



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

**HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE VYBRANÉ OBCHODNÍ
KORPORACE**

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION OF THE SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Dagmar Urbanová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lenka Zemánková, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav financí
Studentka: **Bc. Dagmar Urbanová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Vedoucí práce: **Ing. Lenka Zemánková, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitelka ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení finanční situace vybrané obchodní korporace

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce: analýza okolí obchodní korporace, metody finanční analýzy

Analýza současného stavu: analýza okolí obchodní korporace, finanční analýza na základě výkazů obchodní korporace za posledních min. pět uzavřených let

Vlastní návrhy řešení na základě provedené analýzy

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Zhodnotit situaci vybrané obchodní korporace s ohledem na analýzu prostředí vhodnými metodami finanční analýzy, výsledky interpretovat a porovnat s doporučenými hodnotami, oborovými průměry nebo s konkurenčními společnostmi. Najít příčiny nepříznivého stavu a navrhnout možná řešení pro zlepšení situace.

Základní literární prameny:

KALOUDA, F. Finanční analýza a řízení podniku. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-526-5.

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

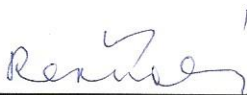
KUBÍČKOVÁ, D. a I. JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. 342 stran. ISBN 978-80-7400-538-1.

SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80251-3386-6.

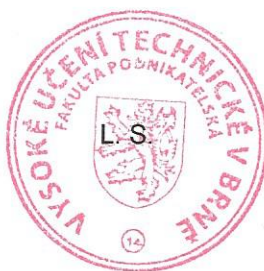
ZAMAZALOVÁ, M. Marketingové prostředí obchodní firmy. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 28. 2. 2017



prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
ředitelka



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá hodnocením finanční situace vybrané obchodní korporace prostřednictvím ukazatelů finanční analýzy. První část diplomové práce je zaměřena na teorii, tedy na definování základních pojmů a popsání jednotlivých metod ukazatelů potřebných pro zpracování finanční analýzy. V následující části je provedena finanční analýza dle zmíněných ukazatelů za roky 2011 – 2015. V závěru této diplomové práce jsou navržena nová opatření, která povedou ke zlepšení zjištěných problémů.

Abstract

The thesis deals with Evaluation of the Financial Situation of the Selected Company through indicators of financial analysis. First part of this thesis is focus on theory, therefore to defined the basic concepts and desribed the various methods indicators necessary for the processing of financial analysis. Then financial analysis is being carried out according to mentioned indicators for the years 2011 – 2015. At the end of this thesis are new measures, which will help to improve the identified problems.

Klíčová slova

Finanční analýza, SWOT analýza, likvidita, rentabilita, aktiva, finanční zdraví.

Key words

Financial analyse, SWOT analysis, liquidity, profitability, activity, financial health.

Bibliografická citace práce

URBANOVÁ, D. *Hodnocení finanční situace vybrané obchodní korporace*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 104 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Lenka Zemánková, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/200 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne

Podpis:

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala mé vedoucí diplomové práce paní Ing. Lence Zemánkové, Ph.D. za její ochotu, trpělivost a cenné rady, které mi pomohly ke zpracování celé práce. Dále bych chtěla poděkovat analyzované společnosti za poskytnutí potřebných podkladů a ochotu se mnou spolupracovat.

Obsah

ÚVOD.....	10
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE.....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1 Analýza okolí společnosti	12
1.1.1 SLEPTE	13
1.1.2 Porterův model pěti sil.....	14
1.1.3 Interní analýza.....	14
1.1.4 SWOT analýza.....	15
1.2 Finanční analýza.....	15
1.2.1 Soustavy ukazatelů	15
1.2.2 Absolutní ukazatele.....	18
1.2.3 Rozdílové ukazatele	18
1.2.4 Poměrové ukazatele	20
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	27
2.1 Představení společnosti	27
2.1.1 Organizační struktura.....	28
2.1.2 Činnost společnosti	29
2.2 Analýza okolí společnosti	31
2.2.1 SLEPTE analýza	31
2.2.2 Porterův model pěti sil.....	37
2.2.3 Interní analýza.....	41

2.2.4	SWOT analýza	47
2.3	Finanční analýza.....	48
2.3.1	Soustavy ukazatelů	48
2.3.2	Absolutní ukazatele.....	52
2.3.3	Rozdílové ukazatele	60
2.3.4	Poměrové ukazatele	64
2.3.5	Porovnání vybraných ukazatelů s konkurenčními korporacemi	76
2.3.6	Shrnutí finanční analýzy	78
2.3.7	Srovnání s bakalářskou prací	80
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	83
3.1	Řešení prvotní platební neschopnosti.....	83
3.2	Řízení pohledávek společnosti	84
3.3	Řízení výrobních faktorů.....	90
3.4	Řízení zadluženosti	92
3.5	Získání dotací	92
3.6	Průběžné sledování ukazatelů	93
	ZÁVĚR	94
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	96
	SEZNAM ZKRATEK	100
	SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ.....	101
	SEZNAM PŘÍLOH.....	104

ÚVOD

V současné době, kdy dochází k neustálým změnám ve všech oblastech, například v oblastech sociálních, legislativních, tak dochází i ke změnám v oblasti ekonomické. Aby společnost předešla případným problémům, je důležité tyto změny neustále sledovat. Případné problémy se dají zjistit včasnou a dobře provedenou finanční analýzou. Finanční analýza hodnotí situaci dané korporace a poskytuje informace jak ekonomického, tak i neekonomického charakteru. Poskytuje informace jak vlastníkům, manažerům tak i budoucím investorům v případě žádosti o úvěr nebo finanční výpomoc. Data a informace, které se využívají pro zpracování finanční analýzy, jsou čerpány především z rozvahy, výkazu zisku a ztráty, cash flow a výročních zpráv. Dalším důležitým zdrojem informací při finanční analýze jsou například firemní strategie a firemní zvyky, tedy interní informace, které nejsou obsaženy ve výkazech.

Při provádění finanční analýzy je podstatné analyzovat i okolí dané společnosti. Analýza podnikového okolí odhalí příležitosti, ale také hrozby, kterým by se daná společnost měla v budoucnu vyvarovat. Z analýzy interního okolí jsou zjištěny silné a slabé stránky, tedy to v čem je společnost lepší než ostatní, ale také v čem je podstatně slabší. Nejdůležitější analýzou je právě samotná finanční analýza. Zde je nutno vybrat správné finanční ukazatele, které vypovídají o oboru podnikání dané společnosti. Tyto ukazatele pak vedou k přesnějším výsledkům o celkové situaci a hospodaření společnosti a umožňují tak vedení a managementu se správně rozhodovat v určitých oblastech.

Každá obchodní korporace by měla řídit a vést svou podnikatelskou činnost a také pravidelně zhodnocovat svou finanční situaci pomocí finanční analýzy. Tím by mohla předejít případným problémům a zlepšit tak svoji situaci a postavení na trhu. Tato práce se zabývá finanční analýzou společnosti ABC s.r.o., jejímž předmětem podnikání je především výroba a prodej dřevoobráběcích nástrojů. Finanční analýza je provedena pomocí jednotlivých ukazatelů za roky 2011 – 2015.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE

Každá společnost dělá určitá rozhodnutí v rámci své činnosti. Aby společnost provedla správné rozhodnutí, je dobré, aby nejprve zjistila svoji finanční situaci pomocí finanční analýzy a předešla tak případným problémům. Dnes a denně se malé a střední společnosti potýkají s existenčními problémy a správně provedená finanční analýza může napomoci k odhalení a následně k odstranění problémů a společnost si tak může udržet své postavení na trhu.

Cílem této diplomové práce je nalezení problémových oblastí analyzované společnosti a podání návrhů na jejich odstranění. V této práci je provedeno zhodnocení finanční situace společnosti ABC s.r.o. (tento název je uváděn v celé práci z důvodu ochrany citlivých informací) za roky 2011 – 2015 pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy. Data, která slouží pro zpracování finanční analýzy, jsou čerpána z rozvahy, výkazu zisku a ztráty dané společnosti. Aby bylo dosaženo hlavního cíle práce, je potřeba nejprve splnit cíle dílčí.

Mezi tyto cíle patří:

- stručné seznámení s teoretickými poznatky,
- představení vybrané společnosti,
- analýza podnikového a interního okolí pomocí SLEPTE analýzy, Porterova modelu pěti sil a interní analýzy 7S,
- provedení finanční analýzy pomocí vybraných ukazatelů, interpretace výsledků a odhalení případných problémů,
- vyhodnocení dopadů dříve využitých návrhů na zlepšení finanční situace,
- návrh nových opatření pro zlepšení finanční situace společnosti.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Pro správné zpracování a pochopení finanční analýzy společnosti je důležité nejprve definovat základní teoretické informace. V této části diplomové práce jsou popsány a definovány jednotlivé ukazatele analýzy okolí a ukazatele finanční analýzy, které budou následně využity v praktické části. Finanční analýza slouží především k hodnocení finanční situace korporace a zaznamenává informace jak z minulosti, tak současnosti a snaží se předvídat, co bude následovat v budoucnosti. Výsledky finanční analýzy se snaží odhalit problémové oblasti, které by společnost měla odstranit a poté v budoucnu se jim vyvarovat. Výsledky finanční analýzy slouží jako zdroj rozhodování společnosti a jsou využívány jak interními, tak externími skupinami lidí. Mezi interní uživatele patří především management společnosti a vedení, mezi externí uživatele patří investoři, obchodní partneři, banky apod. (Knápková a Pavelková, 2010).

Finanční analýza využívá velké množství dat, které musí být čerpány z ověřených zdrojů, aby nedošlo k nesprávnému hodnocení, které by následně mohlo vést k nepravdivosti výsledků. Základní data, která jsou využívána pro finanční analýzu, jsou především účetní výkazy – rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Tyto data podávají informace o majetku, zdrojích krytí, tvorbě a užítku výsledku hospodaření. Pro finanční analýzu jsou využívány i vnitropodnikové účetní výkazy. Mezi tyto výkazy patří například výroční zprávy, statistiky výroby, poptávky atd. (Knápková a Pavelková, 2010)

1.1 Analýza okolí společnosti

Analýza okolí hraje důležitou roli při sestavování finanční analýzy, protože společnost se nachází na trhu, kde působí i jiné společnosti a tím se stává součástí prostředí. Protože na trh působí různé vlivy a dochází k ovlivňování chování jednotlivých subjektů, je důležité analyzovat okolí společnosti a přizpůsobovat se změnám na daném trhu (Urbanová, 2015)

Analýza okolí společnosti zahrnuje externí analýzu, která zkoumá vnější okolí a interní analýzu, která se zabývá zkoumáním vnitřního prostředí. Pomocí SPLEPTE

modelu, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, Interní analýzy a SWOT analýzy je zjištěno, jak si společnost vede v tržním prostředí. (Zamazalová, 2010)

1.1.1 SLEPTE

SLEPTE analýza slouží k získávání informací z externího (obecného) prostředí, tedy makroprostředí společnosti. Tato analýza zahrnuje faktory, které jsou danou korporací neovlivnitelné, a vývoj těchto faktorů je nezávislý na jejích aktivitách či nárocích. (Kalouda, 2016)

SLEPTE analýza se zabývá následujícími faktory.

Sociální faktory – sem patří především demografický vývoj (počet obyvatel, věk a příjmy obyvatelstva, hustota zalidnění), náboženství, vzdělání, dostupnost pracovní síly atd. (Sedláčková a Buchta, 2006)

Legislativní faktory - tyto faktory stanovují právní a legislativní normy. Příkladem těchto faktorů jsou vyhlášky, daňové zákony, obchodní zákoník, regulace importu a exportu. (Molnárová, 2016)

Ekonomické faktory - tyto faktory lze rozdělit do tří hlavních okruhů. Prvním okruhem je makroekonomická situace, kde lze zařadit inflaci, HDP a měnu. Druhým okruhem jsou finance, kde patří dostupnost, cena, možnosti úvěrů a posledním okruhem jsou daně, kde lze zařadit jednotlivé výše sazeb, cla. (Hanzelková, 2013)

Politické faktory - tyto faktory se zabývají státní politikou země, intenzitou zásahů vlády do ekonomiky, priority a podpory v oblasti podnikání. (Hanzelková, 2013)

Technologické faktory - jedná především o technologický pokrok, podpora vědy a výzkumu, využívání nových technologií a informačních systémů. (Molnárová, 2016)

Ekologické faktory – zabývají se ochranou životního prostředí. Jsou platné určité předpisy a ekologické normy, které mají zlepšit chování v této oblasti. (Zamazalová, 2010)

1.1.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je oborovou analýzou korporace. Je to prostředí částečně ovlivněné vnitřním i vnějším okolím společnosti. (Kalouda, 2016)

Porterův model hodnotí těchto pět sil.

Konkurence v oboru – zahrnuje konkurenční boje například v rozdílnosti produktů, tak v rozdílnosti konkurentů. (Kaňovská, 2009)

Vyjednávací síla dodavatelů – zkoumá sílu a vliv dodavatelů na trhu. Vyjednávací síla dodavatelů má především vliv na cenu a vytváření obchodních podmínek. (Sedláčková a Buchta, 2006)

Vyjednávací síla odběratelů – zkoumá sílu a vliv zákazníků na chování společnosti. Významní zákazníci mohou například společnost dotlačit ke snížení ceny a vyjednat si tak lepší obchodní podmínky. (Sedláčková a Buchta, 2006)

Substituty – existence substitutů dává možnost zákazníkovi nahradit stávající produkt produktem jiným. Mezi tyto faktory lze zařadit výši cen a rozdílnost substitutů, náklady na změnu. (Sedláčková a Buchta, 2006)

Riziko nových konkurentů – hrozba nově přichozích společností podnikajících v podobném odvětví. Nově vstupující společnosti přinášejí nové schopnosti. (Sedláčková a Buchta, 2006)

1.1.3 Interní analýza

Interní analýza je zaměřena na prostředí samotné společnosti. Z této analýzy jsou zjištěny silné a slabé stránky společnosti. (Kalouda, 2016)

Pro interní analýzu bude použita „analýza 7S“. Tato analýza je rozdělena na tzv. měkké „soft“ a těžké „hard“ prvky.

Těžké prvky - tyto prvky lze managementem přímo ovlivnit. Patří mezi ně:

- strategie – jde o dlouhodobou strategii společnosti, konkurenční výhody,
- struktura – vypovídá o organizačním uspořádání společnosti a systému řízení,

- systémy – jedná se například o využívané informační systémy.

Měkké prvky – tyto prvky lze hůře ovlivnit managementem společnosti, protože jsou tvořeny kulturními aspekty. Patří mezi ně:

- schopnosti – požadované vzdělání pracovníků na danou pozici,
- spolupracovníci – ve smyslu vedoucí a podřízení pracovníci a vztahů mezi nimi,
- styl – styl vedení,
- sdílené hodnoty – principy respektované pracovníky společnosti, součást firemní kultury. (Molnárová, 2016)

1.1.4 SWOT analýza

SWOT analýza je shrnutí všech výše uvedených analýz a identifikuje jak podněty z vnějšího prostředí, tak i podněty z vnitřního prostředí společnosti. Podává uživatelům informace o příležitostech a hrozbách, silných a slabých stránkách společnosti. Analýza externího prostředí podává informace o příležitostech a hrozbách (OT). Prostřednictvím interní analýzy jsou zjištěny silné a slabé stránky (SW). (Zamazalová, 2010)

1.2 Finanční analýza

Finanční analýza se zabývá rozбором finanční činnosti společnosti a umožňuje korporaci nahlížet na její situaci. Finanční analýza obsahuje dvě části, které se vzájemně propojují, a tudíž je nutné výsledné hodnoty komentovat ve vzájemné souvislosti. (Máče, 2006)

První část zahrnuje fundamentální analýzu, která se zabývá analýzou vnějšího a vnitřního prostředí. Tato část již byla popsána v přechozí části této práce. Druhá část zahrnuje technickou analýzu. Zde jsou využívány matematické, statistické a další metody. V této části bude zmíněna analýza soustav ukazatelů, absolutních ukazatelů, rozdílových ukazatelů a poměrových ukazatelů. (Sedáček, 2011)

1.2.1 Soustavy ukazatelů

Souhrnné indexy hodnocení se využívají k posouzení finančního zdraví korporace. Ukazatele hodnotí celkovou ekonomickou situaci a výkonnost společnosti pomocí jednoho čísla. Tyto ukazatele umožňují rychlé srovnání společnosti avšak tím, že

využívají mnoho ukazatelů, mohou přinášet řadu nejasností. Tyto nejasnosti se dají odstranit analýzou jednotlivých ukazatelů. (Růčková, 2008)

Soustavy ukazatelů se rozdělují do dvou základních skupin.

- 1) Soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů – například pyramidové ukazatele. Tyto ukazatele se zaměřují na podrobnější rozklad ukazatele, který stojí na vrcholu pyramidy.
- 2) Soustavy účelově vybraných ukazatelů – zaměřují se na hodnocení finanční situace společnosti a snaží se předpovědět její další vývoj.

Soustavy účelově vybraných ukazatelů se dále dělí.

