledávek*

Za běžnou radu na snížení pohledávek se dá bez pochyby považovat využití faktoringu. Firma TRIBOTEC již služeb faktoringu využívala, ale nepřineslo jí to příliš velké úspěchy, neboť náklady na faktoring byly příliš vysoké. Přesto bych princip faktoringu zcela nezavrhovala. Doporučuji firmě, aby si na příští rok 2010 zajistila odprodej zakázek od svých odběratelů, s kterými mají během roku uzavřených málo, ale velice ziskových obchodů. Firma by tak mohla rozpočítat náklady na tyto služby do svých cen. Za příhodné shledávám a firmě navrhuji služby KB Factoring. Tato bankovní instituce nabízí nízké poplatky a možnost ročního postoupení pohledávek v hodnotě 10 milionů Kč. TRIBOTEC by tak získal velké množství finančních prostředků vázaných ve svých vysoce ziskových zákaznících.

### *4.1.3 Řízení vztahů se zákazníky*

Zavedení mého návrhu by výrazně pomohlo vyřešit problematiku pohledávek, neboť firma má vysoké pohledávky právě z obchodních vztahů. Zde bych navrhla důraznější řízení vztahů se zákazníky. Firma by měla své zákazníky motivovat. V dnešní době je předvedení produktu a poradenství zdarma v řízení pohledávek samozřejmostí. Další možností, jak vylepšit vztahy se zákazníky, je zaškolení zaměstnanců. To lze však použít např. jen pro hutě, kde s „výrobky“ firmy dále pracují. Pro finální zákazníky už tato možnost využít nejde.

V první řadě je však nezbytné, aby firma své zákazníky znala a měla o nich podrobné informace. Každá firma by měla mít podrobný seznam odběratelů se zhodnocením dostupných informací o jejich pozici, objemu tržeb, postavení na trhu a výši nákladů vynakládaných na jejich uspokojení. Navrhuji firmě, aby provedla rozdělení odběratelů do bonitních skupin. K rozdělení lze použít mimo jiné i Paretovo pravidlo, podle kterého přibližně 20 % odběratelů přináší 80 % tržeb. Já jsem pro moje doporučení inspirovala přístupem Ing. Ivety Vozňákové, Ph.D, která se touto problematikou zabývá ve své knize Efektivní řízení pohledávek. Navrhuji firmě, aby si své odběratele rozdělila do tří skupin, a to:

- **Z – Zlatí odběratelé** – přináší největší zisk s velmi nízkými náklady. Tento typ zákazníků odebírá velké množství zboží a současně je ochoten poskytnout důležité informace o své firmě. S těmito zákazníky je důležité udržet pevné obchodní vztahy, které by je odradily od případné změn dodavatele.

- **B – Bílí odběratelé** – mohli by být zdrojem ještě vyšších tržeb, ale pouze v případě, že by se podařilo snížit náklady v procesu řízení pohledávek. Jedná se o dobře platící odběratele, i když je jejich odebraný objem zboží nižší.

- **Č – Černí odběratelé** – jejich monitorování musí být prováděno s co největší opatrností. Firma by si měla prověřit, zda je nutné s těmito odběrateli spolupracovat. Případně, zda by bylo možné zvýšit tržby nebo snížit náklady při spolupráci s nimi. ( 21 )

| | | |
|---|---|---|
| Vysoké tržby | **Zlatí odběratelé** | **Bílí odběratelé** |
| Nízké tržby | **Bílí odběratelé** | **Černí odběratelé** |
| | Nízké náklady | Vysoké náklady |

*Tabulka č.34: Matice ziskovosti podle přínosu pro společnost ( 21, str. 46 )*

Základním principem sledování bonity jednotlivých zákazníků je zachycení nákladů, které se vztahují k jednotlivým zákazníkům. Doporučuji firmě, aby jmenovala odpovědného, speciálního pracovníka, který bude mít oblast evidování a inkasa zákazníků na starosti. Chybou bývá pověření svého obchodníka případně účetní. ( 21 ) Nemá-li firma speciálního pracovníka se schopností efektivní komunikace, navrhuji řešit tento problém dočasným najmutím externího pracovníka.

## 4.3 EXPANZE NA ZAHRANIČNÍ TRH

V roce 2006 firma založila dceřinnou společnost v Polsku, což bylo vedením i mojí provedenou analýzou hodnoceno jako velice úspěšný krok. Firmě proto doporučuji zopakovat tuto strategii a rozšířit své obchody i na další trhy. Konkrétně na trh východní Evropy. Tuto strategii považuji za velice zajímavou, může totiž firmě přinést pozoruhodné výsledky. Trh ve východních zemích je dosud nenasycený a perspektiva se zde jeví kladně. Konkrétně navrhuji trh Rumunska.

V této nové zemí EU vidím velký potenciál rozvoje industrializace, kterého by firma měla využít. Země navíc může získávat velké množství dotací z EU a sama prozatím nemá natolik rozvinutý průmysl. Mělo by proto být relativně snadné zajistit si zde určitou část tržního podílu. Rovněž daňové podmínky jsou zde přijatelné. V rámci oživení podnikatelského prostředí a přilákání zahraničních investorů se Rumunsko rozhodlo snížit své daně a zavést rovnou daň u daně z příjmů 16 %. Průměrná měsíční mzda v Rumunsku nyní činí 425 Eur. Minimální mzda v současné době činí 137 Eur. Průměrný počet hodin odpracovaných na plný úvazek je v Rumunsku 43,8 hodin/týdně. A HDP na jednoho obyvatele je 10.400 USDI. Rumunsko tak začíná být zahraničními investory vnímáno jako velice atraktivní stát. Mezi činnosti s největším potenciálem patří v Rumunsku především služby v oblasti cestovního ruchu, investice v dřevozpracujícím průmyslu a ve strojírenství. Což jen potvrzuje mé doporučení. ( 25 )

Spíše než otevření nové výrobní haly vidím ideální řešení přes obchodní zastoupení v těchto zemích. Samozřejmostí jsou instalace a servis na místě. V případě očekávaného rostoucího zájmu by pak mohlo následovat otevření nové výrobní haly přímo na místě.

Co se způsobu financování týče, má firma v podstatě dvě možnosti. V letošním roce již není firma zatížena žádným bankovním úvěrem, což velice zvyšuje její solventnost a bankovní důvěryhodnost. V dnešní době obtížně získatelných úvěrů je to její velká výhoda. Vůči bankám je nyní firma velice silná. Bankovní úvěr je tedy jednou z možností, jak financovat expanzi na nový trh. Druhou možností je získání volných

peněžních prostředků, které firma drží ve formě pohledávek a zásob. Firmě doporučuji kombinaci obou variant, neboť získání peněz ze zásob není otázka krátké doby a bankovním úvěrem by se firmě snížila hodnota vlastních zdrojů, které jsou pro firmu zbytečně drahé.

Při realizaci mého návrhu expanze na zahraniční trh musí firma počítat i s určitými riziky. Z proniknutí na nový trh jsem vyhodnotila následující rizika. Prvním z nich je **nedostatek finančních prostředků.** Toto by se týkalo až případného otevření nové výrobní haly přímo na místě. Využití obchodního zastoupení nevyžaduje nijak značné finanční prostředky. Druhým rizikem je **nezájem odběratelů**. Celému projektu by samozřejmě musela předcházet důkladná analýza tamního prostředí a domluva potenciálních velkých odběratelů, které by provedl generální ředitel. Třetím a asi největším rizikem je **nesplacení pohledávek od odběratelů a navýšení mrtvých pohledávek,** což je logické vzhledem k odlišné platební a podnikatelské kultuře. Tomuto by firma mohla předcházet tím, že bude požadovat zálohy, případně zaručení se bankou klienta. Je však jasné, že to není zcela jednoduché, a proto asi nejlepší obranou firmy proti tomuto riziku je opatrnost při jednání s klienty. Její možností, jak předejít tomuto problému, je podrobné prozkoumání rentability a bonity zákazníka. Je potřeba zjistit z dostupných zdrojů informace o platební morálce, pověsti či solventnosti budoucího odběratele.