- Bonitní (diagnostické) modely – bodovým hodnocením stanovují bonitu společnosti. Mezi tyto modely patří Tamariho model, Kralickův Quicktest, Modifikovaný Quicktest. (Růčková, 2008)

- Bankrotní (predikční) modely – slouží k predikci finančních problémů společnosti. Podává tedy informace o tom, zda společnosti v budoucnu hrozí bankrot. Mezi tyto modely patří Altmanův model, Index IN a Tafflerův model. (Vochozka, 2011)

- **Altmanův model**

Altmanův model neboli Altmanův index finančního zdraví je nejvyužívanější diskriminační metodou. Tento ukazatel podává informace o tom, jestli společnosti hrozí bankrot nebo pravděpodobnost bankrotu je minimální. U jednotlivých poměrových ukazatelů se vyskytuje proměnná, která dává jednotlivým ukazatelům různou váhu. (Růčková, 2008)

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

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

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

(Knápková a Pavelková, 2010)

Výsledné hodnoty udávají v jaké pozici se společnost nachází. Pokud je výsledek vyšší než 2,9 společnost prosperuje. Pokud se výsledek nachází v rozmezí 1,23 – 2,9 nelze jednoznačně určit, jestli společnost prosperuje nebo má problémy. Hodnoty, které jsou nižší než 1,23 značí, že společnost může mít závažné finanční problémy a v budoucnu by mohlo dojít k bankrotu. (Vochozka, 2011)

- **Index IN05**

Tento model, stejně jako model Almanova Z-skóre, posuzuje finanční zdraví korporací. Index IN05 je však zaměřený na české společnosti pro podmínky stanovené v České republice. (Knápková a Pavelková, 2010)

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

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

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

(Knápková a Pavelková, 2010)

Pokud výsledek Indexu IN05 vychází vyšší než 1,6 pak společnost tvoří hodnotu. Jestliže se výsledek nachází v rozmezí 0,9 – 1,6 pak jde o tzv. „šedou zónu“, kdy společnost nevytváří hodnotu, ale ani nebankrotuje. Hodnoty nižší než 0,9 značí, že společnost spěje k bankrotu. (Knápková et.al, 2013)

- **Tafflerův bankrotní model**

Tafflerův bankrotní model využívá čtyři proměnné.

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

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

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

Pokud výsledné hodnoty ukazatele budou vyšší než 0,3, pak je zde malá pravděpodobnost bankrotu. V případě, že hodnoty budou menší než 0,2, lze u takových firem očekávat bankrot. (Sedláček, 2001)

1.2.2 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele se využívají k analýze vývojových trendů – horizontální analýza, kde se srovnávají vývoje jednotlivých položek aktiv, pasiv, výkazu zisku a ztráty v čase. Dále se využívají k procentní analýze – vertikální analýza, která vyjadřuje jednotlivé položky jako procentní podíl na celku. (Knápková et.al., 2013)

- **Horizontální analýza**

Horizontální analýza porovnává meziroční změny položek, které jsou obsaženy v účetních výkazech v absolutních nebo v procentních hodnotách. Je dobré horizontální analýzu zpracovávat za předcházejících 5 až 10 let. (Sedláček, 2001)

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

$$\text{Relativní změna} = \frac{(\text{absolutní změna} * 100)}{\text{ukazatel}_{t-1}[\%]}$$

,kde: t = aktuální rok,

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

- **Vertikální analýza**

Vertikální analýza podává informace o tom, jak se jednotlivé části majetku a kapitálu podílí na celkové struktuře aktiv a pasiv. Dále podává informace o tom, jak se podílí velikost výnosů a nákladů na celkových nákladech a výnosech. Výsledky vertikální analýzy jsou vyjádřeny v %. (Knápková et. al., 2013)

1.2.3 Rozdílové ukazatele

K analýze a řízení finanční situace společnosti se využívají rozdílové ukazatele. (Sedláček, 2001)

- **Čistý pracovní kapitál**

Čistý pracovní kapitál je rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobým cizím kapitálem. Mezi oběžná aktiva v tomto ukazateli patří zásoby, krátkodobé pohledávky, peněžní prostředky v hotovosti i na bankovních účtech a krátkodobý finanční majetek. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015)

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

(Bartoš, 2014)

Hodnoty tohoto ukazatele mohou být jak kladné, tak záporné. Společnost však preferuje kladné hodnoty, protože ty značí, že oběžná aktiva jsou vyšší než krátkodobé závazky a společnost má tzv. „ochranný polštář“. Tento polštář pak slouží pro případné získání likvidních prostředků. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015)

- **Čisté pohotové prostředky**

Tento ukazatel se vypočítá jako rozdíl mezi pohotovými finančními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Mezi pohotové finanční prostředky patří peníze v pokladně a na bankovních účtech (mají nejvyšší stupeň likvidity) a krátkodobý finanční majetek, který lze snadno přeměnit za peníze. Okamžitě splatné závazky jsou ty, které mají splatnost k aktuálnímu datu a starší.

Optimální hodnota ukazatele je 0 a vyšší. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015)

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

(Sedláček, 2001)

- **Čistý peněžní majetek**

Tento ukazatel je modifikací čistého pracovního kapitálu. U výpočtu tohoto ukazatele se z oběžných aktiv vylučují nejméně likvidní položky, jako jsou zásoby a dlouhodobé pohledávky. Výsledkem je pak rozdíl takto upravených oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Hodnoty ukazatele podávají informace o tom, o kolik korun by byla společnost v plusu nebo v mínusu, kdyby splatila veškeré své krátkodobé závazky nejlikvidnějšími aktivy. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015)

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

(Sedláček, 2001)

1.2.4 Poměrové ukazatele

Tyto ukazatele jsou nejčastěji využívanou metodou při hodnocení finanční situace a výkonnosti společnosti. Ukazatele zpravidla používají vzájemný poměr dvou (či několika) položek účetních výkazů. Mezi tyto ukazatele patří rentabilita, likvidita, zadluženost, aktivita a provozní ukazatele. Všechny tyto ukazatele testují hlavní aspekty finančního zdraví. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015)

- **Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability se zaměřují na výnosnost vloženého kapitálu. Měří, jak je společnost schopna vytvářet nové zdroje a dosahovat zisk prostřednictvím investovaného kapitálu. V čitateli je zpravidla položka odpovídající výsledku hospodaření (toková veličina) a ve jmenovateli druh kapitálu nebo tržby (tokové/stavové veličiny). (Růčková, 2008)

ROA – Rentabilita celkových vložených aktiv

Ukazatel ROA dává do poměru zisk s celkovými aktivy vloženými do podnikání. Jeho výsledek tak odráží výnosnost kapitálu bez ohledu na zdroji financování. (Růčková, 2011)

Hodnoty tohoto ukazatele měří produkční sílu společnosti a porovnávají se s odvětvovým průměrem. (Kalouda, 2016)

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

(Knápková et. al., 2013)

ROE – Rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatel ROE dává do poměru zisk s vlastním kapitálem. Jeho výsledek podává informace, zdali kapitál společnosti přináší uspokojivý výnos s ohledem na velikost investičního rizika. Hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než úroky, které by vlastníci obdrželi při jiném dlouhodobém druhu investování. (Sedláček, 2001)

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

(Růčková, 2008)

ROS – Rentabilita tržeb

Ukazatel ROS měří, kolik zisku bylo vyprodukováno v jedné koruně tržeb. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015)

Tento ukazatel by měl dosahovat co nejvyšších hodnot (ziskové marže). Čím nižší budou hodnoty tohoto ukazatele v porovnání s oborem, tím budou náklady na výrobky hodně vysoké. (Růčková, 2008)

$$ROS = \frac{zisk}{tržby}$$

(Růčková, 2008)

• **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity se zabývají schopnosti společnosti dostát svým závazkům. Společnost by měla mít dostatek majetku ve formě, kterou lze hradit splatné závazky. K likviditě se váže také pojem solventnost. Solventnost znamená bezprostřední schopnost společnosti hradit své právě splatné závazky ve stanovené formě a místě (v určitý čas).

Ukazatele likvidity dávají do poměru, čím je možné platit s tím, co je nutno zaplatit. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015)

Běžná likvidita

Představuje likviditu III. stupně a říká, kolikrát by oběžná aktiva (kdyby byla přeměněna v daný čas za peníze) pokryla krátkodobé cizí zdroje. Doporučené hodnoty běžné likvidity se nachází v rozmezí 1,5 – 2,5. (Růčková, 2008)

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

(Sedláček, 2001)

Pohotov likvidita

Představuje likviditu II. stupně. Pohotov likvidita z čitatele odstraňuje zásoby, protože jsou nejméně likvidní a nejhůře přeměnitelné za peníze. Hodnoty tohoto ukazatele by se měli nacházet v rozmezí 1 – 1,5. (Knápková a Pavelková, 2010)

$$Pohotov likvidita = \frac{oběžná\ aktiva - zásoby}{krátkodobé\ závazky}$$

(Sedláček, 2001)

Okamžit likvidita

Likvidita I. stupně. V čitateli jsou zařazeny jen nejlikvidnější prostředky (peníze v pokladně a na bankovním účtu) a tento ukazatel měří, jak je společnost schopna pomocí těchto prostředků hradit své právě splatné závazky. (Růčková, 2008)

Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 0,2 – 0,5. Pokud jsou hodnoty vyšší, značí to o neefektivnosti využívání finančních prostředků. (Knápková et.al., 2013)

$$Okamžit likvidita = \frac{peněžní\ prostředky + ekvivalenty}{krátkodobé\ závazky}$$

(Landa, 2008)

- **Ukazatele zadluženosti**

Popisují vztahy mezi vlastními a cizími zdroji, tedy z jakých zdrojů společnost financuje svá aktiva. Společnost by měla využívat jak vlastní, tak cizí zdroje financování v optimální výši. (Růčková, 2008) Pokud by využívala pouze vlastní zdroje financování, mohlo by dojít ke snížení výnosnosti celkového vloženého kapitálu. Z tohoto důvodu se také doporučuje využívat cizí zdroje financování, které jsou podstatně levnější, snižují daňové zatížení společnosti, avšak nesou s sebou větší riziko neúspěchu. (Knápková a Pavelková, 2010)

Celková zadluženost

Celková zadluženost se vypočítá jako poměr cizího kapitálu k celkovým aktivům. Čím vyšších hodnot dosáhne tento ukazatel, tím vyšší je riziko věřitelů. (Růčková, 2008)

Doporučená hodnota tohoto ukazatele se nachází v rozmezí 30 – 60 %. (Knápková et.al., 2013)

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

(Sedláček, 2001)

Koeficient samofinancování

Tento ukazatel vyjadřuje nezávislost společnosti a říká, do jaké míry je majetek financován z vlastních zdrojů (Sedláček, 2001). Tento ukazatel je vhodné srovnat s ukazatelem celkové zadluženosti a jejich součet by měl dát přibližně 1. (Růčková, 2008)

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

(Růčková, 2008)

Úrokové krytí

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje to, jestli je společnost schopna vytvářet zisk na úhradu úroků, tzn., kolikrát zisk převyšuje placené úroky. Vyšší hodnoty tohoto ukazatele značí, že společnost je schopna splácet své úroky a úvěry a zvyšuje se tak její důvěryhodnost. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015) Pokud by hodnota vyšla 1, značilo by to, že celý zisk je potřeba na úhradu úroků. (Sedláček, 2001)

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

(Sedláček, 2001)

Doba splácení dluhů

Tento ukazatel je založen na bázi cash flow. Výsledek poukazuje na dobu, za jak dlouho by byla společnost schopna vlastními silami splatit své dluhy. Je žádoucí, aby tento ukazatel měl klesající tendenci. (Knápková a Pavelková, 2010)

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

(Bartoš, 2014)

- **Ukazatele aktivity**

Ukazatele měřící efektivnost hospodaření s aktivy společnosti. V případě vysokých hodnot aktiv vznikají zbytečné náklady a snižuje se tím zisk. V případě nedostatku aktiv se společnost musí vzdát svých činností a tím přichází o výnosy. (Sedláček, 2001)

Obrat celkových aktiv

Tento ukazatel udává, kolikrát se aktiva obrátí za časový interval. Výsledek by se měl nacházet v intervalu od 1,6 – 3, aby společnost efektivně využívala svá aktiva. Pokud je hodnota výsledku nižší než 1, značí to o neefektivním využití majetku. (Bartoš, 2014)

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

(Knápková et.al., 2013)

Obrat dlouhodobého majetku (stálých aktiv)

Tento ukazatel je obdobný jako předchozí, avšak ve jmenovateli je obsažen pouze dlouhodobý majetek. Slouží při rozhodování společnosti o tom, zdali pořídit další majetek. Pokud je hodnota tohoto ukazatele nižší než průměr v oboru, společnost by měla omezit své investice. (Sedláček, 2001)

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

(Knápková et.al., 2013)

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob podává informace o tom, jak dlouho trvá jeden obrat. Představuje dobu, která je potřeba k tomu, aby peníze, které byly vloženy do výroby výrobků a prodeje zboží byly přeměněny zpět do peněžní formy. Pro hodnocení tohoto ukazatele je důležité sledovat vývoj v řadě a porovnat s odvětvím. (Knápková a Pavelková, 2010)

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

(Knápková et.al., 2013)

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek udává, jak dlouhá doba uplyne, než se pohledávky přemění zpět do peněžní formy, tzn., jak dlouhou dobu jsou tržby zadržované v pohledávkách. Čím nižší je hodnota ukazatele, tím je doba obratu kratší. Společnost tak získává peníze rychleji a ty pak může využít na další podnikatelské činnosti. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015)

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

(Knápková et.al., 2013)

Doba obratu závazků z obchodního styku

Tento ukazatel měří, jak dlouhá doba uplyne od vzniku závazků do doby její úhrady, tzn., jak dlouho společnost odkládá platbu svým dodavatelům. Optimálně by se hodnoty tohoto ukazatele měli zvyšovat, protože tím se prodlužuje doba splatnosti a společnost tak může využívat peníze na jiné účely. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015) Pokud se však hodnoty nezvyšují, je dobré, aby tento ukazatel dosahoval alespoň takových hodnot jako doba obratu pohledávek. (Knápková et.al, 2013)

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

(Knápková et.al., 2013)

- **Provozní ukazatele**

Provozní ukazatele jsou zaměřeny na vnitřní řízení a pomáhají managementu sledovat základní aktivity společnosti. Tyto ukazatele je opírají o tokové veličiny, zaměřují se především na řízení jednotlivých nákladů a následného dosažení vyššího konečného efektu. (Sedláček, 2001)

Mzdová produktivita

Mzdová produktivita říká, kolik výnosů připadne na 1 Kč vyplacených mezd. Tento ukazatel by měl mít rostoucí tendenci. (Sedláček, 2001)

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

(Sedláček, 2001)

Nákladovost výnosů

Tento ukazatel se zaměřuje na to, jak celkové náklady zatěžují výnosy společnosti. Hodnota tohoto ukazatele by měla klesat. (Sedláček, 2001)

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

(Sedláček, 2001)

Produktivita práce z přidané hodnoty

Ukazatel podává informace o velikosti podílu přidané hodnoty, který připadá na jednoho zaměstnance. Tento ukazatel by měl mít rostoucí tendenci. (Kislingerová a Hnilica, 2005)

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet pracovníků}}$$

(Knápková et.al., 2013)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části diplomové práce je provedena finanční analýza pomocí jednotlivých ukazatelů, které byly popsány v teoretické části a jsou aplikované na určitou obchodní korporaci. Z důvodu, že si společnost přeje zůstat v anonymitě, vybraná obchodní korporace je v celé práci označována jako ABC s.r.o.

Nejprve je představena společnost, její základní informace a předmět podnikání. Následovat bude analýza okolí a samotná finanční analýza. V závěru této části je shrnuto, v čem má analyzovaná společnost problémy.

2.1 Představení společnosti

Tato kapitola je zaměřena na základní charakteristiku společnosti, její historii, obor podnikání, atd.

Obchodní společnost: ABC s.r.o.

Sídlo a provozovna: Zlínský kraj

Právní forma: Společnost s ručením omezením

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, zámečnictví, nástrojářství, obráběčství, galvanizérství, smaltérství, truhlářství, podlahářství. (Justice, 2016)

Tato společnost byla založena čtyřmi zakladateli v roce 1997. Tito zakladatelé byli bývalými zaměstnanci velkých strojírenských společností v regionu, a proto do podnikání vstupovali s dobrými zkušenostmi a znalostmi v této oblasti. Tyto pracovní zkušenosti mohli společníci využívat při navazování nových obchodních vztahů a hledat si tak své stálé zákazníky. Společnost se ze začátku svého podnikání zabývala obchodní činností - nákupem a prodejem obráběcích nástrojů, opravováním a servisem nástrojů. Postupem času docházelo však k rozrůstání a společnost začala prodávat vlastní výrobky.