## 4.4 SNIŽENÍ NÁKLADŮ

Snahou každé firmy je minimalizace nákladů. Je třeba neustále vyvíjet tlak na jejich snižování, které vychází z důkladné nákladové analýzy. Bez této analýzy nelze náklady efektivně optimalizovat. Nabízí se několik možností, jak náklady snižovat.

- **Snížení výkonové spotřeby**

Dle mého názoru se jedná o nejúčinnější způsob snižování nákladů, většina firem se právě na výkonovou spotřebu zaměřuje. Z horizontální analýzy nákladů je patrné zvyšování všech druhů nákladů, přičemž konkrétně výkonová spotřeba vzrostla

z hodnoty 18 494 tis. v roce 2001 na 45 848 tis. v roce 2007. Je to samozřejmě dáno celkovým společenským vývojem, kdy se zdražuje energie, služby aj. Nicméně na tomto negativním růstu se jistě nemalou mírou podílí i firma samotná. Pro její snížení je nutné zvážit oprávněnost a patřičnost vynaložení jednotlivých nákladů.

K největší úspoře by mohlo dojít na spotřebovaném materiálu, zejména při využití návrhů týkajících se řízení zásob. Na spotřebě energie se toho příliš ušetřit nedá, ačkoliv i v tomto směru se firma snaží náklady minimalizovat. V zimních měsících je totiž posunut začátek pracovní doby na pozdější hodinu z důvodu šetření na osvětlení. V neposlední řadě do výkonové spotřeby spadají služby a z toho náklady na cestovné, opravy, udržování, reprezentaci aj. V této oblasti firma příliš finančními prostředky neplýtvá. Shrnu-li svůj návrh z oblasti snížení výkonové spotřeby, firma se musí snažit zvážit nutnost vynaložení jednotlivých nákladů.

- **Přestat vyrábět určitý komponent a začít jej nakupovat od subdodavatele.**

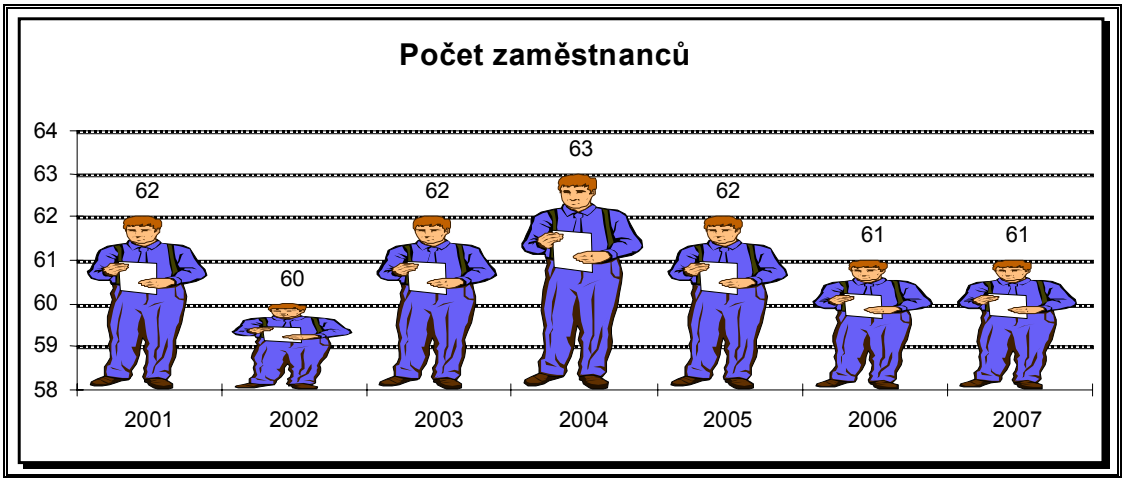
Tento způsob snižování nákladů firma již uskutečnila, a to když v loňském roce musela nakoupit jednopotrubní zařízení od italské firmy. Tento krok však učinili z důvodu kapacity, kdy nestíhali a neplnili zakázky. Jednalo se tedy o jistý pokus snížení nákladů, avšak ne řízený, ne plánovaný. Navrhuji firmě, aby tak činili cíleně. Bylo by vhodné zpracovat analýzu výroby nejsložitějších, případně nejnákladnějších komponentů a zvážit možnost nakupování jej od subdodavatele. Výběr firmy a nakupovaných výrobků by samozřejmě musel být důkladně projednán. Rozhodnutí, od které firmy součásti nakupovat , by měl učinit sám ředitel.

## 4.5 ZVÝŠENÍ PRODUKTIVITY PRÁCE

Produktivita práce je v podstatě přidaná hodnota na jednoho zaměstnance. Pro zvýšení produktivity práce je nezbytné dosahovat vyšší přidané hodnoty. Druhá možnost je snížení počtu zaměstnanců.

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Produktivita práce** | 346 | 414 | 374 | 441 | 367 | 482 | 576 |
| **Mzdové náklady** | 9 467 | 9 762 | 10 236 | 12 083 | 13 944 | 13 622 | 15 564 |
| **Průměrná mzda** | 15 033 | 16 017 | 16 951 | 18 124 | 19 055 | 20 343 | 21 856 |

*Tabulka č.35: Hodnoty produktivity práce a mzdy firmy TRIBOTEC v letech 2001 - 2007*




*Graf č. 20: Počty zaměstnanců firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o. v letech 2001 – 2007*

Pro produktivitu práce neexistují nějaké doporučované hodnoty, záleží čistě na vedení, zda jsou s výkony svých pracovníků spokojeni. Všeobecně je však přáním každého zaměstnavatele zvyšovat produktivitu práce svých podřízených. Pro zvýšení produktivity práce je nutné zvýšit výkonnost zaměstnanců, případně tedy snížit počet těch, jejichž produktivita není dostačující. Vedoucí jednotlivých úseků by měli na základě výsledků finanční analýzy produktivity práce kontrolovat, zda náklady vynaložené na pracovníky skutečně odpovídají produktivitě práce jednotlivých zaměstnanců. Z Grafu číslo 20 je patrné, že průměrný počet pracovníků se pohyboval kolem počtu 60. Firma TRIBOTEC však byla v posledních měsících donucena reagovat na sníženou poptávku právě snížením počtu pracovníků na počet 52. Tento krok je sice nejvíce nepříjemný, ale je to rovněž způsob, kterým se produktivita práce může zvýšit.

## 4.6 OSTATNÍ NÁVRHY

### *4.6.1 Motivační program pro zaměstnance*

Domnívám se, že i motivace pracovníků by mohla mít vliv na zvýšení produktivity práce. Z provedených analýz však vyplývá, že firma se potýká s nízkou úrovní „morálního“ oceňování a finanční podpory týmové práce, což má dopad na firemní kulturu, především u zaměstnanců dělnických profesí. Každý pracovník by měl přitom být motivován, jedině tak bude odvádět kvalitní práci. Předpokladem pro to je fakt, že pracovník zná smysl a cíl své práce. Je proto nutné zavést systém informovanosti výrobního úseku o zakázkách, celkovém průběhu výroby a výsledcích obchodu. Domnívám se totiž, že kladné výsledky jejich práce budou silným motivem k další, dobře odvedené práci. Vedení firmy však musí být schopno tuto práci dostatečně a kvalitně ocenit. Jedná se jak o ocenění finanční, tak o ocenění morální. Převážně finanční motivace ve firmě chybí. Domnívám se, že i větší participace pracovníků na řízení by měla svůj pozitivní výsledek. Většina pracovníků již ve firmě pracuje řadu let a firmu a výrobu zná lépe, než nově příchozí mladý manager. Ten zajisté rozumí např. marketingu, ale o výrobě mazacích zařízení toho moc neví. Bylo by dobré, aby vedení umělo naslouchat názorům svých zaměstnanců.

Problémem firmy je i nedostatečné zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Tu shledávám vzhledem k předmětu podnikání firmy za velice důležitou, neboť strojírenství je neustále plné inovací a nových výrobních postupů. Navrhuji tedy zvyšování oborové kvalifikace pro vybrané pracovníky dělnických profesí, a to pomocí seminářů či školení. Co se lingvistiky týče, zde navrhuji výuku pro vybrané pracovníky, zvláště pro ty, kteří vyjíždějí k instalacím a servisu zakázek do zahraničí.