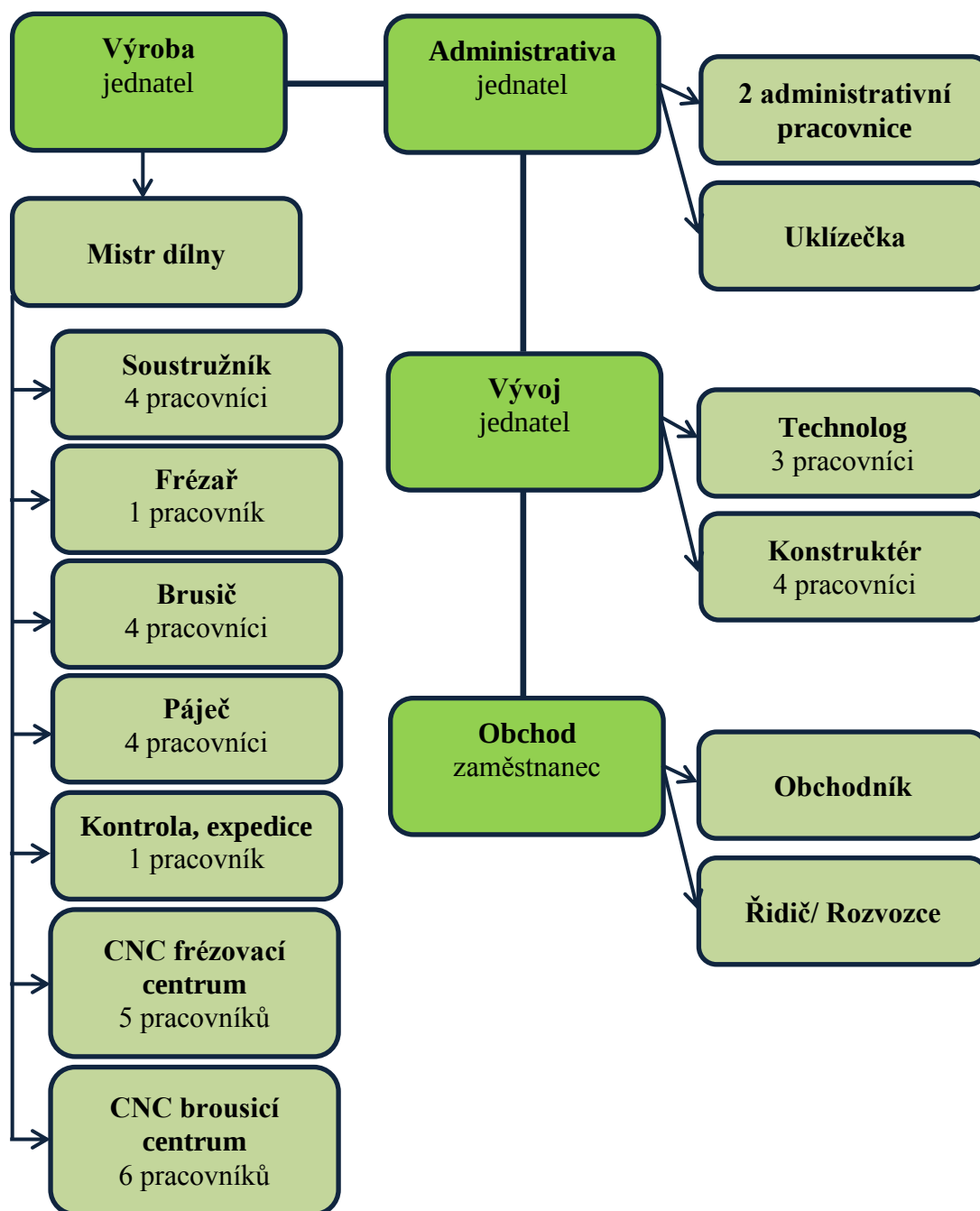
Společnost v roce 2001 a 2002 postupně nakupovala obráběcí stroje (soustruhy, frézky a brusky), které se tak staly základním technologickým vybavením. Od roku 2003

společnost ABC s.r.o. začala vyrábět a prodávat nástroje vlastní značky, které slouží k opracování dřeva, plastů a kovů. S přibývajícím počtem zakázek společnost přijímala nové zaměstnance a také začala zlepšovat své technologické postupy. Společnost si během let, kdy působí na trhu, našla stálý okruh svých zákazníků nejenom v tuzemsku, ale i v zahraničí např. ze Slovenska, Polska, Rakouska a Německa. Své zákazníky společnost ABC s.r.o. postupně získává díky svému individuálnímu přístupu k jednotlivým zakázkám a výrobě, jak standartních, tak speciálních nástrojů. Díky tomu, že se společnost postupně rozrůstala a docházelo k navyšování počtu zakázek, byla v roce 2004 vybudována přístavba výrobních prostor ke stávající hale. V následujících letech došlo k nákupu nových výrobních strojů, které zefektivnily výrobu. Mezi nově nakoupené výrobní stroje patří frézovací centrum Deckel Maho, CNC technologie – vertikální vyvažovačka, 5ti-osé broušící CNC centrum a drátová řezačka. Další důležitou změnou bylo zavedení informačního systému K2. Informační systém K2 poskytuje lepší přehlednost všech výrobních procesů uvnitř společnosti, jejich provázanost, lepší účetní a výrobní modul a jejich kontrolu. V roce 2013 byla zrealizovaná výstavba nové administrativně - správní budovy a zvětšení výrobních prostorů. V dalších letech se společnost ABC s.r.o. zaměřila na nákup CNC technologií. (Urbanová, 2015)

2.1.1 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti ABC s.r.o. je dána tak, že každý z vedoucích pracovníků je zodpovědný za určitou oblast. Ke každé oblasti se pak váže příslušná pravomoc a vedoucí musí na své podřízené dohlížet. Mistr dílny je podřízený vedoucímu výroby. Vedoucí výroby pak po společné konzultaci s mistrem zadává jednotlivým pracovníkům na dílně úkoly. Mistr poté následně dohlíží na pracovníky, kontroluje jejich práci a zodpovídá za řádný chod dílny. Vedoucí administrativy má na starost hospodaření s financemi a jejich zajišťování. Vedoucí vývoje dohlíží na skupinu technologů a konstruktérů. Vedoucí obchodu zajišťuje obchodování jak v tuzemsku, tak v zahraničí a má na starost obchodníka a rozvozce, který zajišťuje dopravu výrobků ke konečným zákazníkům.

Následující obrázek zachycuje strukturu pracovníků v dané společnosti.



Obrázek č. 1: Organizační struktura k 1. 6. 2016 (Zdroj: vlastní zpracování dle interních výkazů)

2.1.2 Činnost společnosti

Předmětem podnikání je výroba a prodej nástrojů, které slouží k obrábění dřeva, plastů a kovů, které jsou v této kapitole blíže popsány. Mezi základní činnosti společnosti

nepatří jen výroba standartních nástrojů, ale také zaměření se na každého zákazníka zvlášť a snaha vyhovět tak jejich požadavkům a nabídnout optimální řešení - ať už rozdílnými technologickými postupy, charakterem výroby nebo opakovností výroby. (Urbanová, 2015)

Společnost ABC s.r.o. se zabývá následujícími činnostmi.

Výrobní činnost:

- nástroje na strojní obrábění dřeva a materiálu na bázi dřeva - nástroje na dveře, okna, stavební konstrukce apod.,
- nástroje na plasty – nástroje pro automobilový průmysl, pro recyklaci plastů, na výrobu plastových a hliníkových oken apod.,
- nástroje na kov.

Služby:

- vybrušování profilových nožů do univerzálních a bezpečnostních hlav,
- vybrušování profilových nožů s upínacím systémem POWERLOCK,
- seřizování a vyvažování nástrojů,
- kooperace na CNC obráběcích strojích,
- 3D měření na souřadnicovém měřicím stroji – využívá nejmodernější technologie,
- soustružení a frézování slitin titanu.

Servis:

- ostření dřevoobráběcích a kovoobráběcích nástrojů – nástrčné frézy, stopkové frézy, pilové kotouče apod.,
- ostření hoblovacích nožů,
- ostření a lapování profilových HW destiček,
- povlakování.

(ABC, 2016)

2.2 Analýza okolí společnosti

V této části diplomové práce je provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Tyto skutečnosti pak napomůžou ke správnému pochopení faktorů působících na společnost a provedení finanční analýzy bude přesnější. K analýze okolí budou použité metody, jako je SLEPTE analýza, Porterův model pěti sil, Interní analýza a SWOT analýza.

2.2.1 SLEPTE analýza

V této části jsou popsány jednotlivé faktory SLEPTE analýzy.

Sociální faktory

Společnost ABC s.r.o. sídlí ve Zlínském kraji. Tento kraj je znám výrazným zastoupením společností v průmyslovém odvětví, a proto analyzovaná společnost má zajištěný stálý odbyt zakázek. Umístění společnosti bylo zvoleno tak, aby byla dobrá dostupnost do větších měst, jako je například Brno či Zlín.

Vzhledem k tomu, že ve zlínském kraji se nachází střední školy, jako je například Střední průmyslová škola Zlín, Centrum odborné přípravy technické v Kroměříži, Centrum odborné přípravy Zlín, společnost zaměstnává absolventy těchto škol se zaměřením na strojírenství. (Urbanová, 2015)

Legislativní faktory

Společnost se musí řídit zákony a vyhláškami stanovenými pro Českou republiku. U řady zákonů dochází k neustálým změnám a úpravám, a proto je důležité tyto změny sledovat.

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

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

Skutečnost, která ovlivnila společnost, byla zaznamenána u zákona č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty. V lednu roku 2013 došlo ke změně sazeb DPH. Základní sazba daně se zvýšila z 20% na 21% a snížená sazba daně z 14% na 15%. Od ledna roku 2015 došlo k další změně, kdy začala platit druhá snížená sazba daně ve výši 10%. Jelikož společnost ABC s.r.o. je plátcem DPH, tyto změny v sazbách ji ovlivnily, a proto analyzovaná společnost mírně zvýšila ceny prodávaného zboží konečným spotřebitelům. Tato změna však nebyla pro společnost kritická a zákazníků nijak výrazně nebylo. K problematice DPH se vztahuje i nová povinnost plátce podávat tzv. kontrolní hlášení, které nabylo účinnosti od 1. 1. 2016. Kontrolní hlášení vykazuje údaje z daňových dokladů (na základě vystavených a přijatých daňových dokladů) a slouží především jako prostředek k odhalení daňových úniků a podvodů. (Finanční správa, 2016) Tato změna analyzovanou společnost ovlivnila a společnost tak musí pravidelně každý měsíc elektronicky podávat kontrolní hlášení. Jelikož analyzovaná společnost v průběhu roku 2016 přijala novou administrativní pracovníci, tato pracovnice vykonává veškeré činnosti spojené s pravidelnými odvody a tudíž i s kontrolním hlášením.

Mezi další legislativní změny, které se dotkly činnosti společnosti, byly nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb. a zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. Tyto zákony nabyly účinnosti od 1. ledna 2014. Tyto změny ovlivnily společnost ABC s.r.o. a její povinností bylo sepsat nový zakladatelský dokument do 30. června 2014, v němž neprovedla žádné změny. Tato změna byla však pouze formální a nebyla pro společnost finančně náročná. (Urbanová, 2015)

Změna, která ovlivnila analyzovanou společnost, byla provedena také v zákoníku práce. V roce 2014 nabyla platnost novela tohoto zákona, která říká, že zaměstnanec má nárok na náhradu mzdy za prvních 14 dní jeho pracovní neschopnosti (s výjimkou prvních tří dní, kdy nárok na náhradu mzdy nemá). Od 15. dne mu budou vypláceny dávky nemocenského pojištění. (Česká zpráva sociálního zabezpečení, 2015) Jelikož analyzovaná společnost zaměstnává zaměstnance, musí tyto skutečnosti znát. I přesto, že celkový zdravotní stav pracovníků je dobrý, stává se, že se občas nějaký pracovník dostane do pracovní neschopnosti.

Z důvodu, že analyzovaná společnost obchoduje se zahraničím, především ostatními členskými státy Evropské unie a překročila stanovený práh pro vykazování Intrastatu, má povinnost měsíčně podávat toto hlášení. Základní pravidla Intrastatu stanovuje vyhláška č. 201/2005 Sb. o statistice vyváženého a dováženého zboží a sdělování údajů o obchodu mezi Českou republikou a ostatními členskými státy Evropského společenství.

Důležitá změna, která nabyla platnosti od ledna roku 2016 byla provedena v zákoně č. 563/1991 Sb. o účetnictví. Novela zákona o účetnictví rozděluje účetní jednotky do čtyř základních kategorií. Jednotlivé kategorie jsou rozdělené podle výše aktiv, čistého obratu a průměrného počtu zaměstnanců. Jelikož analyzovaná společnost spadá do kategorie malých účetních jednotek, dotýká se jí takzvaná úleva od povinností. Touto úlevou je například myšleno, že společnost může v příloze účetní závěrky uvádět pouze část údajů a nemusí sestavovat přehled o penežních tocích. Další úleva je v podobě toho, že nemusí mít účetní závěrku ověřenou auditorem. (Podnikatel.cz, 2016)

Další změnou v zákoně o účetnictví je změna vnitropodnikových účetních směrnic a účtových rozvrhů. Ve směrných účtových osnovách se změnila formulace některých názvů a vymezení obsahů některých účtových skupin. S tím souvisí i změny v členění výkazů, kde je změněna struktura a obsah jednotlivých řádků. Tato změna společnost zasáhla tím způsobem, že musela být provedena aktualizace účetního systému v roce 2016. (Podnikatel.cz, 2016)

Poslední změna, která se dotkne analyzované společnosti je v souvislosti se zákonem č.112/2016 Sb. o evidenci tržeb. Elektronickou evidenci tržeb (dále jen EET) budou muset vést všichni podnikatele, kteří přijímají tržby v hotovosti nebo platební kartou. Účinný je od 1.12.2016 pro podnikatele poskytující ubytovací nebo stravovací služby. Od 1. 3. 2017 do EET budou zapojeny maloobchody a velkoobchody. Tato skutečnost se také dotkla analyzované společnosti a od 1.3.2017 musí vést elektronickou evidenci tržeb. Společnost tak musela nejprve získat přihlašovací údaje do EET tím, že si zažádala u Finanční správy o autentizační údaje. Po získání těchto údajů přes internetové stránky jednatel společnosti zaevidoval provozovnu a vygeneroval certifikát, který byl následně vložen do platebního zařízení. Jelikož analyzovaná společnost využívá infomační systém K2, který po aktualizaci z roku 2016 obsahuje

modul EET, nemusela společnost vynakládat žádné další finanční prostředky na nové pokladní zařízení. Vykazování EET je tedy spárované s programem společnosti a jeho implementace nebyla finančně náročná.

I díky těmto změnám, které v průběhu let nastaly se zvyšují požadavky na administrativní povinnosti společnosti, a proto byla v průběhu roku 2016 zaměstnaná nová pracovnice na pozici účetní. Tato účetní přebrala veškeré povinnosti od externího účetního. Společnosti tak sice vzrostly náklady v souvislosti se zaměstnáním nové pracovnice, ale tato změna byla nezbytná kvůli řádnému provozu společnosti, neustálému analyzování změn v legislativě a povinnostem s tím spojených.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory, které ovlivňují analyzovanou společnost jsou především úvěry, vývoj úrokových sazeb a dotace, které společnost během své existence značně využívá. V roce 2010 společnost čerpala úvěr na nákup nových výrobních zařízení, v roce 2011 čerpala úvěr na nákup informačního systému, který zavedla místo nedostatečného stávajícího systému. V roce 2013 byla provedena přístavba nové výrobní haly, a společnost s touto souvislostí čerpala další úvěr. Další úvěry na nové výrobní zařízení byly čerpány v roce 2014 a 2015. V současné době má společnost ABC s.r.o. starší úvěry splacené a poslední dva zmíněné úvěry bude splácet nadále. V roce 2017 společnost nemá v plánu nakupovat nové stroje, protože v současné době má veškerý majetek obměněný. V roce 2017 se očekává zvýšení úrokových sazeb z důvodů, že úrokové sazby jsou v současnosti na minimálních hodnotách. Společnost tedy využila doby, kdy byly úrokové sazby poměrně nízko, což lze hodnotit kladně.

Společnost z důvodu importu a exportu zboží do zahraničí musí sledovat vývoj kurzu EUR vůči české koruně. Společnost využívá pro přepočet měn denní kurz České národní banky, který se neustále pohybuje. Kurz eura dosahovalo nejvyšších hodnot v roce 2009, kdy cena za euro byla necelých 30 Kč. Stěžejní skutečností pro společnost byla umělá intervence České národní banky v roce 2013, kdy banka uměle oslabila kurz koruny a cena za euro byla okolo 27 Kč. Právě v tomto roce měla společnost ABC s.r.o. naplánovaný nákup brusky na diamantové nástroje od zahraničního dodavatele Vollmer. Tento nákup se uskutečnil až po oslabení kurzu koruny na počátku roku 2014. Vlivem

intervence tedy došlo ke zdražení investice, tím i k navýšení splátek a také úroků z úvěrů s investicí spojených. Tyto měny se projevily zdražením nakupovaného stroje asi o 6% oproti původní plánované částce. Česká národní banka uvažuje o tom, že ukončí umělé intervence v roce 2017, a proto bude důležité sledovat, jestli se tomu tak stane nebo ne. (Urbanová, 2015) Pokud by došlo k ukončení intervencí, koruna by s největší pravděpodobností posilovala. Tím by se zdražil export do zahraničí, avšak import by byl pro analyzovanou společnost levnější. Pro analyzovanou společnost by to mohlo být přínosem, protože řada významných dodavatelů je ze zahraničí, tudíž dovoz by byl levnější než tomu bylo doposud. Opakem je však skutečnost, že společnost vyváží své výrobky do zahraničí a ukončení intervence ČNB by mohlo mít negativní vliv na export. Z bližší analýzy odběratelů však bylo zjištěno, že nejvýznamnější odběratelé jsou z tuzemska, a proto případné ukončení intervencí by nemělo být pro společnost krizové a případný vstup na zahraniční trhy by společnost měla odložit.

Analyzovaná společnost využívá možnosti čerpání dotací z fondů Evropské unie. Společnost při nákupu informačního systému K2 využila dotačního programu ICT v podnicích, výzvy III. V roce 2010 a 2011 společnost čerpala dotace na nové výrobní kapacity, které byly realizovány z Operačního programu Podnikání a Inovace (dále OP PI). Tyto dotace byly realizovány za období 2007 – 2013 a tento program je již uzavřený. Nové programové období, které je od roku 2014 – 2020 nese název Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (dále OP PIK). Z tohoto dotačního programu společnost prozatím čerpala dotace na nákup výrobního zařízení, a v budoucnu by chtěla využít dotace pro podnikání a konkurenceschopnost malých a středních společností. Program OP PIK využívá dotace z fondu Evropské unie pro podnikatele, tedy zejména malé a střední společnosti pro které bylo vyčleněno téměř 24 miliard eur. Celkový počet programů v rámci tohoto období je oproti přechodnému snížen a změna také nastala u rozšíření monitorovacího systému, který zajistil zjednodušení administrativy. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012 – 2017) I přes nižší rozpočet a snížení jednotlivých programů by neměl být pro společnost problém čerpat dotace na určité oblasti.

Politické faktory

Do politických faktorů, které společnost ovlivňují patří především vstup České republiky do Evropské unie. Vstup do EU byl v roce 2004 a od té doby je umožněn snadnější pohyb výrobků, poskytování služeb a pohybu kapitálu po celé Evropě. Analyzovaná společnost tedy nemá problém s exportem výrobků do zemí EU a tento export je zpravidla prováděn bez poplatků a cel.

I již zmíněné dotace jsou ovlivňovány politickou situací země. Současná vláda je silně pro dotační a snaží se ve všech směrech i oblastech podpořit využití dotací z Evropské unie. Případné čerpání dotací v budoucnu by pro společnost neměl být problém.

Technologické faktory

V oblasti technologií si společnost vede dobře. Analyzovaná společnost neustále vkládá usilí a finanční prostředky do nových výrobních zařízení, technologií a nových postupů. Díky moderním přístrojům společnost může inovovat své výrobky a uspokojovat tedy potřeby širšímu okruhu odběratelů. Od začátku své existence se společnost snaží pravidelně obměňovat staré výrobní zařízení za nové, modernější. Společnost zavedla výrobu diamantových nástrojů, využívá infomační systém K2, který propojuje celou společnost. Další nové stroje, které nakoupila pro zlepšení své výroby, jsou vertikální vyvažovačka, 5ti-osé bousící CNC centrum, 3D CNC měřicí zařízení a brusky. Analyzovaná společnost pracuje na ranní a odpolední směnu, kdy většina strojů je využívána v době ranní směny. Zde je možnost zvážit pronájem strojů, které nejsou využívány v odpolední směně a mezi tyto stroje patří především brusky. S nákupem nových výrobních zařízení se váže povinnost školení pracovníků pro práci se stroji, což umožní lepší orientaci v potřebných programech a zajistí jeho lepší využívání. Řadu školení provádí společnost ve své provozovně a pravidelnými investicemi do sledování technologických trendů si udržuje společnost své postavení na trhu.

Ekologické faktory

Společnost ABC s.r.o. dbá na životní prostředí, a proto odpad vzniklý při výrobě či běžném provozu vždy správně recykluje. Odpad, který vznikne v této společnosti je dělen to tří skupin. První skupinou je takzvaný běžný komunální odpad, který je

následně tříděn do jednotlivých kontejnerů podle svého charakteru (plast, papír, sklo atd.). Další skupinou je nebezpečný odpad, který vzniká při výrobě a provozní činnosti. Mezi tento odpad patří například brusné kaly, emulze, oleje, čisticí hadry, barvy a laky. Odvoz toho nebezpečného odpadu zajišťuje Sita Moravia Kroměříž. Poslední skupinou odpadu je železný šrot. Tento odpad vzniká při výrobě a jsou to například zelené špóny, železo, které jsou následně odvezené do kovošrotu.

Recyklace těchto zmíněných odpadů není pro společnost nijak finančně náročná. Společnost dostává za železný šrot výkupné a takto získané peníze pokrývají náklady na sběr ostatních odpadů.

2.2.2 Porterův model pěti sil

Porterův model analyzuje prostředí ovlivněné vnějším i vnitřním okolím společnosti.

Konkurence v oboru

Společnosti, které podnikají ve stejném oboru jako analyzovaná společnost je poměrně mnoho, a proto analyzovaná společnost má své konkurenty jak v tuzemsku, tak i v zahraničí.

Z důvodu ochrany citlivých informací, jsou jednotliví konkurenti označeny čísly a nejsou uvedeny jejich obchodní názvy. Mezi nejvýznamnější konkurenty v daném oboru patří následující společnosti.

Konkurent 1 – společnost zabývající se výrobou sériových výrobků standardních rozměrů. Tato společnost má konkurenční výhodu oproti analyzované společnosti v tom, že má větší skladovací prostory a cena výrobků je nižší z důvodu sériové výroby. Společnost je větší než analyzovaná společnost a zaměstnává přes osmdesát pracovníků.

Konkurent 2 – společnost prodávající stejný sortiment jako společnost ABC s.r.o., avšak kvalita prodáváných nástrojů a nářadí je nižší. Tato společnost je však menší než analyzovaná společnost.

Konkurent 3 – český podnikatel, zabývající se výrobou specifických dřevoobráběcích nástrojů a zakázkovou výrobou, avšak jeho výrobky jsou mnohem dražší. (Urbanová, 2015)

Konkurent 4 – podnikatel zabývající se výrobou a distribucí obráběcích nástrojů na dřevo. Oproti společnosti ABC s.r.o. má významnou nevýhodu v tom, že používá zastaralé technologické postupy a nesnaží se je modernizovat. (Urbanová, 2015)

Konkurent 5 – velká zahraniční společnost mající řadu koncernů po celém světě. Tato společnost prodává nástroje a nářadí jako analyzovaná společnost a nevýhodou oproti analyzované společnosti je to, že dodací lhůty mají delší a cena výrobků je vyšší.

Každá ze zmíněných společností má konkurenční výhodu v odlišných oblastech. Analyzovaná společnost ABC s.r.o. se snaží svou konkurenční výhodu získat díky inovaci technologických postupů, individuálnímu přístupu k zákazníkům a výrobou specifických (nejen dřevoobráběcích) nástrojů. Společnost se zaměřuje zvlášť na každého zákazníka, snaží se tak vyhovět jednotlivým požadavkům a nechce být závislá pouze na jednom zákazníkovi. V případě, že by využila celou svou výrobu pro jednoho zákazníka, hrozilo by zde riziko případné jeho ztráty a mohlo by dojít k existenčním problémům společnosti. Analyzovaná společnost se nezabývá sériovou výrobou a zde je spatřena konkurenční výhoda konkurenta 1. Díky sériové výrobě má konkurent 1 ceny výrobků podstatně nižší a tím by analyzovanou společnost mohli ohrožit. Při prodeji zboží do zahraničí je spatřena výhoda u konkurenta 5. Tato společnost má řadu koncernů po celém světě, a proto dodání zboží do jiných zemí není pro ni problém. Společnost ABC s.r.o. je tedy v nevýhodě, jelikož jde o malou společnost, prodávající výrobky a poskytující služby převážně v České republice a v rámci Evropské unie. Rozšíření prodeje do celého světa by bylo pro společnost finančně náročné. Je však i oblast, ve které je analyzovaná společnost ABC s.r.o. lepší než její konkurenti a to především ve výrobě specifických nástrojů. Zde platí pravidlo, že společnost upraví výrobu podle každého zákazníka zvlášť a vyhoví tak jejich požadavkům. Jelikož se jednotliví konkurenti zaměřují na své výrobní oblasti, k přebírání zakázek mezi nimi nedochází. Analyzovaná společnost přenechává výrobu sériových výrobků ostatním konkurentům a zaměřuje se na své specifické výrobky, které v místě podnikání provádí jen společnost ABC s.r.o.

Vyjednávací síla dodavatelů

Analyzovaná společnost využívá jak zahraničních dodavatelů, u kterých je kvalita materiálu zaručená, tak i tuzemských dodavatelů. U nákupu materiálu a surovin ze zahraničí je nutné počítat s tím, že jsou nakupované v jiné měně, což ovlivní výslednou cenu prodáváných výrobků společnosti ABC s.r.o.

Mezi nejvýznamnější dodavatele patří.

Dodavatel 1 – německý dodavatel prodávající karbid a ostatní produkty. Analyzovaná společnost spolupracuje s tímto dodavatelem již několik let a nakupuje především produkty potřebné k výrobě vlastních výrobků. Díky dlouholeté spolupráci si analyzovaná společnost dohodla delší doby splatnosti a vyjednala lepší dodací podmínky.

Dodavatel 2 – česká společnost dodávající spotřební a režijní materiál. Tento materiál je využíván k výrobě vlastních výrobků společnosti ABC s.r.o. Spolupráce s tímto dodavatelem je pro společnost výhodná, protože se jedná o společnost, která má krátké dodací podmínky a přijatelné ceny.

Dodavatel 3 – dodavatel polotovarů potřebných k výrobě výrobků. Dodavatel 3 díky dlouholeté spolupráci s analyzovanou společností prodává své produkty se slevou a snaží si spolupráci s analyzovanou společností udržet. Ceny za potřebné polotovary jsou pro společnost ABC s.r.o. přijatelné, avšak dodací lhůty jsou delší.

Dodavatel 4 – dodavatel tažených, broušených a válcových tyčí, drátů a oceli. Společnost má lepší postavení než ostatní společnosti z důvodu, že se nachází v České republice a tím pádem má i lepší dodací podmínky.

Dodavatel 5 – česká společnost dodávající polotovary a materiál. Tento dodavatel patří mezi významné, ceny a dodací podmínky jsou dohodnuté oběma stranami.

Výše zmínění dodavatelé patří mezi významné a spolupráce s nimi probíhá již několik let. V řadě případů se analyzovaná společnost snaží s dodavateli dohodnout na termínech dodání a cenách za suroviny a materiál, avšak diktovat si cenu podle sebe není vždy reálné kvůli změně cen surovin a materiálu potřebných k výrobě. Dodavatelé

také poskytují různé množstevní a odběratelské slevy, které však nejsou vždy pravidlem. V případě, že by si dodavatelé nastavili podmínky, se kterými by analyzovaná společnost nesouhlasila, není pro společnost problém nalézt jiné společnosti, které by dodávali potřebný materiál a suroviny. V případě, že by k tomuto došlo, na trhu existuje mnoho jiných dodavatelů, od kterých lze materiál a suroviny nakupovat.

Kromě výše zmíněných má analyzovaná společnost i jiné dodavatele, se kterými však spolupráce není tak výhodná a pravidelná. Společnost využívá svých stávajících dodavatelů, se kterými má sjednané ceny i termíny dodání a nemá v plánu je měnit.

Vyjednávací síla odběratelů

Analyzovaná společnost se zabývá výrobou nástrojů na dřevo, plast a kov. V současné době má stabilně stovky odběratelů převážně z dřevařského a strojírenského průmyslu.

Mezi nejvýznamnější odběratele patří.

Odběratel 1 – výroba nábytku.

Odběratel 2 – výroba plastových oken.

Odběratel 3 – výroba lodních turbín.

Odběratel 4 – výroba nábytku.

Odběratel 5 – potravinářský průmysl.

Vyjednávací síla zákazníků se dá rozdělit do dvou skupin. První skupina obsahuje významné odběratele, kteří u analyzované společnosti nakupují výrobky nebo objednávají služby pravidelně (převážně každý týden). Tito zákazníci patří mezi stabilní a snaží se s analyzovanou společností dohodnout na podmínkách jak o dodacích lhůtách, tak cenách za dodávané zboží a služby. V případě špatné dohody může dojít k narušení dobrých vztahů s odběrateli a následně k jejich ztrátě. Tomuto se analyzovaná společnost snaží vyhnout, a proto výsledná cena za zboží a služby je tvořena po vzájemné dohodě obou stran. Tito zákazníci tvoří přibližně 60% z celkového obratu analyzované společnosti. (Urbanová, 2015)

Druhá skupina je tvořena zákazníky, kteří u společnosti nakupují nepravidelně (zpravidla nákup u analyzované společnosti jednou až dvakrát do měsíce). Tito zákazníci zpravidla zašlou poptávku na výrobky nebo služby a analyzovaná společnost vytvoří cenovou nabídku. Zde je vyjednávací síla odběratelů malá a cena je určována společností ABC s.r.o. (Urbanová, 2015)

Substituty

Ve strojírenství platí, že všechny výrobky musí být provedeny kvalitně a hlavně s vysokou přesností, a proto je zde hrozba substitutů malá. Každý materiál nebo produkt má specifické vlastnosti a tyto vlastnosti se nedají ničím jiným nahradit. Analyzovaná společnost volí nákup kvalitního materiálu za přijatelnou cenu a poté jeho kvalitní zpracování. Hrozba substitutů tedy není významná, protože určitý výrobek nelze nahradit jiným. (Urbanová, 2015)

Riziko nových konkurentů

Mezi nové konkurenty patří ti, kteří začnou podnikat ve stejném nebo podobném oboru podnikání jako společnost ABC s.r.o. Společností podnikajících ve strojírenství je poměrně mnoho, a proto je zde konkurence vysoká. Analyzovaná společnost od začátku své existence vložila kolem 100 mil Kč do svého rozvoje. Tento kapitál byl vložen do rozvoje výrobních technologií, nových výrobních strojů, inovací výrobků, výstavby výrobní haly a administrativní budovy. Analyzovanou společnost by mohly ohrozit nově vzniklé společnosti, které by ke své výrobě využívaly stejné nebo dokonce lepší výrobní technologie. Tyto společnosti by pak mohly analyzované společnosti přebrat jak stávající tak potencionální zákazníky a tím by se analyzovaná společnost mohla dostat do konkurenční nevýhody a ztratit své zákazníky. Z důvodu udržení stávajících a také získání nových zákazníků společnost ABC s.r.o. neustále investuje peníze do svého rozvoje a rozvoje výrobků a služeb. Hrozba nových konkurentů je poměrně vysoká, avšak v posledních letech nevstoupila na trh žádná nově vzniklá společnost, která by ovlivnila chod analyzované společnosti. (Urbanová, 2015)

2.2.3 Interní analýza

V této části bude popsána vnitřní analýza 7S podle McKinseyho.

Strategie

Strategie společnosti je založena na komplexní nabídce výrobků a služeb. Společnost ABC s.r.o. se oproti ostatním strojírenským společnostem specializuje na uspokojení individuálních potřeb zákazníků. Společnost tak podle potřeb (přání) zákazníků zpracuje technickou dokumentaci pro zhotovení nestandardních nástrojů a provede výrobu nejnovějšími a nejmodernějšími technologiemi. Společnost ABC s.r.o. se tedy nezabývá sériovou výrobou, protože nemá potřebné výrobní ani skladovací možnosti, avšak dává přednost výrobě specifických nástrojů a primárně se zaměřuje na zakázkovou výrobu. Společnost ABC s.r.o. se snaží se svými zákazníky navázat dlouholetou spoluprací, a zajistit tak následný servis nejen u svých vyrobených výrobků. Tato společnost se převážně zaměřuje na malé a střední společnosti, které se věnují obrábění materiálů.

V rámci střednědobého horizontu cca do pěti let, má analyzovaná společnost v plánu zlepšovat kvalitu vyráběných výrobků. Další změny budou realizovány na základě aktuálních potřeb zákazníků, situace na trhu a odhadu vývoje na trhu v dalších letech.

V rámci dlouhodobého plánu do deseti let, by společnost chtěla realizovat další rozvojové projekty. Tento rozvoj by měl být zaměřen na rozšíření technologické základny o moderní technologii (stroj na řezání vodním paprskem), díky které by bylo dosaženo lepší konkurenceschopnosti. Dalším bodem dlouhodobého plánu je snaha o uchycení se na zahraničních trzích nejen v rámci EU, ale například i v Rusku, kde by analyzovaná společnost chtěla prodávat své výrobky a nabízet své služby. Společnost se již snaží na ruský trh dostat a to tím, že se pravidelně zúčastní ruských veletrhů. (Urbanová, 2015)

Struktura

Společnost má čtyřicet dva pracovníků včetně vedoucích, kdy každý z vedoucích má na starost určitý okruh pracovníků. Analyzovaná společnost tak využívá tzv. funkční organizační strukturu, kdy rozhodování zaleží na vedoucích. Vedoucí výroby zajišťuje realizaci zakázek ve společnosti a zadává jednotlivé úkoly mistrovi dílny. Mistr pak rozdělí práci mezi jednotlivé pracovníky na dílně a dohlíží na jejich realizaci. Vedoucí administrativy dohlíží na zpracování a evidenci dokladů a dále se zabývá finanční

politikou společnosti. Vedoucí vývoje má na starost oddělení technologů a konstruktérů, kteří mají za úkol zpracovávat technickou dokumentaci pro nově vyráběné nástroje. Vedoucí obchodu komunikuje se zákazníky a dodavateli jak z tuzemska, tak i ze zahraničí a zprostředkovává obchody, které se uskutečňují. Tento pracovník má na starost další dva zaměstnance, mezi které patří obchodníka a rozvozce a dohlíží tak na jejich práci. Problémy v komunikaci a řízení uvnitř společnosti nejsou nijak závažné, jelikož jde o malou korporaci a veškeré problémy se řeší okamžitě a domluvou všech vedoucích.