### *4.6.2 Častější provádění a využívání finanční analýzy*

Doposud byla finanční analýza ve společnosti TRIBOTEC, spol. s.r.o. prováděna jednou ročně. Tento dlouhý časový interval nepomůže firmě rozpoznat blížící se problémy či finanční potíže. Z toho důvodu by měl finanční útvar

vyhodnocovat finanční situaci častěji než jednou ročně. Chybou rovněž bylo, že finanční analýzu prováděli ke konci roku. Navrhuji, aby firma čtvrtletně prováděla důkladnou analýzu svých nejproblémovějších oblastí, tj. zásob a pohledávek. Současněji navrhuji, aby pro lepší posouzení vývoje společnosti byla prováděna kompletní finanční analýza minimálně jednou za půl roku. Doporučuji ji rozšířit o analýzu nákladů a výnosů. Navrhuji, aby finanční analýza byla využívána na všech úrovních řízení. Ve firmě TRIBOTEC ji v současné době využívá pouze ředitel jako pomůcku pro sledování vývoje firmy. Pro vedoucí jednotlivých oddělení jsou výsledky finanční analýzy rovněž důležité k řízení zakázek, nákupu materiálu a plánování výroby.

## 4.7 SHRNUTÍ NÁVRHŮ

Následující tabulka obsahuje nejpodstatnější východiska mé práce. Zahrnula jsem do ní přehledně problémovou oblast a návrh na její vyřešení.

| PROBLÉMOVÁ OBLAST | ŘEŠENÍ |
|---|---|
| • Vysoký stav zásob | • **Motivace pracovníků zásobování**<br>• **Vylepšení skladování – Metoda ABC**<br>• **Neprodávat nakoupený materiál** |
| • Mnoho peněz vázaných v krátkodobých pohledávkách | • **Nabídka skonta**<br>• **Odprodej pohledávek**<br>• **Řízení vztahů se zákazníky** |
| • Vysoký podíl vlastních zdrojů | • **Expanze na zahraniční trh** |
| • Výše nákladů | • **Využití subdodavatele**<br>• **Snížení výkonové spotřeby** |
| • Nízká úroveň „morálního“ oceňování | • **Finanční a morální motivace**<br>• **Zvyšování kvalifikace pracovníků** |
| • Snižující se poptávka | • **Zvýšení produktivity práce** |

*Tabulka č.36: Problémové oblasti firmy a návrhy na jejich řešení*

# ZÁVĚR

Tématem mé diplomové práce bylo **posouzení finančního zdraví firmy.** Podstatou a zároveň hlavním cílem bylo zpracování finanční analýzy konkrétní firmy, zhodnocení její výkonnosti v minulém období a na základě zjištěných poznatků stanovení návrhů, které povedou k zlepšení její finanční situace.

Diplomovou práci jsem zpracovala pro firmu TRIBOTEC spol. s.r.o, která je českým výrobním podnikem v oblasti centrálního mazání, mazací techniky a hydrauliky. Firma byla založena v roce 1995 a sídlí v Brně, Horních Heršpicích. Finanční analýzu jsem provedla na základě informací získaných z rozvahy, výkazu zisku a ztrát a výkazu cash flow poskytnutých firmou TRIBOTEC spol. s.r.o, za období 2001 – 2007.

V první části své práce jsem definovala nejdůležitější teoretické poznatky týkající se finanční analýzy. Vystihla jsem její podstatu, nevýhody a používané metody. Ve druhé části jsem důkladně představila analyzovaný podnik. Zpracovala jsem analýzu vnitřního a vnějšího prostředí s využitím adekvátních metod. Pomocí ukazatelů a testů definovaných v teoretické části jsem zpracovala třetí, nejdůležitější část mé práce - kompletní finanční analýzu. Výsledky této analýzy jsem následně porovnala jednak s oborovým průměrem, zveřejňovaným Ministerstvem průmyslu a obchodu, a jednak s konkurenční firmou ŠPONDR CMS, spol. s.r.o.

Z provedené finanční analýzy vyplynulo, že **situace** firmy TRIBOTEC spol. s.r.o. **je** z pohledu finančního zdraví **uspokojivá**. Výborných výsledků dosahuje v oblasti rentability, zadluženosti a rovněž testy finančního zdraví vychází pozitivně. Ve sledovaném období, s výjimkou roku 2005, se společnost velmi dobře rozvíjela a rostla. Zvyšoval se nejen její majetek, ale i rentabilita a hospodářské výsledky. Problémovými oblastmi je však oblast likvidity a aktivity, zejména řízení pohledávek a zásob. Jedná se o problémy, které firmu trápí už řadu let. Převážně na tyto nedostatky jsem se zaměřila ve své návrhové části, která byla hlavním cílem mé diplomové práce.

Návrhovou část jsem zpracovala na základě SWOT analýzy prostředí firmy a na základě výsledků finanční analýzy, přičemž jsem vycházela ze slabých stránek podniku. V první řadě jsem se zaměřila na řízení zásob. Výše zásob ve firmě je po celých sedm sledovaných let opravdu vysoká a navíc má rostoucí tendenci. V rámci této diplomové práce nebylo možné jejich problematiku definitivně odstranit, nastínila jsem však zobecněné rady a určitou vizi, dle které by se firmě mohlo podařit zásoby postupně snižovat. Není to však otázka jednoho měsíce, nýbrž více než jednoho roku. Na obdobné úrovni jako problém vysokého stavu zásob stojí i problém řízení krátkodobých pohledávek. V oblasti credit managementu, jsem navrhla způsoby, jak snížit dobu inkasa pohledávek a způsoby jak získat finanční prostředky vázané v pohledávkách. Konkrétně využití skonta, odprodej pohledávek a řízení vztahů se zákazníky.

Další mé návrhy se týkaly expanze na zahraniční trh, snižování nákladů, zvýšení produktivity práce a využívání analýzy jako zpětné vazby.

**Cíl diplomové práce považuji za splněný.** Pevně věřím, že má práce bude pro firmu TRIBOTEC přínosem, zvláště v dnešní obtížné době. Doufám, že firma využije některý z mých návrhů, který zajistí, že už si další zaměstnanci nebudou muset vyklízet své skříňky. Považuji zde za nutné podotknout, že uskutečnění některých mých doporučení s sebou přináší určité dodatečné náklady. Vedení firmy si však musí uvědomit, že tyto náklady budou zajisté nižší, než potencionální výnosy. V návrhové části jsem čerpala znalosti získané studiem na vysoké škole. Každý návrh jsem důkladně zvážila, proto se domnívám, že jejich aplikace dlouhodobě ovlivní finanční zdraví firmy a její konkurenceschopnost. Nyní záleží pouze na rozhodnutí vedení, zda se výše uvedenými návrhy bude řídit, či se nad nimi alespoň zamyslí.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

**Literatura:**


[ 1 ] BLÁHA, S. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145-3

[ 2 ] BREALEY, R. A., MYERS, S.C. *Teorie a praxe firemních financí*. 1 vyd. Praha: Computer Press, s.r.o., 1999. 1064 s. ISBN 80-7226-189-4

[ 3 ] GRÜNWALD, R. *Analýza finanční důvěryhodnosti podniku.* 1.vyd. Praha: Ekopress, s.r.o, 2001. 76 s. ISBN 80 86119-47-5

[ 4 ] GRÜNWALD, R. HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku.* 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2007. 150 s. ISBN 978-80-86929-26-2

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

[ 6 ] KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 11. vyd. Brno: Zdenek Novotný, 2006. 83 s. ISBN 80-7355-061-X.

[ 7 ] KOVANICOVÁ, D., KOVANIC, P. *Poklady skryté v účetnictví. díl II*. 3 vyd. Praha: Polygon, 1997. 303 s. ISBN 80-85967-56-1

[ 8 ] MACÍK, K. *Účetnictví pro manažerskou praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 232 s. ISBN 80-7169-914-4

[ 9 ] MAŘÍKOVÁ, P., MAŘÍK, M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*.1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. 70 s. ISBN 80-86119-36-X

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

[ 11 ] PAULAT, V. *Finanční analýza v rukou manažera, podnikatele a investora.* 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 1999. 120s. ISBN 80-7259-006-5.

[ 12 ] REŽŇÁKOVÁ, M. Finanční management II díl.1 vyd. Brno: VUT v Brně, 2005. 124 s. ISBN 80-214-3035-4

[ 13 ] SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku.* 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6

[ 14 ] SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*. 2 vyd. Praha: Computer Press, 2001. 220s. ISBN 80-7226-562-8

[ 15 ] SEDLÁČEK, J. *Účetnictví pro manažery*. 1 vyd. Praha: Grada, 2005. 226 s. ISBN 80-247-1195-8

[ 16 ] SEKERKA, B. *Finanční analýza společnosti na bázi účetních výkazů*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 1996.152 s. ISBN 80-85235-40-4

[ 17 ] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika.* 2 vyd. Praha: C.H.Beck, 2000. 456 s. ISBN 80-71-79-300-4

[ 18 ] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby*. 2. rozšířené a rozpracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 412 s. ISBN 80-7169-955-1

[ 19 ] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1

[ 20 ] VORBOVÁ, H. *Výkaz cash flow a finanční analýza. 2.* vyd. Praha: Linde, 1997. 132 s. ISBN 80-902105-3-8.

[ 21 ] VOZŇÁKOVÁ, I. Efektivní řízení pohledávek. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 122 s. ISBN 80-247-0770-5

**Ostatní publikace:**

[ 22 ] BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování. Přednášky pro 3 ročník, obor Daňové poradenství.* Brno, VUT Brno 2007.

[ 23 ] Evropské finanční systémy - Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference. Editor sborníku: Mgr. Petr Červinek: MU v Brně, 2005.273 s. ISBN 80-210-3753-9

[ 24 ] Interní zdroje firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.

**Internetové zdroje:**

[ 25 ] BUSINESS INFO [online]. 2009-04-07 [cit. 2009-04-07]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/rumunsko-ekonomicka-charakteristika >.

[ 26 ] Český statistický úřad [online]. 2009-04-4 [cit.2009-04-4]. Dostupné z < http://www.czso.cz /csu/ redakce nsf/i/trh_práce_a_mzdy >.

[ 27 ] MPO. *Časové řady 2001-2007.* [online]. 2009-04-06 [cit. 2009-04-06]. Dostupné z <http://www.mpo.cz/dokument19569.html>.

[ 28 ] TRIBOTEC, spol. s.r.o. [online]. 2009-03-16 [cit.2009-03-16]. Dostupné z < http://www.tribotec.cz>.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

**ČPK** - čistý pracovní kapitál

**ČPM** - čistý peněžní majetek

**ČPP** - čisté peněžní prostředky

**DHM** - dlouhodobý hmotný majetek

**DZ** - dlouhodobé zdroje

**EAT** - zisk po zdanění

**EBIT** - zisk před úhradou úroků a daně z příjmů

**EBT** - zisk před úhradou daně z příjmů

**EVA** - ekonomická přidaná hodnota

**KZ** – krátkodobé závazky

**MRP II** - Management resource planing, systém řízení zásob

**OKEČ** - Oborová klasifikace ekonomických činností

**OSZ** - okamžitě splatné závazky

**PFP** - pohotové finanční prostředky

**ROA** - rentabilita úhrnných vložených prostředků

**ROE** - rentabilita vlastního kapitálu

**ROI** - rentabilita vloženého kapitálu

**ROCE** - rentabilita dlouhodobého kapitálu

**ROS** - rentabilita tržeb

**SLEPT** - analýza vnějšího prostředí firmy zaměřená na sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory.

**SWOT**- analýza, díky které je možno zhodnotit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené s určitým projektem; zkratka z anglického **S**trenghts, **W**eaknesses, **O**pportunities and **T**hreats

# SEZNAM PŘÍLOH

**Příloha 1**: Seznam schémat

**Příloha 2**: Seznam grafů

**Příloha 3**: Seznam tabulek

**Příloha 4**: Horizontální analýza poměrových ukazatelů firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.

**Příloha 5:** Vybrané ukazatele finanční analýzy firmy ŠPONDR CMS, spol. s.r.o.

**Příloha 6**: Upravené účetní výkazy firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.

**Příloha 7**: Podrobná analýza zásob za roky 2004 – 2008

**Příloha 1**

## Seznam schémat

Schéma č. 1: Objektivní řešení pro financování aktiv podniku
Schéma č. 2: Schéma čistého pracovního kapitálu
Schéma č. 3: Stupnice hodnocení bonity dle Beermana
Schéma č. 4: Stupnice hodnocení bonity
Schéma č. 5: Organizační struktura firmy TRIBOTEC s.r.o
Schéma č. 6: Porterův model konkurenčního prostředí

**Příloha 2**

## Seznam grafů

Graf č. 1: Vývoj aktiv firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Graf č. 2: Vývoj pasiv firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Graf č. 3: Struktura aktiv firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Graf č. 4: Struktura pasiv firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o
Graf č. 5: Vývoj tržeb firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Graf č. 6: Vývoj druhů CF firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Graf č. 7: Ukazatele likvidity firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Graf č. 8: Ukazatele rentability firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Graf č. 9: Vývoj rentability tržeb firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Graf č. 10: Ukazatele zadluženosti firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Graf č. 11: Vývoj úrokového krytí firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Graf č. 12: Obratovost firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Graf č. 13: Ukazatele doby obratu firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Graf č. 14: Vývoj ČPK firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Graf č. 15: Altmanův index firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Graf č. 16: Taflerův index firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Graf č. 17: Index bonity firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Graf č. 18: Index IN05 firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Graf č. 19: Vývoj struktury zásob firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Graf č. 20: Počty zaměstnanců firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.

**Příloha 3**

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Stupnice hodnocení Z-skóre
Tabulka č. 2: Stupnice hodnocení Indexu IN05
Tabulka č. 3: Tamariho bodová stupnice
Tabulka č. 4: Tamariho rizikový index
Tabulka č. 5: Stupnice hodnocení ukazatelů
Tabulka č. 6: Přehled dodavatelů firmy TRIBOTEC spol. s.r.o.
Tabulka č. 7: SWOT analýza firmy TRIBOTEC spol. s.r.o
Tabulka č. 8: Struktura aktiv firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Tabulka č. 9: Struktura pasiv firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Tabulka č. 10: Horizontální analýza aktiv firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Tabulka č. 11: Horizontální analýza aktiv firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Tabulka č. 12: Horizontální analýza pasiv firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Tabulka č. 13: Horizontální analýza firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Tabulka č. 14: Vertikální analýza aktiv firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Tabulka č. 15: Vertikální analýza pasiv firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Tabulka č. 16: Horizontální analýza VZZ firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Tabulka č. 17: Horizontální analýza VZZ firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Tabulka č. 18: Analýza CF firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Tabulka č. 19: Ukazatele likvidity firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Tabulka č. 20: Ukazatele rentability firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Tabulka č. 21: Ukazatele zadluženosti firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Tabulka č. 22: Ukazatele aktivity firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Tabulka č. 23: Ukazatele provozní činnosti firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Tabulka č. 24: Ukazatele báze CF firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Tabulka č. 25: Rozdílové ukazatele firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Tabulka č. 26: Altmanův index firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Tabulka č. 27: Taflerův index firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Tabulka č. 28: Index Bonity firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Tabulka č. 29: Index IN 05 firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.
Tabulka č. 30: Srovnání s oborovými průměry rentability
Tabulka č. 31: Srovnání s oborovými průměry likvidity
Tabulka č. 32: Srovnání s oborovými průměry zadluženosti
Tabulka č. 33: Srovnání s oborovými průměry aktivity
Tabulka č. 34: Matice ziskovosti podle přínosu pro společnost
Tabulka č. 35: Hodnoty produktivity práce a mzdy firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o
Tabulka č. 36: Problémové oblasti firmy a návrhy na jejich řešení