Systémy

V oblasti systémů se společnost ABC s.r.o. neustále zdokonaluje. Jedno z největších a nejnáročnějších změn bylo zavedení informačního systému K2. Tento systém propojuje danou společnost a tím usnadňuje práci všem pracovníkům. V informačním systému se nachází všechny důležité informace jak o výrobě, tak o průběhu zakázek, o financích v pokladně a v bance, o mzdách a marketingu. Přechod na tento systém byla velká změna pro všechny pracovníky, protože nikdo s tímto systémem doposud nepracoval a bylo potřeba se vše naučit. Veškerá data, která byla v původním systému, se musela nahrát do nového, což stálo mnoho úsilí a také času především vedoucí pracovníky a pracovníka na expedici. Implementace tohoto programu trvala několik měsíců a byla finančně náročná. V současné době již všichni pracovníci ovládají základní obsluhu systému, a jak se během let ukázalo, tento systém je velkým přínosem a ulehčením práce pro celou společnost. (Urbanová, 2015)

Analyzovaná společnost vlastní i softwarovou licenci na Microsoft office balíčky, které využívá ke komunikaci a korespondenci se zákazníky a dodavateli. Mezi další softwarové programy, které společnost využívá, jsou například AutoCAD, Inventor, NX Siemens a další. Tyto programy jsou využívány konstruktéry pro kreslení dokumentace návrhů nových nástrojů a jsou velmi důležité, protože slouží jako podklad pro výrobu a servis nástrojů těmito nejnovějšími technologiemi (viz. SLEPTE analýza – technologické faktory). U těchto softwarových licencí a dalších softwarových programů je důležitá jejich pravidelná aktualizace. (Urbanová, 2015) Dále společnost vlastní licenci na program Autoplan, kde se zpracovávají cestovní příkazy jednotlivých

pracovníků. Z důvodů využívání moderních programů, u kterých dochází k aktualizaci a ke změnám, provádí analyzovaná společnost potřebná školení.

Analyzovaná společnost má zavedený i kamerový systém, který byl zaveden z důvodu zabezpečení celého objektu. Tyto kamery jsou rozmístěny po venkovním objektu a vnitřním prostoru skladu společnosti kvůli případným krádežím. Tento kamerový systém zajišťuje monitorování pracoviště bez záznamu. Společnost je spokojená se systémy, které využívá a nemá v plánu žádné další změny provádět. (Urbanová, 2015)

Schopnosti

Většina pracovníků analyzované společnosti má odborné znalosti v daném nebo podobném oboru podnikání, a proto jsou dostatečně kvalifikovaní pro obsluhu výrobních strojů a zařízení. Díky tomu, že řada pracovníků má odborné znalosti, lze je v případě potřeby převést i na jiné stroje, které jsou ve společnosti k dispozici. Pracovníci, kteří mají v oblasti strojírenství vysokoškolské vzdělání, pak ve společnosti zastávají pozice konstruktérů a technologů. Mnoho pracovníků je ve svém oboru dobrá, a byla by tedy velká ztráta, kdyby o ně společnost ABC s.r.o. přišla. Také vedoucí pracovníci mají vysokoškolské vzdělání a především dlouholeté pracovní zkušenosti v oblasti strojírenství díky jejich předcházejícím pracovním pozicím. Své praktické i teoretické zkušenosti poté využívají při rozhodování v oblasti výroby. (Urbanová, 2015) Neméně důležitým pracovníkem je vedoucí obchodu, který ovládá cizí jazyky (ruský, anglický a německý jazyk) a zastupuje tak společnost při obchodování se zahraničím. Vedoucí obchodu má své podřízené, avšak tyto zaměstnanci nemají takové jazykové znalosti jako jejich vedoucí, a proto by mohl být problém, kdyby odešel.

Analyzovaná společnost se stále snaží dostávat do povědomí potencionálním zákazníkům i tím, že se zúčastňuje mnoha výstav a veletrhů. Společnost se účastní těchto akcí jak v rámci tuzemska (například Mezinárodní strojírenský veletrh, veletrh Dřevostavby, WoodTec), tak i zahraničí (Slovensko, Rusko, Německo).

Nevýhoda, která by mohla v dalších letech analyzované společnosti uškodit, je nemožnost dalšího rozrůstání společnosti. Po dostavění administrativní budovy, výrobní a skladovací haly, již není v celém objektu místo, které by mohlo sloužit k přístavbě a rozšíření výrobních kapacit. Tato skutečnost tedy limituje další rozvoj společnosti.

(Urbanová, 2015) Je také důležité zmínit, že společnost využívá ranní a odpolední směny, a proto prostoje jednotlivých strojů jsou tak převážně v noci, kdy se ve společnosti nepracuje. Stroje jsou nejvíce využívány v rámci ranní směny, kdy výroba probíhá na všech strojích, v rámci odpolední směny pak převážně na obráběcích centrech. Obráběcí centra ve společnosti jsou plně využívána a stává se, že v rámci ranní a odpolední směny se nestíhá zpracování materiálu a následně dochází tedy ke výrobě. U ostatních strojů a zařízení není takový problém, a jednotlivé zpracování materiálu se stíhá v době ranní směny.

Spolupracovníci

Jelikož společnost ABC s.r.o. patří mezi malé, všichni pracovníci se navzájem znají a vztahy mezi nimi jsou na přátelské úrovni. Vedoucí pracovníci si však neustále udržují mírný odstup pro zachování autority. Tato skutečnost je brána jako přínos, protože případná nespokojenost pracovníků je řešena okamžitě a hlavně za účasti vedení společnosti.

Analyzovaná společnost využívá také externí pracovníky, jakou jsou elektrikáři a pracovníci pro servis strojů. Problém při využívání externích pracovníků je spatřen v tom, že v případě vzniku problémů (např. poruchy stroje) nejsou v provozovně dané společnosti. Toto může být nevýhoda pro danou společnost, protože musí čekat, než externí pracovník dorazí na provozovnu společnosti. Jelikož externí pracovníci mají více společností, může jejich příjezd trvat několik hodin (nebo dokonce dní).

Motivace pracovníků probíhá formou finančních odměn v případě, že budou dosahovat výborných výsledků. Za toto finanční ohodnocení je odpovědný vedoucí výroby a mistr dílny.

Fluktuace zaměstnanců je nízká, což svědčí o vnitřním stabilním pracovním prostředí. Během analyzovaných let společnost převážně navyšovala pracovní místa a odchod stálých pracovníků byl minimální. (Urbanová, 2015)

Styl

Ve společnosti převládá demokratický styl vedení. Veškerá rozhodnutí v oblasti provozu (výroby) společnosti provádějí jednatelé samostatně. Těmto rozhodnutím často

předchází konzultace s podřízenými, kteří zpravidla řeknou svůj názor a jednatele se základě jejich názorů a vlastních zkušeností rozhodnou. Zásadní rozhodnutí týkající se investic společnosti činí pouze majitelé. Konečně rozhodnutí je učiněno na základě vyjádření představ tří jednatelů a jejich společné dohody. Analyzovaná společnost nezaměstnává manažery, kteří by řešili zásadní rozhodnutí místo vedoucích pracovníků. (Urbanová, 2015)

Sdílené hodnoty

Analyzovaná společnost nerealizuje žádné pravidelné výjezdy, obědy ani teambuildingy. Společnost realizuje pouze večírky před celozávodní dovolenou a Vánoční večírky, které jsou konány v provozovně dané společnosti. V případě, že některý z pracovníků slaví životní výročí, zaměstnanci jako celek tomuto pracovníkovi poblahopřejí.

Analyzovaná společnost se dále podílí na sponzoringu místně příslušných spolků. Jen v místě podnikání podporuje 9 spolků. Za sponzoring společnost ABC s.r.o. vydá okolo 120 000 Kč za rok.

2.2.4 SWOT analýza

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

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
• Výroba nestandardních nástrojů podle přání zákazníka, • využívání moderních informačních systému a softwarových programů, • dlouholeté zkušenosti v oboru vedoucích pracovníků, • odborně vzdělaní pracovníci, • propagace společnosti na výstavách a veletrzích, • pravidelná obnova technologického zařízení, • nízká fluktuace zaměstnanců, • pravidelná školení pracovníků.	• Nemožnost rozrůstání společnosti z důvodu nedostatku místa v provozovně společnosti, • využívání majetku převážně v ranní a část majetku v odpolední směně, • plná časová vytíženost obráběcích center, • využívání externích pracovníků, • jazyková bariéra – všichni pracovníci neovládají cizí jazyky.
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
• Zaměstnání nových pracovníků vyučených v oboru, • růst exportu výrobků do zahraničí, • možnost získání a využívání dotací, • investice do nových výrobních zařízení, inovace výrobních procesů, • žádné sériové výrobky, • možnost pronájmu strojů nevyužívaných v odpolední směně, • rozšíření prodávaných výrobků, • výhodné podmínky u stávajících (dlouholetých) dodavatelů/odběratelů.	• Ukončení intervencí ČNB, • vysoká konkurence ve strojírenství, • změna cen potřebných surovin a materiálu potřebného k výrobě, • nižší ceny sériově vyráběných výrobků u konkurence, • ztráta dlouhodobých odběratelů.

2.3 Finanční analýza

V této části diplomové práce je provedena finanční analýza na vybrané obchodní korporace pomocí jednotlivých ukazatelů uvedených v teoretické části. Finanční situace společnosti ABC s.r.o. bude zhodnocena na základě výsledků soustav ukazatelů, absolutních, rozdílových, poměrových a provozních ukazatelů. Výsledky ukazatelů budou porovnány s doporučenými hodnotami či oborovými průměry.

Data pro finanční analýzu společnosti ABC s.r.o. byla čerpána z účetních výkazů, tedy z rozvahy, výkazu zisku a ztráty za roky 2011 až 2015. Jelikož v roce 2011 došlo ke snížení základního kapitálu společnosti a na tuto skutečnost se opomnělo, byly výkazy v tomto roce sestavené v nesprávné výši. V roce 2012 však tato chyba byla opravena, a proto hodnoty, které slouží jako podklad pro rok 2011, jsou převzaty z výkazů z roku 2012 z kolonky minulého období.

2.3.1 Soustavy ukazatelů

Soustavy ukazatelů podávají informace o celkové finanční situaci společnosti. V této práci jsou využité tři bankrotní modely a to Altmanův model, Index IN05 a Tafflerův bankrotní model.

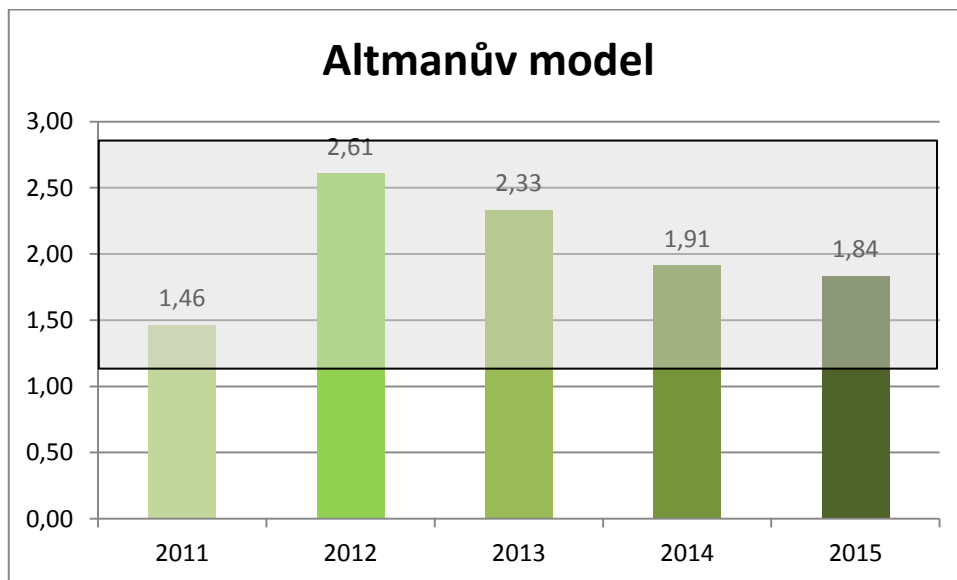
- **Altmanův model**

Tabulka č. 2: Altmanův model (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatel	2011	2012	2013	2014	2015
X1	0,00	0,13	0,13	0,17	0,10
X2	0,32	0,45	0,48	0,40	0,35
X3	0,15	0,41	0,18	0,12	0,39
X4	0,26	0,47	0,56	0,38	0,30
X5	0,74	1,15	0,98	0,85	0,71
Z skóre	1,46	2,61	2,33	1,91	1,84

Tabulka Altmanova modelu poukazuje na to, že se společnost ve všech letech nachází v tzv. šedé zóně, kdy není jasné, jestli je ohrožena bankrotem nebo ne. Nejvyšších hodnot Altmanovo z-skóre dosahovalo v roce 2012, avšak od tohoto roku má klesající tendenci. Jak lze vidět z tabulky, nejnižší podíl na celkovém výsledku má proměnná X_1 . Tato proměnná poukazuje na to, jak je na tom společnost s platební schopností. Společnost ABC s.r.o. by se z důvodů nízkých hodnot této proměnné měla zaměřit na

svou likviditu. Dále proměnná X_3 zaznamenává nízké hodnoty, kromě roku 2012 a 2015. Hodnoty této proměnné ovlivňuje výše EBITu (který představuje součet výsledku hospodaření za účetní období, daně z příjmu a nákladových úroků daného roku) v souvislosti s využíváním celkových aktiv. Společnost by se tak v budoucnu měla zaměřit na svou ziskovost. Proměnná X_4 značí zadluženost společnosti. Zde lze vidět, že společnost využívá k financování jak vlastní, tak dlouhodobé cizí zdroje – převážně úvěry na nákup strojů. Hodnota čerpaných úvěrů od roku 2012 do roku 2015 vzrostla, a proto podíl této proměnné na celkové hodnotě ukazatele má klesající charakter. Proměnná X_5 se nejvíce podílí na hodnotě celkového výsledku Altmanova modelu. Tato proměnná vykazuje nejvyšší hodnoty ze všech proměnných a to hodnotíme kladně. Proměnná X_5 podává informace o tom, jak společnost využívá aktiva ke tvorbě zisku. Zde je však důležité zmínit, že hodnota proměnné X_5 má v čase klesající tendenci, v roce 2015 dokonce vykazuje nejnižší hodnotu za všechny analyzované roky. Společnost by se tak měla nadále zaměřit na své tržby a využívání aktiv. Z důvodu klesajících celkových hodnot Altmanova modelu by se společnost měla zaměřit na výše zmíněné oblasti, aby v následujících letech nedocházelo ke snížení hodnot a problémům s ním spojených.



Graf č. 1: Altmanův model (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

- **Index IN05**

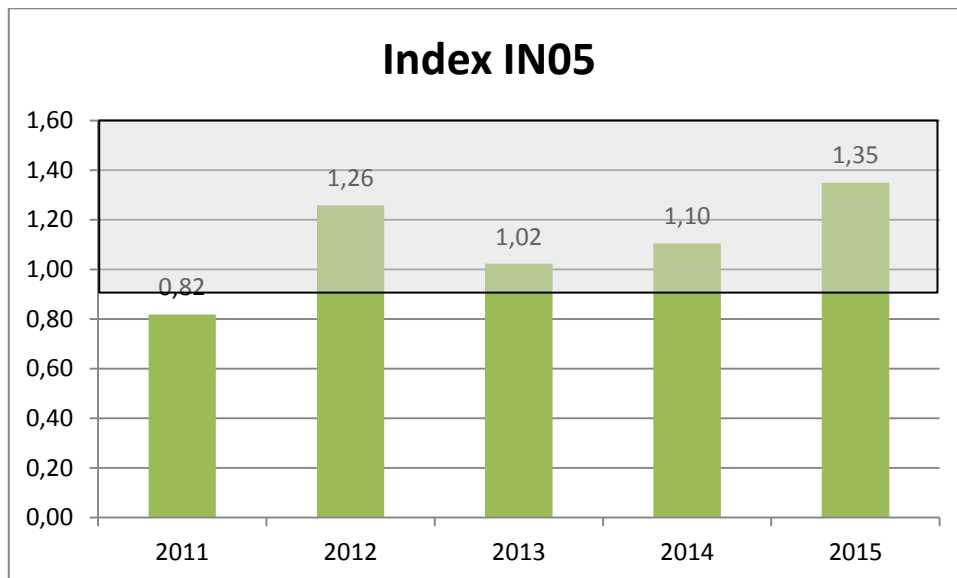
Tabulka č. 3: Index IN05 (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatel	2011	2012	2013	2014	2015
X1	0,21	0,28	0,30	0,25	0,22
X2	0,17	0,09	0,14	0,35	0,36
X3	0,19	0,52	0,23	0,16	0,49
X4	0,16	0,24	0,21	0,19	0,15
X5	0,09	0,13	0,15	0,17	0,12
IN05	0,82	1,26	1,02	1,10	1,35

Hodnoty indexu IN05 značí, že jenom v roce 2011 se společnost nacházela pod hranicí šedé zóny a to mohlo značit, že společnost spěje k bankrotu. Z tabulky lze však vidět, že v následujících letech došlo ke zlepšení situace. Výsledné hodnoty společnosti se od roku 2012 do roku 2015 nachází v oblasti šedé zóny, kdy další předpoklad vývoje není úplně jasný. Nejlepších hodnot index IN05 dosahuje v roce 2015. Výše hodnot indexu IN05 v jednotlivých letech je dána kolísavým vývojem jednotlivých proměnných. Proměnná X_1 značí míru rizika a finanční zainteresovanost vlastníků společnosti. Z této proměnné je patrné, že společnost využívá k financování cizí zdroje (ve formě bankovních úvěrů). Kolísavý vývoj značí buď to větší podíl využívání cizích zdrojů, nebo menší podíl podle toho, jak jsou úvěry spláceny anebo čerpány nové. Největší změna byla zaznamenaná u proměnné X_2 , kdy hodnota od roku 2011 až do roku 2015 vzrostla. Tento růst je způsoben především narůstající hodnotou EBITu. V roce 2015 hodnota této proměnné dosahuje nejvyšších hodnot z důvodu vysokého výsledků hospodaření společnosti. Proměnná X_3 je dána největší váha a je zaměřena na rentabilitu celkových aktiv. Hodnoty této proměnné mají kolísající charakter z důvodů výše jednotlivých výsledků hospodaření za účetní období a změny hodnoty aktiv. Špatný vývoj během analyzovaných let značí proměnná X_4 , která má klesající charakter. Tato proměnná vypovídá o tom, kolik financí je společnost schopna vytvořit ze zdrojů. Jelikož se hodnoty této proměnné neustále snižují, je potřeba provést podrobnější analýzu této oblasti. V ukazateli indexu IN05 je obsažená i proměnná X_5 , která vykazuje nejnižší hodnoty během analyzovaných let, a proto bude v práci taktéž podrobněji analyzovaná.