**Příloha 4**

# Horizontální analýza poměrových ukazatelů firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o.

| | 01-02 | 02-03 | 03-04 | 04-05 | 05-06 | 06-07 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | % | % | % | % | % | % |
| **Celková zadluženost** | 1,38 | -6,85 | -7,35 | -17,46 | -19,23 | -30,92 |
| **Koeficient samofinancování** | 8,00 | 34,78 | 19,35 | 27,03 | 21,27 | 22,80 |
| **Doba splácení dluhu** | -22,82 | -45,73 | 51,82 | 8,13 | -61,06 | -53,41 |
| **Úrokové krytí** | 46,73 | 43,47 | 49,10 | -34,07 | 314,55 | 142,30 |

| | 01-02 | 02-03 | 03-04 | 04-05 | 05-06 | 06-07 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | % | % | % | % | % | % |
| **Okamžitá likvidita** | 0,60 | 0,75 | -0,64 | 1,20 | -0,45 | 1,50 |
| **Pohotová likvidita** | 1,08 | -0,05 | -0,11 | -0,30 | 0,27 | 0,08 |
| **Běžná likvidita** | 0,78 | -0,12 | -0,08 | -0,19 | 0,27 | 0,06 |

| | 01-02 | 02-03 | 03-04 | 04-05 | 05-06 | 06-07 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | % | % | % | % | % | % |
| **ROI** | 30,32 | -20,14 | 6,90 | -32,42 | 142,67 | 33,51 |
| **ROA** | 6,89 | 1,14 | 20,48 | -38,65 | 178,31 | 39,82 |
| **ROE** | 3,71 | -14,25 | 2,20 | -52,10 | 128,39 | 13,73 |
| **ROS** | -3,55 | 7,01 | 16,07 | -47,44 | 171,60 | 43,13 |
| **ROCE** | 16,68 | -11,55 | 15,04 | -46,67 | 118,99 | 11,93 |

| | 01-02 | 02-03 | 03-04 | 04-05 | 05-06 | 06-07 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | % | % | % | % | % | % |
| **Obrat celkových aktiv** | 12,17 | -3,87 | 3,22 | 18,75 | 0,00 | -1,97 |
| **Obrat stálých aktiv** | 16,67 | 2,43 | 15,65 | 2,90 | 9,71 | -4,17 |
| **Doba obratu zásob** | -22,32 | -7,53 | 12,87 | -4,38 | 5,20 | -3,23 |
| **Doba obratu pohledávek** | 15,02 | 16,74 | 4,39 | -35,76 | 17,98 | -0,40 |
| **Doba obratu závazků** | -56,12 | 34,64 | 23,25 | -24,76 | 7,78 | -0,20 |

Příloha 5

# Vybrané ukazatele finanční analýzy firmy ŠPONDR CMS, spol. s.r.o.

**Ukazatele zadluženosti**

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Celková zadluženost** | 54,09 | 48,18 | 37,92 | 39,07 | 35,37 | 27,64 | 24,97 |
| **Koeficient samofinancování** | 45,20 | 50,99 | 57,98 | 29,71 | 62,28 | 68,63 | 71,42 |

**Ukazatele aktivity**

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Obrat celkových aktiv** | 1,88 | 1,48 | 2,52 | 2,93 | 2,27 | 2,21 | 2,21 |
| **Obrat stálých aktiv** | 58,91 | 102,82 | 30,63 | 42,21 | 56,71 | 26,93 | 94,45 |
| **Doba obratu zásob** | - | 55,59 | 5,08 | 3,18 | 6,36 | 6,28 | - |
| **Doba obratu pohledávek** | 117,38 | 112,72 | 112,72 | 85,87 | 102,70 | 89,69 | 105,70 |
| **Doba obratu závazků** | 63,58 | 105,55 | 54,93 | 48,71 | 56,70 | 46,63 | 41,24 |

**Ukazatele likvidity**

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Okamžitá likvidita** | 0,67 | 0,62 | 0,26 | 0,52 | 0,76 | 1,26 | 1,34 |
| **Pohotová likvidita** | 1,78 | 1,57 | 2,31 | 2,29 | 2,58 | 3,18 | 3,90 |
| **Běžná likvidita** | 1,78 | 2,03 | 2,40 | 2,35 | 2,69 | 3,32 | 3,90 |

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Rentabilita vložené kapitálu** | 57,95 | 36,36 | 73,24 | 44,18 | 69,33 | 55,77 | 69,65 |
| **Rentabilita aktiv** | 41,19 | 25,51 | 54,49 | 29,65 | 50,00 | 41,95 | 52,23 |
| **Rentabilita vlastního kapitálu** | 91,11 | 50,02 | 93,80 | 49,66 | 80,27 | 61,12 | 73,12 |
| **Rentabilita tržeb** | 21,87 | 17,22 | 21,63 | 10,12 | 21,95 | 19,01 | 23,63 |

**Vertikální analýza aktiv a pasiv**

| v % | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Aktiva** | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| **Stálá aktiva** | 3,19 | 1,44 | 8,30 | 6,97 | 4,01 | 8,19 | 2,30 |
| **Oběžná aktiva** | 96,50 | 98,29 | 91,22 | 92,29 | 95,25 | 91,17 | 97,41 |
| **Ostatní aktiva** | 0,31 | 0,27 | 0,48 | 0,74 | 0,74 | 0,64 | 0,29 |

| v % | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Pasiva** | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| **Vlastní kapitál** | 45,20 | 50,90 | 57,98 | 59,71 | 62,28 | 68,63 | 71,42 |
| **Cizí zdroje** | 54,09 | 48,18 | 37,92 | 39,07 | 35,37 | 27,64 | 24,97 |
| **Ostatní aktiva** | 0,71 | 0,92 | 4,10 | 1,20 | 2,35 | 3,70 | 3,61 |

**Horizontální analýza aktiv**

| | 01-02 | | 02-03 | | 03-04 | | 04-05 | | 05-06 | | 06-07 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | abs. | % | abs. | % | abs. | % | abs. | % | abs. | % | abs. | % |
| Aktiva celkem | 1382 | 15,5 | -3522 | -34,3 | -2047 | -30,3 | 1875 | 39,8 | 343 | 5,2 | 4277 | 61,8 |
| Stálá aktiva | -136 | -47,8 | 417 | 281,7 | -239 | -42,3 | -62 | -19,1 | 303 | 114,7 | -305 | -53,8 |
| Oběžná aktiva | 1518 | 17,7 | -3939 | -39,0 | 4094 | 17,3 | 1933 | 44,6 | 86 | 1,3 | 4557 | 71,8 |
| Ostatní aktiva | 0 | 0 | 0 | 0,0 | 17 | 63,0 | 4 | 0,9 | -4,3 | 95,8 | 25 | 125,0 |

**Horizontální analýza pasiv**

| | 01-02 | | 02-03 | | 03-04 | | 04-05 | | 05-06 | | 06-07 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | abs. | % | abs. | % | abs. | % | abs. | % | abs. | % | abs. | % |
| Pasiva | 1382 | 15,5 | -3522 | -34,3 | -2047 | -30,3 | 1875 | 39,8 | 343 | 5,2 | 4277 | 61,8 |
| Vlastní kapitál | 1219 | 30,3 | -1324 | -25,3 | 788 | 20,1 | 1289 | 45,9 | 653 | 15,9 | 3248 | 69,4 |
| HV b.ú.o | -1041 | -28,4 | 1057 | 40,3 | -2283 | -62,1 | 1894 | 135,8 | -385 | -11,7 | 2945 | 101,4 |
| Cizí zdroje | 141 | 2,9 | -2390 | -48,3 | -722 | -28,2 | 489 | 26,6 | -413 | -17,7 | 883 | 46,2 |
| Ostatní aktiva | 22 | 35,5 | 192 | 228,5 | -219 | -79,3 | 97 | 170,1 | 103 | 66,8 | 146 | 56,8 |

**Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát**

| | 01-02 | | 02-03 | | 03-04 | | 04-05 | | 05-06 | | 06-07 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | abs. | % | abs. | % | abs. | % | abs. | % | abs. | % | abs. | % |
| Tržby za prodej zboží | -3160 | -20,1 | 4285 | 34,2 | -2620 | -15,6 | 1210 | 8,8 | 221 | 1,5 | 9554 | 62,8 |
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 1645 | 161,3 | -2500 | -93,8 | 0 | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Provozní HV | -1416 | -27,5 | 1207 | 32,3 | -2865 | -57,9 | 2482 | 119,5 | -700 | -15,4 | 3940 | 102,1 |
| HV před zdaněním | -1488 | -28,7 | -22 | -0,1 | -2283 | -62,1 | 1894 | 135,8 | -385 | -11,7 | 2945 | 101,4 |

**Příloha 6**

# Účetní výkazy firmy TRIBOTEC, spol. s.r.o. v tisících Kč. ( úprava autorky )

## AKTIVA FIRMY TRIBOTEC, spol. s.r.o. v tis. Kč

| TEXT | Účetní období | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| **AKTIVA CELKEM** | 46 154 | 41 128 | 46 657 | 53 397 | 47 667 | 51 160 | 60 463 |
| Pohledávky za upsaný základní kapitál | | | | | | | |
| **Stálá aktiva** | 21 608 | 18 507 | 19 578 | 20 019 | 20 646 | 20 323 | 24 500 |
| Dlouhodobý nehmotný majetek | 625 | 442 | 506 | 410 | 231 | 127 | 27 |
| Zřizovací výdaje | | | | | | | |
| Nehmotné výsledky výzkum. a vývoje | | | | | | | |
| Software | 0 | 0 | 248 | 336 | 231 | 127 | 27 |
| Ocenitelná práva | 625 | 442 | 258 | 74 | 0 | 0 | 0 |
| Jiný dlouhodobý nehmotný majetek | | | | | | | |
| Nedokončený dl. nehmotný majetek | | | | | | | |
| Poskytnuté zálohy na DNM | | | | | | | |
| Dlouhodobý hmotný majetek | 17 618 | 18 065 | 19 072 | 19 609 | 20 415 | 20 196 | 22 947 |
| Pozemky | 2 736 | 2 736 | 2 736 | 2 736 | 2 736 | 2 736 | 2 736 |
| Stavby | 11 684 | 11 979 | 12 417 | 12 862 | 14 310 | 14 343 | 13 981 |
| Samostatné movité věci a soubory | | | | | | | |
| movitých věcí | 3 198 | 3 350 | 3 612 | 3 519 | 3 369 | 3 117 | 6 230 |
| Pěstitelské celky trvalých porostů | | | | | | | |
| Základní stádo a tažná zvířata | | | | | | | |
| Jiný dlouhodobý hmotný majetek | | | | | | | |
| Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 0 | 0 | 307 | 492 | 0 | 0 | 0 |
| Poskytnuté zálohy na DHM | | | | | | | |
| Opravná položka k nabytému majetku | | | | | | | |
| Dlouhodobý finanční majetek | 3 365 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 526 |
| Podílové cenné papíry a vklady v podnicích | | | | | | | |
| cích s rozhodujícím vlivem | | | | | | | |
| Podílové cenné papíry a vklady v podnicích | | | | | | | |
| cích s podstatným vlivem | | | | | | | |
| Ostatní dlouhodobé cenné papíry a vklady | | | | | | | |
| Půjčky podnikům ve skupině | | | | | | | |
| Jiný finanční majetek | | | | | | | |
| Nedokončený dlouhodobý finanční majetek | | | | | | | |
| Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Oběžná aktiva** | **22 586** | **21 873** | **25 750** | **31 974** | **25 694** | **30 238** | **35 677** |
| Zásoby | 9 952 | 7 740 | 7 758 | 10 347 | 10 511 | 11 912 | 13 352 |
| Materiál | 3 032 | 1 462 | 2 544 | 2 695 | 3 305 | 5 323 | 5 344 |
| Nedokončená výroba a polotovary | 1 410 | 1 206 | 1 480 | 1 539 | 2 603 | 2 913 | 2 604 |
| Výrobky | 1 192 | 2 116 | 787 | 1 810 | 1 483 | 1 019 | 974 |
| Zvířata | | | | | | | |
| Zboží | 4 318 | 2 956 | 2 947 | 4 303 | 3 120 | 2 657 | 4 430 |
| Poskytnuté zálohy na zásoby | | | | | | | |
| Dlouhodobé pohledávky | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pohledávky z obchodního styku | | | | | | | |
| Pohledávky ke společníkům a sdružením | | | | | | | |
| Pohledávky v podnicích s rozhod. Vlivem | | | | | | | |
| Pohledávky v podnicích s podstat. Vlivem | | | | | | | |
| Jiné pohledávky | | | | | | | |
| Odložená daňová pohledávka | | | | | | | |
| Krátkodobé pohledávky | 12 033 | 13 614 | 16 774 | 21 018 | 14 332 | 17 657 | 20 516 |
| Pohledávky z obchodního styku | 11 320 | 13 038 | 16 500 | 20 347 | 13 887 | 17 654 | 20 364 |
| Pohledávky ke společníkům a sdružením | 417 | 495 | 113 | 50 | 50 | 0 | 0 |
| Sociální zabezpečení | | | | | | | |
| Stát - daňové pohledávky | 35 | 0 | 26 | 0 | 327 | 0 | 82 |
| Pohledávky v podnicích s rozhod. Vlivem | | | | | | | |
| Pohledávky v podnicích s podstat. Vlivem | | | | | | | |
| Jiné pohledávky | 207 | 81 | 135 | 621 | 68 | 3 | 70 |
| Finanční majetek | 601 | 519 | 1 218 | 609 | 851 | 669 | 1 809 |
| Peníze | 151 | 251 | 115 | 109 | 143 | 223 | 249 |
| Účty v bankách | 450 | 268 | 1 103 | 500 | 708 | 446 | 1 560 |
| Krátkodobý finanční majetek | | | | | | | |
| Nedokončený krátkodobý majetek | | | | | | | |
| **Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv** | **1 960** | **748** | **1 329** | **1 404** | **1 327** | **599** | **286** |
| Náklady příštích období | 440 | 0 | 1 151 | 1 318 | 1 284 | 599 | 227 |
| Příjmy příštích období | 923 | 0 | 92 | 0 | 0 | 0 | 59 |

## PASIVA FIRMY TRIBOTEC, spol. s.r.o. v tis. Kč

| TEXT | Účetní období | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| **PASIVA CELKEM** | **46 154** | **41 128** | **46 657** | **53 397** | **47 667** | **51 160** | **60 463** |
| **Vlastní kapitál** | **11 725** | **10 771** | **14 437** | **19 496** | **22 264** | **29 135** | **42 328** |
| Základní kapitál | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 |
| Základní kapitál | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 |
| Vlastní akcie | | | | | | | |
| Změny základního kapitálu ( +/- ) | | | | | | | |
| Kapitálové fondy | 0 | -3 365 | -3 365 | -3 365 | -3 365 | -3 765 | -2 240 |
| Emisní ážio | | | | | | | |
| Ostatní kapitálové fondy | | | | | | | |
| Oceňovací rozdíly z přecenění majetku | 0 | -3 365 | -3 365 | -3 365 | -3 365 | -3 765 | -2 240 |
| Fondy ze zisku | | | | | | | |
| Zákonný rezervní fond | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 300 | 300 |
| Nedělitelný fond | | | | | | | |
| Statutární a ostatní fondy | | | | | | | |
| Výsledek z hospodaření z minulých let | 5 320 | 7 890 | 11 079 | 14 745 | 19 804 | 21 329 | 27 600 |
| Nerozdělený zisk minulých let | 5 320 | 7 890 | 11 079 | 14 745 | 19 804 | 21 329 | 27 600 |
| Neuhrazená ztráta minulých let | | | | | | | |
| Výsledek hospodaření (+/-) | 3 348 | 3 189 | 3 666 | 5 059 | 2 768 | 8 271 | 13 668 |
| **Cizí zdroje** | **33 140** | **30 002** | **31 532** | **33 749** | **24 898** | **21 394** | **17 705** |
| Rezervy | 5 000 | 9 634 | 10 600 | 13 780 | 10 000 | 6 542 | 0 |
| Rezervy zákonné | 5 000 | 8 614 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ostatní rezervy | | | | | | | |
| Odložený daňový závazek (pohledávka) | 0 | 1 020 | 1 087 | 1 168 | 1 100 | 1 194 | 1 325 |
| Dlouhodobé závazky | 7 534 | 6 122 | 5 397 | 2 708 | 1 911 | 1 235 | 1 325 |
| Závazky k podnikům s rozhod. vlivem | | | | | | | |
| Jiné dlouhodobé závazky | 7 534 | 6 122 | 4 310 | 1 540 | 811 | 41 | 0 |
| Krátkodobé závazky | 11 856 | 6 409 | 8 589 | 11 704 | 8 427 | 11 117 | 12 433 |
| Závazky z obchodního styku | 9 168 | 4 029 | 5 884 | 8 560 | 6 844 | 7 947 | 9 184 |
| Závazky ke společníkům a sdružením | 458 | 37 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Závazky k zaměstnancům | 482 | 418 | 556 | 592 | 468 | 456 | 490 |
| Závazky ze sociálního zabezpečení | 329 | 359 | 411 | 526 | 495 | 545 | 567 |
| Stát - daňové závazky a dotace | 1 419 | 1 566 | 1 738 | 2 026 | 573 | 2 123 | 2 147 |
| Závazky - ovládající a řídící osoba | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 45 |
| Závazky - podstatný vliv | 0 | 0 | 0 | 0 | 47 | 46 | 0 |
| Jiné závazky | | | | | | | |
| Bankovní úvěry a výpomoci | 8 750 | 7 837 | 6 946 | 5 557 | 4 560 | 2 500 | 3 947 |
| Bankovní úvěry dlouhodobé | 8 750 | 7 500 | 6 250 | 5 000 | 3 750 | 2 500 | 1 250 |
| Bankovní úvěry krátkodobé | 0 | 0 | 696 | 557 | 810 | 0 | 2 697 |
| **Ostatní pasiva a přechodné účty pasiv** | **1 289** | **355** | **688** | **152** | **505** | **631** | **430** |
| Výdaje příštích období | 1 233 | 216 | 616 | 146 | 461 | 631 | 430 |
| Výnosy příštích období | 0 | 139 | 72 | 6 | 44 | 0 | 0 |