Jak již bylo zmíněno výše, nejlepších hodnot společnost dosahovala v roce 2015. Společnost by se však nadále měla zaměřit na proměnnou X_4 , u které dochází neustále

ke snižování hodnot a na proměnnou X_5 , kde podíl na celkovém výsledku v roce 2015 je minimální.



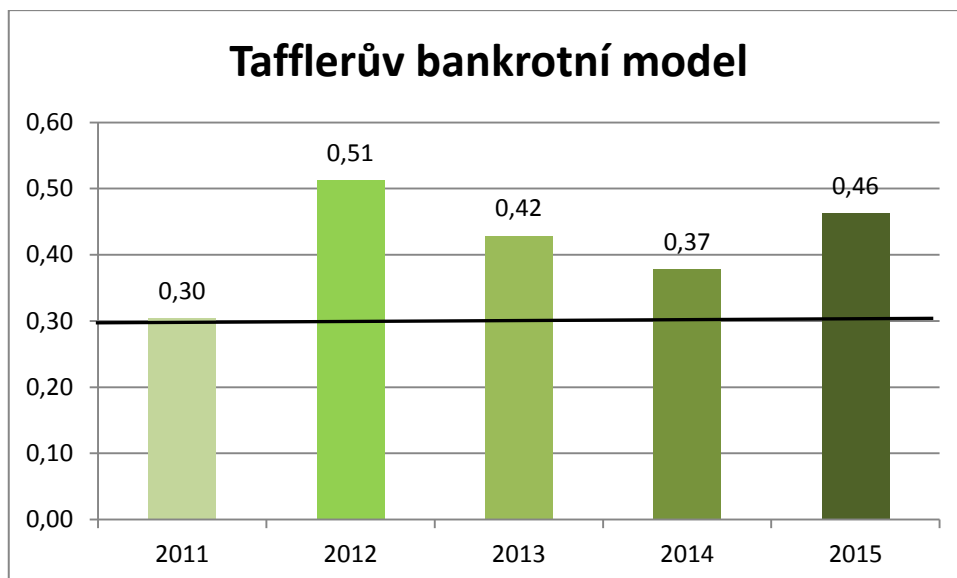
Graf č. 2: Index IN05 (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

- **Tafflerův bankrotní model**

Tabulka č. 4: Tafflerův bankrotní model (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatel	2011	2012	2013	2014	2015
R1	0,06	0,09	0,07	0,07	0,16
R2	0,07	0,16	0,15	0,13	0,12
R3	0,06	0,07	0,05	0,05	0,07
R4	0,12	0,18	0,16	0,14	0,11
Taffler.model	0,30	0,51	0,43	0,38	0,46

Z analyzované tabulky je patrné, že všechny výsledné hodnoty Tafflerova modelu se nachází nad hranicí 0,3 a tyto výsledky značí malou pravděpodobnost bankrotu analyzované společnosti. I přesto, že se výsledná hodnota Tafflerova modelu v roce 2011 nacházela na spodní hranici, v dalších letech došlo ke zlepšení situace.



Graf č. 3: Tafflerův bankrotní model (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

2.3.2 Absolutní ukazatele

V této části diplomové práce je pomocí absolutních ukazatelů finanční analýzy provedena horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisků a ztrát.

- Horizontální a vertikální analýza rozvahy**

Horizontální a vertikální analýza podává informace o tom, jak se mění jednotlivé položky aktiv a pasiv. V následující tabulce jsou vybraná aktiva a pasiva, která následně budou analyzována.

Tabulka č. 5: Vybraná aktiva a pasiva pro horizontální a vertikální analýzu rozvahy (Zdroj: rozvaha společnosti)

Údaje v tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015
AKTIVA CELKEM	55 448	43 727	49 427	63 308	96 161
Dlouhodobý majetek	37 437	18 334	25 782	30 922	43 808
DNM	827	410	572	573	676
DHM	36 610	17 924	25 210	30 349	43 132
Oběžná aktiva	17 968	25 393	23 645	32 386	52 353
Zásoby	89	4 500	5 385	4 214	8 194
Kr. pohledávky	5 033	7 821	6 763	8 659	31 005
Pohledávky z obch. styku	4 473	7 455	6 569	5 618	12 083
Pohledávky ke společníkům	48	0	-9	0	10 955
KFM	12 846	13 072	11 497	19 513	13 146
PASIVA CELKEM	55 448	43 727	49 427	63 308	96 161
Vlastní kapitál	21 121	23 182	28 230	29 963	39 681
VH minulých let	18 681	19 975	26 250	27 804	29 531
VH běžného období	2 014	2 781	1 554	1 733	9 724

Cizí zdroje	34 286	20 504	21 155	33 303	56 493
Kr. závazky	18 141	17 764	14 618	17 581	39 146
Závazky z obchodního styku	10 535	12 773	6 144	7 249	19 573
Závazky ke společníkům	3 917	3 485	4 926	3 601	9 795
Bankovní úvěry a výpomoci	16 145	2 740	6 537	15 722	17 347

- Horizontální analýza aktiv

Tabulka č. 6: Horizontální analýza aktiv (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Údaje	2011/2012		2012/2013		2013/2014		2014/2015	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
AKTIVA CELKEM	-11 721	-21,14	5 700	13,04	13 881	28,08	32 853	51,89
Dlouhodobý majetek	-19 103	-51,03	7 448	40,62	5 140	19,94	12 886	41,67
DNM	-417	-50,42	162	39,51	1	0,17	103	17,98
DHM	-18 686	-51,04	7 286	40,65	5 139	20,38	12 783	42,12
Oběžná aktiva	7 425	41,32	-1 748	-6,88	8 741	36,97	19 967	61,65
Zásoby	4 411	4 956,18	885	19,67	-1 171	-21,75	3 980	94,45
Kr. pohledávky	2 788	55,39	-1 058	-13,53	1 896	28,03	22 346	258,07
Pohledávky z obch. styku	2 982	66,67	-886	-11,88	-951	-14,48	6 465	115,08
Pohledávky ke společníkům	-48	-100	-9	0	9	-100	10 955	0
KFM	226	1,76	-1 575	-12,05	8 016	69,72	-6 367	-32,63

Horizontální analýza ukazuje, jak se jednotlivé položky měnily v analyzovaných letech. Z celkové hodnoty aktiv lze vidět, že mezi roky 2011 a 2012 došlo ke snížení o 21,14%. Toto snížení bylo zapříčiněno především snížení hodnot dlouhodobého majetku. Mezi těmito roky společnost neinvestovala do nákupu nových strojů, tudíž snížení majetku představuje odpisy stávajícího zařízení. Jiný vývoj lze však vidět u oběžných aktiv, kde došlo k nárůstu o více než 40%. Velký nárůst byl zaznamenán u zásob, kdy společnost nepřiměřeně tvořila zásoby. Nárůst je zaznamenán i u dalších položek oběžných aktiv.

Mezi roky 2012 a 2013 došlo k nárůstu celkových aktiv přibližně o 13%. Mezi těmito lety došlo především k navýšení dlouhodobého hmotného majetku. Ve společnosti v tomto roce byly prováděny stavební práce a to především úprava a výstavba administrativně-správní a výrobní haly. Z tohoto důvodu hodnota dlouhodobého majetku (staveb) vzrostla o více 40%. U samostatných movitých věcí došlo ke snížení hodnoty. Toto snížení představuje odpisy stávajícího majetku. U oběžných aktiv došlo k meziročnímu poklesu přibližně o 7%. Tento pokles byl zapříčiněn poklesem krátkodobých pohledávek a finančních prostředků na bankovním účtu v souvislosti s poklesem výkonů.

Meziroční změna roku 2013 a 2014 vykazuje opět nárůst hodnoty celkových aktiv asi o 28%. Tento nárůst je způsoben nárůstem samostatných movitých věcí – v tomto případě výrobních zařízení společnosti. Jak již bylo zmíněno, jedno z hlavních investicí v tomto roce byl nákup brusky na diamantové nástroje ze zahraničí. Velký meziroční nárůst byl zaznamenán i u oběžných aktiv. Pozitivní jev lze vidět u zásob, kdy došlo ke snížení o 21%, avšak opačný vývoj je u krátkodobého finančního majetku, kdy došlo k nárůstu o necelých 70%. Tento nárůst byl záměrný, protože společnost již plánovala investice do výrobních zařízení v dalším roce, a proto na konci roku 2014 čerpala dlouhodobý bankovní úvěr.

Poslední meziroční vývoj zaznamenal největší změnu. U celkových aktiv došlo ke zvýšení o více než 50%. Toto zvýšení bylo způsobeno nákupem nových výrobních zařízení a obnovou automobilů využívaných ve společnosti. U staveb meziročně taky došlo k nepatrnému nárůstu z důvodu technického zhodnocení budovy. Taktéž u oběžných aktiv došlo k vysokému nárůstu. Tento nárůst je způsoben především s růstem společnosti. Společnost zvýšila jak tržby za prodané zboží, tak za vlastní výrobky a služby. S tímto růstem je spojen také růst krátkodobých pohledávek a v řadě případů analyzovaná společnost dává svým nejvýznamnějším zákazníkům delší dobu splatnosti (60 dní). Velký meziroční nárůst je také u pohledávek ke společníkům. Jediný meziroční pokles lze vidět u krátkodobého finančního majetku, který je spojen s rozšiřováním a investováním peněz do rozvoje.

- Horizontální analýza pasiv

Tabulka č. 7: Horizontální analýza pasiv (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Údaje	2011/2012		2012/2013		2013/2014		2014/2015	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
PASIVA CELKEM	-11 721	-21,14	5 700	13,04	13 881	28,08	32 853	51,89
Vlastní kapitál	2 061	9,76	5 048	21,78	1 733	6,14	9 718	32,43
VH minulých let	1 294	6,93	6 275	31,41	1 554	5,92	1 727	6,21
VH běžného období	767	38,08	-1 227	-44,12	179	11,52	7 991	461,11
Cizí zdroje	-13 782	-40,20	651	3,17	12 148	57,42	23 190	69,63
Kr. závazky	-377	-2,08	-3 146	-17,71	2 963	20,27	21 565	122,66
Závazky z obchodního styku	2 238	21,24	-6 629	-51,90	1 105	17,99	12 324	170,01
Závazky ke společníkům	-432	-11,03	1 441	41,35	-1 325	-26,90	6 194	172,01
Bank. úvěry a výpomoci	-13 405	-83,03	3 797	138,58	9 185	140,51	1 625	10,34

Meziroční změna roku 2011 a 2012 značí pokles o 21%. Tento pokles je způsoben poklesem cizích zdrojů o více než 40%. Hlavní roli zde hraje snížení bankovních úvěrů a výpomocí, kdy došlo ke splacení větší části čerpaných úvěrů. Snížení o 2% vykazují i krátkodobé závazky. V oblasti vlastního kapitálu došlo k meziročnímu nárůstu o necelých 10%. Tento nárůst je způsoben dosažením vyššího hospodářského výsledku, než bylo v předcházejícím roce.

V meziročním období 2012 a 2013 došlo k nárůstu pasiv o více než 13%. Tento nárůst je jak u vlastního, tak i cizího kapitálu. V tomto období společnost vykazovala nižší výsledek hospodaření, avšak u nerozděleného zisku minulých let došlo k nárůstu. V oblasti cizích zdrojů se společnosti podařilo snížit krátkodobé závazky o více než 17%, což je pro společnost pozitivní jev. Toto snížení má spojitost i se snížením výsledku hospodaření a snížením výkonů společnosti. V oblasti bankovních úvěrů došlo v tomto období k nárůstu z důvodů čerpání úvěrů.

Mezi rokem 2013 a 2014 došlo především k nárůstu cizích zdrojů. Tento nárůst je o více než 50% a je způsoben především tím, že společnost čerpala nové úvěry a začala investovat do svého rozvoje. Toto investování lze vidět především v dalším roce, kdy úvěry byly využity na nákupy nových strojů a tím došlo ke zvýšení majetku společnosti. U krátkodobých závazků taktéž došlo k nárůstu, avšak jen o 20%. Tento nárůst je spojený s růstem výkonů společnosti a především ve využívání dotací z fondů Evropské unie. V oblasti vlastního kapitálu došlo k nárůstu hospodářského výsledku za běžné období, což lze hodnotit kladně.

Největší nárůst je zaznamenán mezi roky 2014 a 2015, kdy došlo ke zvýšení hospodářského výsledku o necelých osm milionů Kč. V tomto roce došlo také k rapidnímu zvýšení krátkodobých závazků z obchodního styku a závazků ke společníkům a členům družstva, od kterých se odráží veškeré dění společnosti. Společnost zvýšila rovněž tržby za své výrobky a služby. U bankovních úvěrů znovu došlo k nárůstu, protože společnost využila bankovní úvěry na konci roku 2015 ke koupi majetku.

- Vertikální analýza aktiv

Tabulka č. 8: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Údaje v %	2011	2012	2013	2014	2015
AKTIVA CELKEM	100	100	100	100	100
Dlouhodobý majetek	67,52	41,93	52,16	48,84	45,56
DNM	1,49	0,94	1,16	0,91	0,70
DHM	66,03	40,99	51,00	47,94	44,85
Oběžná aktiva	32,41	58,07	47,84	51,16	54,44
Zásoby	0,16	10,29	10,89	6,66	8,52
Kr. pohledávky	9,08	17,89	13,68	13,68	32,24
Pohledávky z obch. styku	8,07	17,05	13,29	8,87	12,57
Pohledávky ke společníkům	0,09	0,00	-0,02	0,00	11,39
KFM	23,17	29,89	23,26	30,82	13,67

Z předcházející tabulky je patrné, jakou část finančních prostředků společnost váže v dlouhodobém majetku a jakou část v oběžných aktivech. V prvním roce společnost vázala své prostředky převážně v dlouhodobém majetku, a proto by se společnost dala označit za kapitálově těžkou. V dalších letech docházelo ke změnám a toto tvrzení již není jednoznačné. V roce 2012 se poměr změnil, společnost držela více finančních prostředků na bankovních účtech a došlo také k nárůstu krátkodobých pohledávek. Podíl dlouhodobého majetku na celku se snížil z důvodu odepisování. V roce 2013 společnost investovala do nové výrobní haly, a proto se podíl dlouhodobého majetku na celku zase zvýšil. I přesto, že v roce 2014 došlo k investování do výrobních strojů, podíl oběžných aktiv na celku je nepatrně vyšší. Je to způsobeno především finančními prostředky, které jsou drženy na bankovním účtu a krátkodobými pohledávkami, které mají také podstatný podíl na celku. V roce 2015 oběžná aktiva tvoří více než 50% z celku. Největší část z oběžných aktiv tvoří krátkodobé pohledávky, které se skládají z pohledávek z obchodních vztahů a krátkodobých pohledávek za společníky. Tato část je vysoká z důvodů růstu výkonů společnosti a uzavírání smluv o delší době splatnosti s nejvýznamnějšími odběrateli. U dlouhodobého majetku lze vidět, že velkou část tvoří hmotný majetek.

- Vertikální analýza pasiv

Tabulka č. 9: Vertikální analýza pasiv (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Údaje v %	2011	2012	2013	2014	2015
PASIVA CELKEM	100	100	100	100	100
Vlastní kapitál	38,09	53,02	57,11	47,33	41,27
VH minulých let	33,69	45,68	53,11	43,92	30,71
VH běžného období	3,63	6,36	3,14	2,74	10,11
Cizí zdroje	61,83	46,89	42,80	52,60	58,75
Kr. závazky	32,72	40,62	29,57	27,77	40,71
Závazky z obchodního styku	19,00	29,21	12,43	11,45	20,35
Závazky ke společníkům	7,06	7,97	9,97	5,69	10,19
Bankovní úvěry a výpomoci	29,12	6,27	13,23	24,83	18,04

Vertikální analýza pasiv zachycuje kapitálovou strukturu neboli zdroje financování aktiv dané společnosti. Z interních informací společnosti je známo, že v roce 2010 společnost snižovala svůj základní kapitál. Z toho důvodu lze vidět, že financování společnosti v roce 2011 je převážně z cizích zdrojů, a to jak pomocí krátkodobých závazků (z 32%) tak pomocí bankovních úvěrů a výpomocí (z 29%). V roce 2012 se poměr financování změnil. Ve společnosti došlo k nárůstům výsledku hospodaření minulých let i výsledku hospodaření běžného období. V tomto roce došlo také k postupnému splácení bankovních úvěrů, a proto podíl bankovních úvěrů na celku se snížil. Rok 2013 značí, že společnost financovala svou činnost z 57% z vlastního kapitálu. Činnosti analyzované společnosti byly v roce 2014 nejslabší a v této souvislosti poklesly i krátkodobé závazky. V roce 2014 společnost využívá k financování převážně cizí zdroje (z 52,60% a 58,75%). V posledním analyzovaném roce velkou část na celku tvoří krátkodobé závazky společnosti a tento nárůst je spojen v souvislosti s výkony společnosti.