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT FIRMY TRIBOTEC, spol. s.r.o. v tis. Kč

| TEXT | Účetní období | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| **Tržby za prodej zboží** | **13 723** | **13 566** | **11 978** | **15 044** | **18 085** | **17 562** | **17 552** |
| Náklady vynaložené na prodané zboží | 11 207 | 8 912 | 8 198 | 10 019 | 10 713 | 9 329 | 8 694 |
| Obchodní marže | 2 516 | 4 654 | 3 780 | 5 025 | 7 372 | 8 233 | 8 858 |
| Výkony | 37 440 | 39 450 | 44 185 | 54 141 | 53 495 | 60 202 | 72 145 |
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 36 697 | 38 667 | 45 178 | 52 951 | 52 727 | 60 344 | 72 497 |
| Změna stavu vnitropodnikových. zásob vlastní výroby | 727 | 757 | -1 056 | 1 083 | 735 | -153 | -354 |
| Aktivace | 26 | 26 | 63 | 107 | 33 | 11 | 2 |
| **Výkonná spotřeba** | **18 494** | **19 257** | **24 737** | **31 330** | **38 088** | **39 038** | **45 848** |
| Spotřeba materiálu a energie | 11 620 | 11 977 | 14 485 | 19 206 | 21 454 | 24 813 | 30 223 |
| Služby | 6 784 | 7 280 | 10 252 | 12 124 | 16 634 | 14 225 | 15 625 |
| Přidaná hodnota | 21 462 | 24 847 | 23 228 | 27 836 | 22 779 | 29 397 | 35 155 |
| Osobní náklady | 12 827 | 13 512 | 14 210 | 16 621 | 19 128 | 18 686 | 21 323 |
| Mzdové náklady | 9 467 | 9 762 | 10 236 | 12 083 | 13 944 | 13 622 | 15 564 |
| Odměny členům orgánů spol. a družstva | | | | | | | |
| Náklady na sociální zabezpečení | 3 202 | 3 312 | 3 502 | 4 166 | 4 805 | 4 678 | 5 340 |
| Sociální náklady | 158 | 438 | 472 | 372 | 379 | 386 | 419 |
| Daně a poplatky | 79 | 77 | 49 | 50 | 65 | 54 | 85 |
| Odpisy DHM a DNM | 1 619 | 1 140 | 1 190 | 1 392 | 1 373 | 1 473 | 1 519 |
| Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu | 2 669 | 145 | 471 | 80 | 1 519 | 26 | 212 |
| Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu | 1 200 | 5 | 99 | 122 | 1 498 | 0 | 0 |
| Zúčtování rezerv a čas. rozlišení provoz. výnosů | 0 | 1 686 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tvorba rezerv a časové rozlišení provoz. nákladů | 2 500 | 5 300 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Zúčtování opravných položek do provoz. výnosů | 64 | 129 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Zúčtování opravných položek do provozních .nákladů | 3 | 118 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ostatní provozní výnosy | 31 209 | 18 656 | 1 587 | 2 980 | 1 784 | 79 | 24 |
| Ostatní provozní náklady | 31 389 | 18 591 | 947 | 1 838 | 3 161 | 2 389 | 535 |
| Převod provozních výnosů | | | | | | | |
| Převod provozních nákladů | | | | | | | |
| **Provozní výsledek hospodaření** | **5 784** | **6 720** | **6 038** | **7 441** | **4 491** | **11 694** | **18 451** |
| Tržby z prodeje cenných papírů a podílů | | | | | | | |
| Prodané cenné papíry a vklady | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Výnosy z dlouhodobého finančního majetku | | | | | | | |
| Výnosy z CP a vkladů v podnicích ve skupině | | | | | | | |
| Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů | | | | | | | |
| Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | | | | | | | |
| Výnosy z krátkodobého finančního majetku | | | | | | | |
| Náklady z finančního majetku | | | | | | | |
| Výnosy z přecenění majetkových CP | | | | | | | |
| Náklady z přecenění majetkových CP | | | | | | | |
| Zúčtování rezerv do finančních výnosů | 26 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tvorba rezerv na finanční náklady | | | | | | | |
| Zúčtování opravných položek do finančních výnosů | 0 | 0 | 2 753 | 3 432 | 0 | 0 | 0 |
| Zúčtování opravných položek do finančních nákladů | 0 | 0 | 0 | 0 | -3 634 | -4 794 | -6 523 |
| Výnosové úroky | 41 | 36 | 21 | 7 | 5 | 2 | 3 |
| Nákladové úroky | 1 220 | 964 | 608 | 499 | 457 | 287 | 187 |
| Ostatní finanční výnosy | 133 | 280 | -46 | 305 | 246 | 153 | 246 |
| Ostatní finanční náklady | 327 | 512 | 565 | 482 | 469 | 559 | 868 |
| Převod finančních výnosů | | | | | | | |
| Převod finančních nákladů | | | | | | | |
| **Finanční výsledek hospodaření** | **-1 347** | **-1 160** | **-1 198** | **-669** | **-675** | **-691** | **-806** |
| Daň z příjmu za běžnou činnost | 1 120 | 1 736 | 1 269 | 1 883 | 1 130 | 2 794 | 4 082 |
| - splatná | 1 120 | 1 494 | 1 203 | 1 801 | 1 199 | 2 700 | 3 951 |
| - odložená | 0 | 242 | 66 | 82 | -69 | 94 | 131 |
| **Výsledek hospodaření za běžnou činnost** | **3 317** | **3 824** | **3 571** | **4 889** | **2 686** | **8 209** | **13 563** |
| Mimořádné výnosy | 47 | 52 | 140 | 237 | 110 | 81 | 138 |
| Mimořádné náklady | 2 | 975 | 7 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Daň z příjmu z mimořádné činnosti | 14 | -288 | 38 | 66 | 28 | 19 | 33 |
| - splatná | 14 | -288 | 38 | 66 | 28 | 19 | 33 |
| - odložená | | | | | | | |
| **Mimořádný výsledek hospodaření** | **31** | **-635** | 95 | 170 | 82 | 62 | 105 |
| Převod podílu na HV společníkům | | | | | | | |
| **Výsledek hospodaření za účetní období** | **3 348** | **3 189** | **3 666** | **5 059** | **2 768** | **8 271** | **13 668** |
| **Výsledek hospodaření před zdaněním** | **4 482** | **4 637** | **4 973** | **7 008** | **3 926** | **11 084** | **17 783** |