- **Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty**

Tabulka č. 10: Vybrané položky výkazu zisku a ztráty (Zdroj: výkazy společnosti)

Údaje v tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	2 775	4 590	3 971	5 248	9 854
Obchodní marže	576	-1 299	-2 225	-1 272	2 589
Výkony	35 454	45 852	44 434	48 376	58 215
Výkonová spotřeba	17 671	12 459	13 998	21 368	18 103
Přidaná hodnota	18 359	32 094	28 211	25 736	42 701
Osobní náklady	11 137	15 742	15 531	17 217	19 419
Odpisy DHM a DNM	5 381	7 256	6 314	8 154	10 314
VH provozní	2 791	6 426	3 419	696	12 601
VH za účetní období	2 014	2 781	1 554	1 733	9 724

Tabulka č. 11: Horizontální analýza VZZ v absolutních hodnotách (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Údaje v tis. Kč	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Tržby za prodej zboží	1 815	-619	1 277	4 606
Obchodní marže	-1 875	-926	953	3 861
Výkony	10 398	-1 418	3 942	9 839
Výkonová spotřeba	-5 212	1 539	7 370	-3 265
Přidaná hodnota	13 735	-3 883	-2 475	16 965
Osobní náklady	4 605	-211	1 686	2 202
Odpisy DHM a DNM	1 875	-942	1 840	2 160
VH provozní	3 635	-3 007	-2 723	11 905
VH za účetní období	767	-1 227	179	7 991

Tabulka č. 12: Horizontální analýza VZZ v relevantních hodnotách (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Údaje v %	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Tržby za prodej zboží	65,41	-13,49	32,16	87,77
Obchodní marže	-325,52	71,29	-42,83	-303,54
Výkony	29,33	-3,09	8,87	20,34
Výkonová spotřeba	-29,49	12,35	52,65	-15,28
Přidaná hodnota	74,81	-12,10	-8,77	65,92
Osobní náklady	41,35	-1,34	10,86	12,79
Odpisy DHM a DNM	34,84	-12,98	29,14	26,49
VH provozní	130,24	-46,79	-79,64	1 710,49
VH za účetní období	38,08	-44,12	11,52	461,11

Analyzovaná společnost patří mezi výrobní, a proto je důležité sledovat jednotlivé položky výkazu zisku a ztráty jako jsou výkony, výkonová spotřeba a osobní náklady.

Z horizontální analýzy lze vidět, že tržby za prodané zboží od roku 2011 do roku 2015 vzrostly. Jejich vývoj však byl během let kolísavý. Položka výkony společnosti se

během analyzovaných let zvyšovala, kromě roku 2013 kdy došlo ke snížení o více než 3%. Velký meziroční nárůst byl zaznamenán mezi roky 2011 a 2012, kdy výkony vzrostly o více než 30%. Tento nárůst byl spojen s rozšířením výrobní kapacity v roce 2011, kdy společnost měla možnost uspokojit více zákazníků než dříve. Další velký meziroční nárůst výkonů byl zaznamenán mezi roky 2014 a 2015, kdy výkony vzrostly o 20%. Tento nárůst byl také spojen s obnovou výrobního zařízení z předcházejících let, kdy společnost vkládala finanční prostředky do této oblasti. Analyzovaná společnost si tak v roce 2015 polepšila a vykazuje vyšší výsledek hospodaření oproti předcházejícím obdobím díky inovaci výrobních zařízení a rozšíření okruhu svých zákazníků.

Výkonová spotřeba společnosti má kolísavý vývoj. Pozitivní jev je zaznamenán mezi roky 2011 a 2012, kdy výkony společnosti narostly, avšak výkonová spotřeba klesla. V tomto roce se analyzovaná společnost zaměřila na hledání levnějších dodavatelů, a proto výkonová spotřeba poklesla. Nejhorší vývoj byl zaznamenán mezi roky 2013 a 2014, kdy výkony společnosti vzrostly pouze o necelých 9%, avšak výkonová spotřeba rostla mnohem rychleji. Výkonová spotřeba narostla o více než 52%, a proto by se společnost měla zaměřit na to, co do této oblasti zahrnuje a také by měla vyhledat levnější dodavatele. Pozitivní jev je zaznamenán mezi roky 2014 a 2015, kdy výkony společnosti narostly a výkonová spotřeba meziročně poklesla. Tento pokles je zaznamenán především z důvodu využívání levnějších dodavatelů.

Osobní náklady společnosti od roku 2011 do roku 2015 narostly. Tento nárůst je spojen především s rozšiřováním společnosti, tedy s rozvojem společnosti a tím i navyšování pracovních míst. Jelikož analyzované společnosti vzrostly výkony, je patrné, že narostou i osobní náklady. Největší nárůst byl zaznamenán mezi roky 2011 a 2012, kdy se osobní náklady zvýšily o více než 41%. V souvislosti s výkony společnosti je tento meziroční nárůst větší, což je pro analyzovanou společnost negativní jev. Z důvodů, že se analyzovaná společnost od roku 2011 neustále rozrůstá, je patrné, že budou růst i osobní náklady.

Položka odpisy DHM a DNM má vývoj podle toho, jaký majetek společnost vlastní a také podle toho, jestli došlo k obnově výrobního zařízení nebo pouze k odepisování stávajícího majetku. Nárůst hodnoty odpisů o 34% mezi roky 2011 a 2012 byl způsoben

odepisováním stávajícího majetku. Mezi rokem 2012 a 2013 došlo ke snížení hodnoty o necelých 13% z důvodu, že část majetku již byla odepsána a společnost v tomto roce neobnovovala své výrobní zařízení. To se však změnilo v následujícím období. V dalším roce se odpisy zvýšily o necelých 30% a v následujícím roce o 26%. Tento nárůst je spojen s odpisováním nově nakoupených výrobních strojů a zařízení.

Nejdůležitější položkou výkazu zisku a ztráty je výsledek hospodaření za účetní období. Vývoj výsledku hospodaření za účetní období je kolísavý a je spojen jak s výkony společnosti, tak s jejich náklady. Mezi rokem 2011 a 2012 došlo k nárůstu výsledku hospodaření. Nárůst byl spojen především s růstem výkonů a poklesem výkonové spotřeby. Následující období došlo k poklesu výsledku hospodaření asi o 44%, což je pro společnost negativní. Tento pokles je způsoben především poklesem výkonů společnosti a poklesem tržeb za prodané zboží. Negativní charakter v tomto roce měla i výkonová spotřeba, kdy došlo k meziročnímu nárůstu o více než 12%. Největší nárůst výsledku hospodaření byl mezi rokem 2014 a 2015, kdy výsledek hospodaření za účetní období vzrostl o více než 7 991 tis. Kč. Tento nárůst je spojen především s rostoucími výkony, s rostoucími tržbami za prodané zboží a poklesem výkonové spotřeby.

2.3.3 Rozdílové ukazatele

Tato část práce zahrnuje analýzu rozdílových ukazatelů, kterými jsou čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky a čistý peněžní majetek.

- **Čistý pracovní kapitál**

Tabulka č. 13: Čistý pracovní kapitál (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

v tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva	17 968	25 393	23 645	32 386	52 353
Kr. cizí kapitál	18 141	17 764	14 618	17 581	39 146
ČPK	-173	7 629	9 027	14 805	13 207

Vývoj ukazatele čistého pracovního kapitálu má od roku 2011 do roku 2015 pozitivní charakter, protože hodnoty během let narostly. Pouze v roce 2011 čistý pracovní kapitál společnosti vykazoval záporné hodnoty. Záporné hodnoty ukazatele značí špatnou finanční situaci společnosti, protože společnost nevlastnila dostatek oběžného majetku na případnou úhradu krátkodobých závazků. Společnost tedy neměla tzv. „ochranný polštář“, ze kterého by uhradila své krátkodobé závazky a společnost se tak dostala do

platební neschopnosti. Od roku 2012 dochází ke zlepšení hodnot ukazatele čistého pracovního kapitálu. Ve všech následujících letech společnost vlastnila více oběžného majetku než krátkodobých cizích zdrojů. Tento vývoj lze hodnotit kladně z důvodu, že společnost by při přeměně oběžného majetku získala dostatek likvidních prostředků potřebných na úhradu krátkodobých závazků.



Graf č. 4: Čistý pracovní kapitál (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

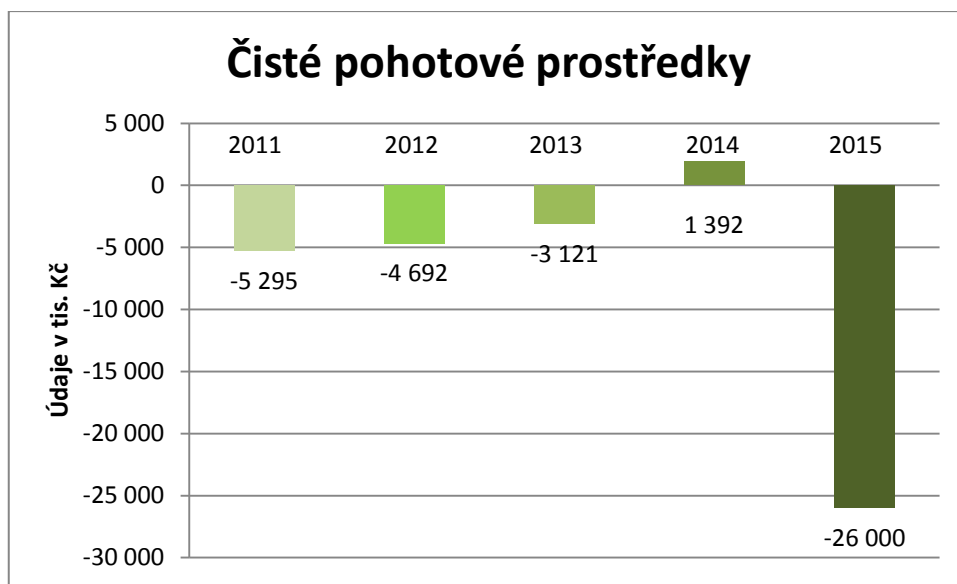
- **Čisté pohotové prostředky**

Tabulka č. 14: Čisté pohotové prostředky (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

v tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015
Pohotové fin. prostředky	12 846	13 072	11 497	19 513	13 146
Okamžitě splatné závazky	18 141	17 764	14 618	17 581	39 146
ČPP	-5 295	-4 692	-3 121	1 932	-26 000

Hodnoty čistých pohotových prostředků vykazují záporné hodnoty ve všech letech, kromě roku 2014. Společnost se dokonce v roce 2015 nachází v prvotní platební neschopnosti. Záporné hodnoty čistých pohotových prostředků jsou způsobené vysokými hodnotami krátkodobých závazků a nízkými hodnotami pohotových finančních prostředků. Pouze v roce 2014 hodnota čistých pohotových prostředků vykazuje kladné hodnoty a to z důvodu, že peněžní prostředky společnosti jsou vyšší než okamžitě splatné závazky. Společnost v tomto roce držela více peněžních prostředků na bankovních účtech, protože měla v následujícím roce naplánované investice do dlouhodobého majetku. Finanční prostředky vykazovaly vysoké hodnoty

z důvodů čerpání bankovních úvěrů, které byly na počátku roku 2015 investované do rozvoje společnosti. Razantní změna nastala v roce 2015, kdy hodnota čistých pohotových prostředků je mínus 26 mil. Kč. Společnost se tak nachází v prvotní platební neschopnosti a nedisponuje finančními prostředky, kterými by byla schopna uhradit své okamžitě splatné závazky. Tento enormní nárůst krátkodobých závazků je spojen především s nárůstem výkonů a tržeb za prodané zboží.



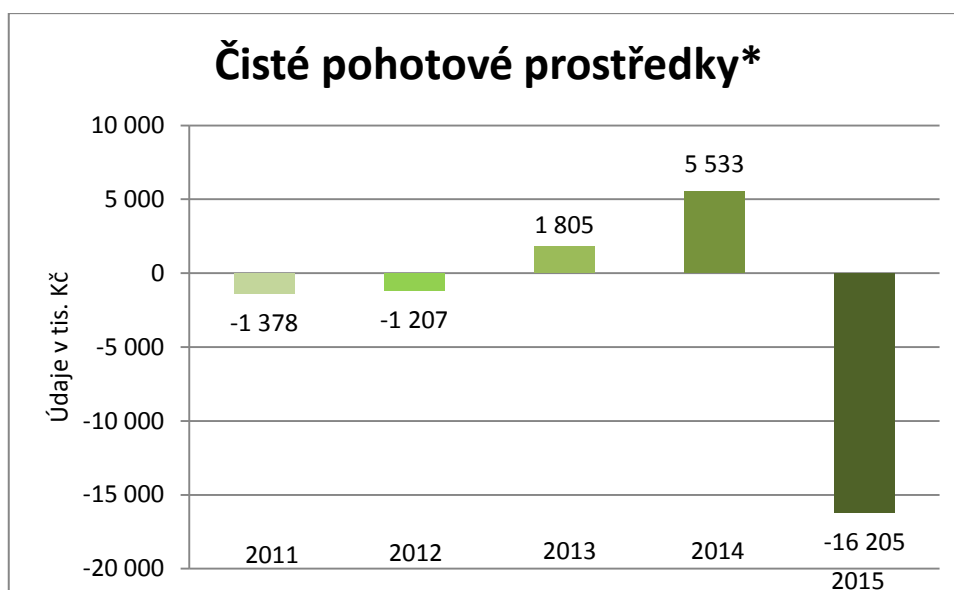
Graf č. 5: Čisté pohotové prostředky (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

- **Čistý pohotové prostředky***

Tabulka č. 15: Čisté pohotové prostředky* (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

v tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015
Pohotové fin. prostředky	12 846	13 072	11 497	19 513	13 146
Okamžitě splatné závazky	14 224	14 279	9 692	13 980	29 351
ČPP*	-1 378	-1 207	1 805	5 533	-16 205

Jelikož čisté pohotové prostředky dosahují ve všech analyzovaných letech, kromě roku 2014 špatné hodnoty, následující tabulka čistých pohotových prostředků* vynechává okamžitě splatné závazky ke společníkům. Tato skutečnost však neznamená, že by společnost nemusela tyto závazky splatit, ale společníci mohou s platbou posečkat o něco déle než dodavatelé a nemusí k jejich splacení dojít v termínu. Díky tomu, že z krátkodobých závazků jsou odečteny závazky ke společníkům, hodnoty čistých pohotových prostředků vychází lépe. Avšak i po odečtení těchto hodnot společnost nemá dostatek likvidních prostředků pro úhradu svých krátkodobých závazků.



Graf č. 6: Graf č. 5: Čisté pohotové prostředky* (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

- **Čistý peněžní majetek**

Tabulka č. 16: Čistý peněžní majetek (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

v tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015
Oběžný majetek	17 968	25 393	23 645	32 386	52 353
Zásoby	89	4 500	5 385	4 214	8 194
Krátkodobé závazky	18 141	17 764	14 618	17 581	39 146
ČPM	-262	3 129	3 642	10 591	5 013

Čistý peněžní majetek vykazuje kladné hodnoty ve všech letech, kromě roku 2011. Jako v předchozích ukazatelích vychází hodnota čistého peněžního majetku v roce 2011 záporně. Tento výsledek je způsoben vyššími hodnotami krátkodobých závazků než oběžného majetku bez hodnot zásob, které slouží na jejich úhradu. Pozitivní jev je zaznamenán v roce 2012 a 2013, kdy došlo k celkovému poklesu krátkodobých závazků, i když pohledávky a peněžní prostředky narostly. Nejlépe je na tom společnost v roce 2014, kdy hodnota pohledávek a peněžních prostředků narostla více než krátkodobé závazky. V roce 2015 došlo k poklesu tohoto ukazatele na 5 013 tis. Kč i přesto že, pohledávky a peněžní prostředky společnosti narostly. Tento pokles byl způsoben především velkým nárůstem krátkodobých závazků společnosti. Jak již bylo zmíněno výše, k nárůstu závazků došlo z důvodu růstu výkonů společnosti.



Graf č. 7: Čistý peněžní majetek (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

2.3.4 Poměrové ukazatele

Pomocí poměrových ukazatelů lze zjistit základní informace o společnosti a jejím hospodaření. Ke zjištění těchto informací budou využity následující ukazatele.

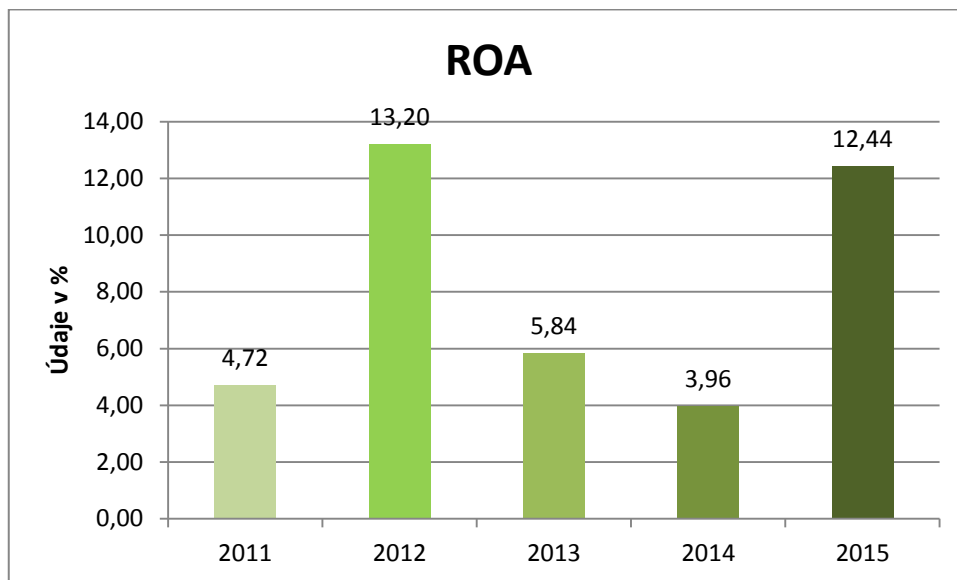
- **Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability informují o výnosnosti vloženého kapitálu do společnosti.