## VÝKAZ CASH FLOW FIRMY TRIBOTEC, spol. s.r.o. v tis. Kč

| TEXT | Účetní období | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| **STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ k 1.1.** | **2 637** | **601** | **519** | **1 217** | **609** | **851** | **669** |
| Účetní zisk z běžné činnosti před zdaněním | 4 437 | 5 560 | 4 840 | 6 772 | 3 817 | 11 004 | 17 646 |
| Úpravy o nepeněžní operace | 4 292 | 6 077 | 3 883 | 5 219 | -271 | -118 | -4 711 |
| Odpisy stálých aktiv | 1 689 | 1 378 | 1 261 | 1 869 | 2 544 | 3 605 | 1 727 |
| Změna stavu opravných položek | 1 829 | 3 881 | 2 506 | 2 816 | -3 247 | -3 982 | -6 410 |
| Zisk z prodeje stálých aktiv | -405 | -110 | -471 | 42 | -21 | -26 | -212 |
| Vyúčtované úroky | 1 179 | 928 | 587 | 492 | 453 | 285 | 184 |
| ČPK Z PROV. ČINNOSTI PŘED ZDANĚNÍM, ZMĚNAMI PRAC. KAPITÁLU A MIM. POLOŽKAMI | 8 729 | 11 637 | 8 723 | 11 991 | 3 546 | 10 886 | 12 935 |
| Změny pracovního kapitálu | -15 695 | -4 865 | -1 098 | -5 466 | 2 593 | -8 091 | -5 057 |
| Změny stavu nep.složek pracovního kap. | -211 | -1 843 | -3 973 | -4 993 | 5 736 | -4 405 | -3 008 |
| Změny stavu krátkodobých .závazků | -13 776 | -5 234 | 2 892 | 2 117 | -2 981 | -2 283 | -609 |
| Změny stavu zásob | -1 708 | 2 212 | -17 | -2 590 | -162 | -1 403 | -1 440 |
| Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami | -6 966 | 6 772 | 7 625 | 6 525 | 6 139 | 2 795 | 7 878 |
| Vyplacené úroky s výjimkou kap. | -1 220 | -964 | -608 | -499 | -457 | -287 | -187 |
| Přijaté úroky | 40 | 35 | 21 | 7 | 5 | 2 | 3 |
| Zaplacená daň z příjmů za běžné činnosti | -801 | -1 048 | -1 621 | -982 | -1 590 | 1 806 | 514 |
| Mimořádné HV včetně daně | 45 | -922 | 133 | 236 | 110 | 81 | 138 |
| **Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním** | **-8 902** | **3 873** | **5 550** | **5 287** | **4 207** | **4 397** | **8 346** |
| Výdajné spojené s nabytím stálých aktiv | -2 296 | 1 957 | -2 261 | -1 956 | -3 499 | -1 149 | -5 695 |
| Příjmy z prodeje stálých aktiv | 1 605 | 115 | 471 | 80 | 1 519 | 26 | 212 |
| **Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti** | **-691** | **2 072** | **-1 790** | **-1 876** | **-1 980** | **-1 123** | **-5 483** |
| Peněžní toky z finanční činnosti | | | | | | | |
| Dopady změn dl. Záv.na peněž.prostředky | 7 555 | -2 662 | -3 062 | -4 020 | -1 986 | -2 055 | -1 250 |
| Dopady změn. Vlastního kapitálu na peněžní prostředky | | -3 365 | | | | -1 401 | -474 |
| Vyplacení podílu na vl.K. společníkům | | | | | | -401 | 1 526 |
| Přímé platby na vrub fondů | | | | | | | |
| Vyplacené dividendy včetně daně | | | | | | -1 000 | -2 000 |
| **Čistý peněžní tok vztahjící se k finanční činnosti** | **7 555** | **-6 027** | **-3 062** | **-4 020** | **-1 986** | **-3 456** | **-1 724** |
| Čisté zvýšení peněžních prostředků | -2 038 | -82 | 698 | -609 | 241 | -182 | 1 139 |

| Položka | Účet | 31.12.2004 | 30.6.2005 | 31.12.2005 | 30.6.2006 | 31.12.2006 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **MATERIÁL** | **112,12** | **2 695 627** | **2 133 691** | **3 304 537** | **3 876 036** | **5 323 074** |
| Sklad hutní | 112109 | 140 324 | 278 729 | 463 944 | 612 920 | 654 429 |
| Sklad režijní | 112110 | 2 030 571 | 1 854 962 | 2 065 631 | 1 891 392 | 2 286 249 |
| Materiál hydraulika | 112107 | 0 | 0 | 0 | 1 371 724 | 863 263 |
| Vedlejší pořiz. náklady | 112200 | 33 982 | 0 | 23 067 | 0 | 40 702 |
| Materiál na cestě | 119100 | 501 750 | 0 | 751 895 | 0 | 1 478 430 |
| **NEDOKONČENÁ VÝR.** | 121 | **1 539 477** | **2 656 469** | **2 602 532** | **2 859 432** | **2 912 667** |
| Mezisklad | 121100 | 955 721 | 1 399 499 | 1 819 342 | 1 805 660 | 2 139 794 |
| Mazání | 121110 | 488 757 | 1 101 884 | 655 417 | 602 814 | 619 843 |
| Hydraulika (vč. unikátů) | 121120 | 94 999 | 155 086 | 127 773 | 450 958 | 153 030 |
| **HOTOVÉ VÝROBKY** | 123200 | **1 810 335** | **1 040 566** | **1 482 654** | **1 428 988** | **1 019 448** |
| **ZBOŽÍ** | 132 | **4 302 927** | **4 844 757** | **3 119 709** | **2 500 831** | **2 656 970** |
| Zboží mazání | 132111 | 2 441 663 | 2 914 649 | 2 116 220 | 1 885 343 | 2 026 654 |
| Zboží hydraulika | 132112 | 1 065 527 | 986 228 | 916 213 | 615 488 | 535 516 |
| Zboží v AVIA | 132113 | 673 096 | 943 880 | 0 | 0 | 0 |
| Zboží - vedl. pořiz. nákl. | 132200 | 122 641 | 0 | 87 276 | 0 | 94 800 |
| **ZÁSOBY** | | **10 347 367** | **10 675 483** | **10 511 432** | **10 665 287** | **11 912 160** |
| **STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ NA KONCI OBDOBÍ** | | **601** | **519** | **1 217** | **609** | **851** | **669** | **1 808** |

## Podrobná analýza zásob za roky 2004 – 2008

**Příloha 7**

| Položka | Účet | 30.6.2007 | 31.12.2007 | 30.6.2008 | 31.12.2008 |
|---|---|---|---|---|---|
| **MATERIÁL** | 112,12 | **4 936 340** | **5 344 203** | **7 201 634** | **7 353 762** |
| Sklad hutní | 112109 | 710 927 | 1 011 391 | 1 468 659 | 1 079 579 |
| Sklad režijní | 112110 | 2 930 605 | 3 212 768 | 3 801 852 | 3 945 409 |
| Materiál hydraulika | 112107 | 1 294 807 | 883 241 | 1 931 122 | 1 850 565 |
| Vedlejší pořiz. náklady | 112200 | 0 | 64 353 | 0 | 86 329 |
| Materiál na cestě | 119100 | 0 | 172 450 | 0 | 391 880 |
| **NEDOKONČENÁ VÝR.** | 121 | **3 058 770** | **2 604 627** | **3 431 453** | **2 406 363** |
| Mezisklad | 121100 | 2 127 212 | 1 992 853 | 2 071 912 | 1 853 010 |
| Mazání | 121110 | 747 235 | 666 159 | 890 506 | 362 517 |
| Hydraulika (vč. unikátů) | 121120 | 184 323 | 28 615 | 469 035 | 190 836 |
| **HOTOVÉ VÝROBKY** | 123200 | **910 098** | **973 967** | **986 625** | **864 133** |
| **ZBOŽÍ** | 132 | **3 481 246** | **4 429 932** | **4 280 718** | **4 428 110** |
| Zboží mazání | 132111 | 2 900 831 | 3 598 512 | 3 686 216 | 3 709 405 |
| Zboží hydraulika | 132112 | 580 416 | 704 482 | 594 503 | 582 077 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Zboží v AVIA | 132113 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Zboží - vedl. pořiz. nákl. | 132200 | 0 | 126 938 | 0 | 136 628 |
| **ZÁSOBY** | | **12 386 454** | **13 352 729** | **15 900 430** | **15 052 368** |