Tabulka č. 17: Ukazatele rentability (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

v %	2011	2012	2013	2014	2015
ROA	4,72	13,20	5,84	3,96	12,44
ROE	9,54	12,00	5,50	5,78	24,51
ROS	4,91	5,51	3,21	3,23	14,23

Rentabilita aktiv



Graf č. 8: Rentabilita celkových aktiv (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Hodnota rentability celkových aktiv má kolísající charakter. Tento vývoj značí, jak společnost využívá svá aktiva k tvorbě zisku. Nejhorších hodnot rentabilita aktiv dosáhla v roce 2011 a 2014, kdy výsledné hodnoty byly značně nízké. V roce 2011 byly nízké hodnoty zapříčiněny nízkou hodnotou EBITu, avšak na druhé straně vysokou hodnotou aktiv. Ve společnosti docházelo k obnově výrobních zařízení již od roku 2009, a proto hodnota celkových aktiv v porovnání s EBITem byla v roce 2011 vysoká. Společnost v tomto roce plně nevyužívala svůj majetek. Další nepříznivý vývoj byl zaznamenán v roce 2014. V tomto roce společnost vykazovala nejnižší hodnotu EBITu za všechny analyzované roky. Z toho důvodu je i výsledná hodnota rentability celkových aktiv nízká. Poslední analyzovaný rok se situace zlepšila díky nárůstu EBITu a lepšímu využívání celkových aktiv. Společnost se v tomto roce nezabývala rozvojem a již se mohla zaměřit na svou výrobu. Společnost tedy zvýšila svou činnost, kdy zvýšila své tržby za výkony a zboží, a proto výsledné hodnoty jsou lepší než v předcházejících letech.

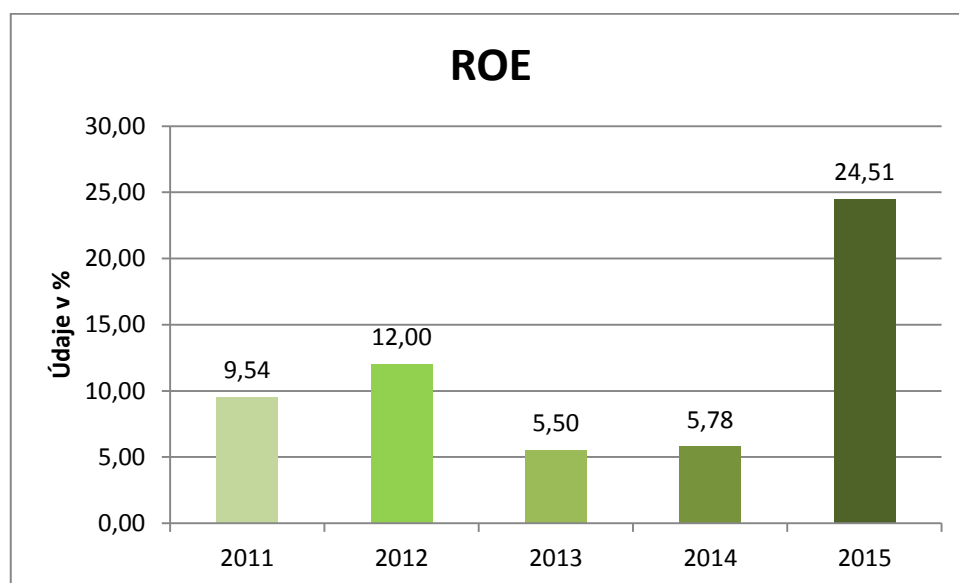
Při srovnání rentability celkových aktiv s oborovým průměrem od roku 2012 do roku 2015 lze vidět, že nejhoršího výsledku společnost dosáhla v roce 2014, kdy rentabilita aktiv byla několika násobně nižší než oborový průměr. Společnost efektivně

nevyužívala svůj majetek k tvorbě zisku. Od roku 2015 se hodnoty ukazatele zlepšily a nachází se nad oborovým průměrem což lze hodnotit kladně.

Tabulka č. 18: Srovnání ROA společnosti s oborovým průměrem za roky 2012 až 2015 (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů; Ministerstva průmyslu a obchodu, 2005-2016)

	2012		2013		2014		2015	
	Oborový průměr	ABC s.r.o.	Oborový průměr	ABC s.r.o.	Oborový průměr	ABC s.r.o.	Oborový průměr	ABC s.r.o.
ROA	8,33%	13,20%	8,05%	5,84%	11,55%	3,96%	10,89%	12,44%

Rentabilita vlastního kapitálu



Graf č. 9: Rentabilita vlastního kapitálu (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatel rentability vlastního kapitálu popisuje, jak vlastníci společnosti zhodnocují kapitál vložený do podnikání. Tento ukazatel má kolísavý charakter a nejnižší hodnotu zaznamenal v roce 2013. Rok 2013 byl nejnižší z důvodu nejnižšího výsledku hospodaření za analyzované roky. Nízký výsledek hospodaření byl způsoben především tím, že společnost investovala do nové výrobní haly a v průběhu roku tak neměla možnost využívat svou výrobní halu pro výrobu výrobku. Pozitivní vývoj pro společnost lze vidět z vývoje od roku 2011 až do roku 2015, kdy hodnota rentability vlastního kapitálu vzrostla na 24,51. Společnost tak získává 0,24 haléřů na každou investovanou korunu.

Při srovnání rentability vlastního kapitálu s oborovým průměrem za roky 2012 až 2015 lze vidět, že opět roky 2013 a 2014 byly z hlediska ziskovosti hluboko pod oborovým

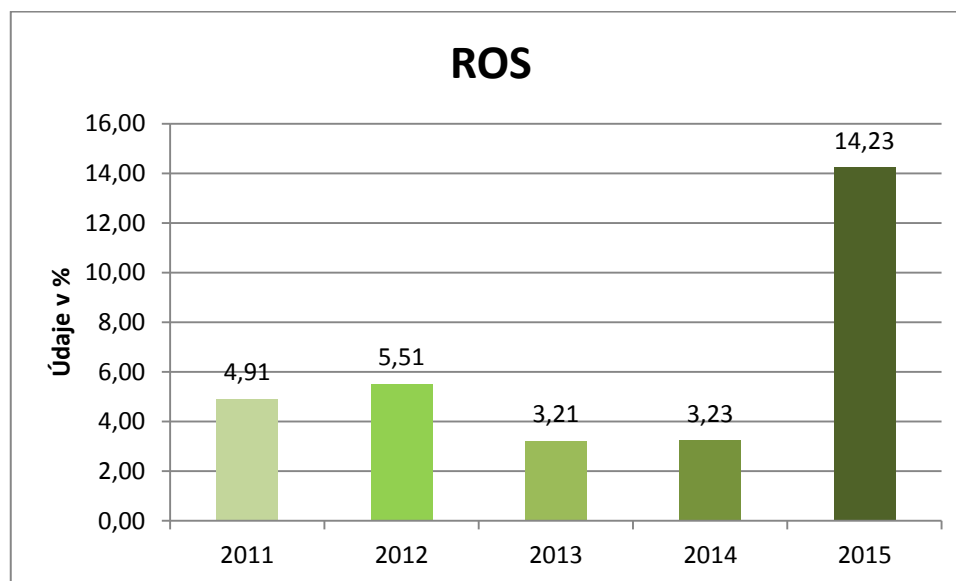
průměrem. Tento vývoj je spojený s již zmíněným výsledkem hospodaření. Nejlepší vývoj lze vidět v roce 2015, kdy hodnota rentability vykazuje vyšší hodnotu než oborový průměr.

Tabulka č. 19: Srovnání ROE společnosti s oborovým průměrem za roky 2012 až 2015 (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů; Ministerstva průmyslu a obchodu, 2005-2016)

	2012		2013		2014		2015	
	Oborový průměr	ABC s.r.o.	Oborový průměr	ABC s.r.o.	Oborový průměr	ABC s.r.o.	Oborový průměr	ABC s.r.o.
ROE	11,83%	12,00%	11,38%	5,50%	16,92%	5,78%	15,33%	24,51%

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb by měla vykazovat co nejvyšší hodnoty. Vývoj tohoto ukazatele se odvíjí od hospodářského výsledku společnosti. Nejnižších hodnot rentabilita tržeb vykazovala v roce 2013. Naopak v roce 2015 jsou vykazovány poměrně vysoké hodnoty tohoto ukazatele, což lze hodnotit kladně.



Graf č. 10: Rentabilita tržeb (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Při srovnání rentability tržeb analyzované společnosti s oborovým průměrem lze vidět, že společnost do roku 2014 se nacházela hluboko pod oborovým průměrem. V roce 2015 se situace zlepšila, dosahované hodnoty rentability tržeb jsou vyšší než oborový průměr. Tato změna nastala především z důvodu, že se společnost předcházející roky zaměřovala na svůj rozvoj a jednotlivé výrobní procesy nedosahovaly plného využití. Jelikož společnost rozšířila v roce 2013 svou výrobní halu a poté nakoupila nové stroje,

lze vidět, že v roce 2015 se plně věnuje své výrobní činnosti, které se promítají do tržeb společnosti.

Tabulka č. 20: Srovnání ROS společnosti s oborovým průměrem za roky 2012 až 2015 (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů; Ministerstva průmyslu a obchodu, 2005-2016)

	2012		2013		2014		2015	
	Oborový průměr	ABC s.r.o.	Oborový průměr	ABC s.r.o.	Oborový průměr	ABC s.r.o.	Oborový průměr	ABC s.r.o.
ROS	7,09%	5,51%	6,85%	3,21%	7,14%	3,23%	6,84%	14,23%

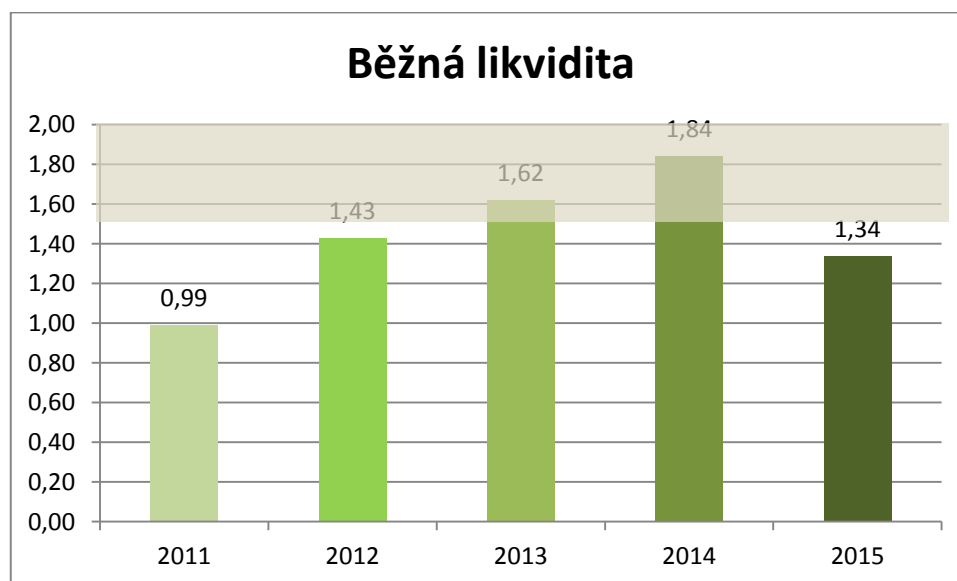
- **Ukazatele likvidity**

Následující tabulka obsahuje vypočtené hodnoty ukazatelů likvidity za jednotlivé roky.

Tabulka č. 21: Ukazatele likvidity (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2011	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	0,99	1,43	1,62	1,84	1,34
Pohotová likvidita	0,99	1,18	1,25	1,60	1,13
Okamžitá likvidita	0,71	0,74	0,79	1,11	0,34

Běžná likvidita

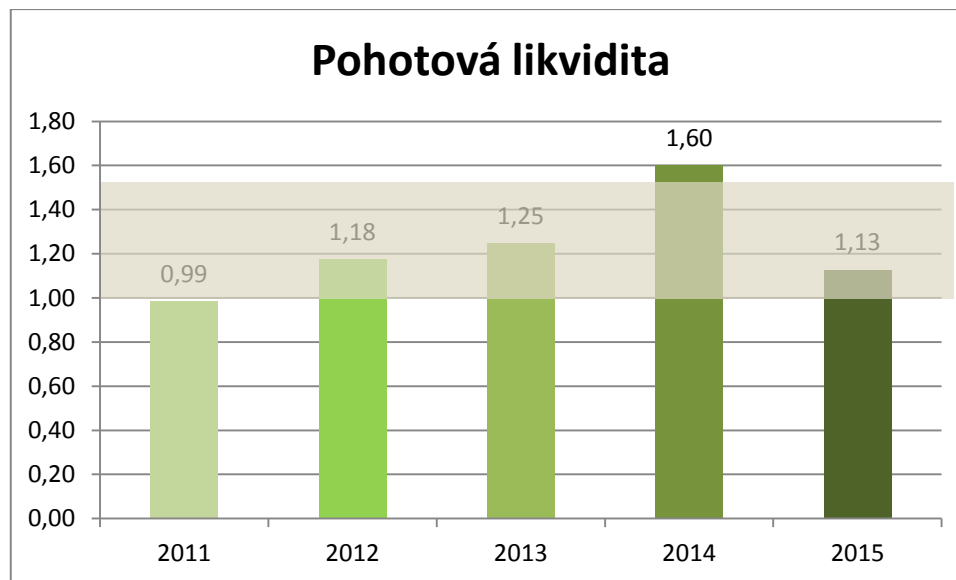


Graf č. 11: Běžná likvidita (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Běžná likvidita by se měla nacházet v rozmezí 1,5 – 2,5. (Knápková et.al., 2013)
 Z předcházejícího grafu lze vidět, že v doporučených hodnotách se společnost nacházela jen v roce 2013 a 2014. V těchto letech by společnost byla schopna při přeměně svého oběžného majetku na peněžní prostředky uspokojit veškeré své krátkodobé závazky.

V ostatních letech však situace byla horší. V roce 2015 jsou nízké hodnoty běžné likvidity způsobené především vysokým nárůstem krátkodobých závazků společnosti.

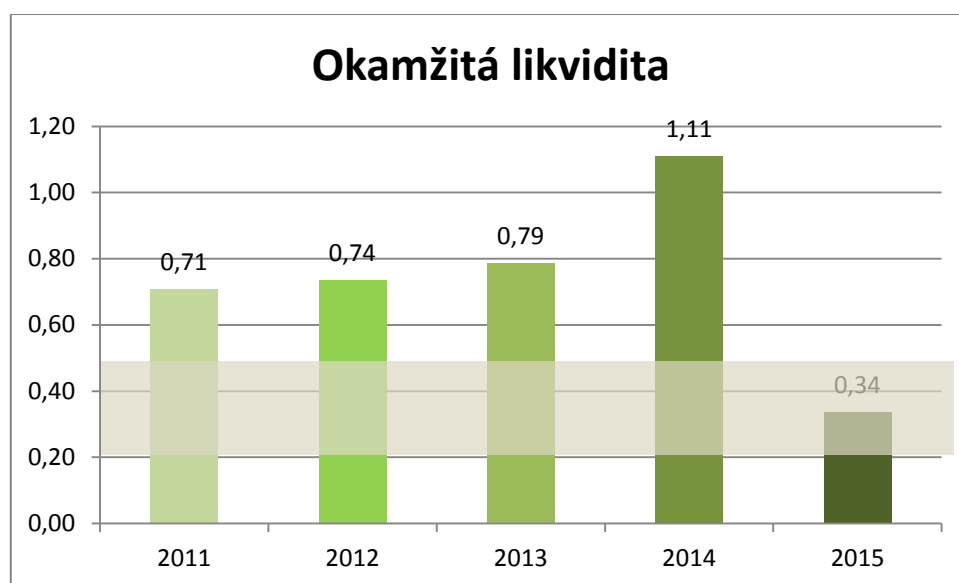
Pohotovává likvidita



Graf č. 12: Pohotovává likvidita (Zdroj: vlastní zpracování)

Hodnoty pohotovové likvidity by se měly nacházet v rozmezí 1 – 1,5. (Knápková et.al., 2013) Z grafu je patrné, že se hodnoty nachází v doporučeném rozmezí, kromě roku 2011 a 2014. Nízké hodnoty v roce 2011 byly zapříčiněné vysokou hodnotou krátkodobých závazků a nízkou hodnotou vázaných prostředků v zásobách společnosti. V tomto roce je pohotovává likvidita shodná s likvidou běžnou, protože podíl zásob na oběžném majetku byl minimální a společnost tak nevlastnila dostatek majetku na úhradu svých krátkodobých závazků. V následujících letech došlo k nárůstu pohotovové likvidity. V roce 2014 se hodnoty nachází nad doporučenými hodnotami a to především z důvodu, že společnost snížila finanční prostředky vázané v zásobách a vázala více finančních prostředků na bankovních účtech. V roce 2015 došlo ke snížení hodnoty pohotovové likvidity. Toto snížení bylo způsobeno nárůstem krátkodobých závazků společnosti, které narostly z důvodu investic do společnosti. U oběžných aktiv došlo k nárůstu především krátkodobých pohledávek a společnost tak váže nejvíce finančních prostředků v této oblasti.

Okamžitá likvidita



Graf č. 13: Okamžitá likvidita (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Hodnoty okamžité likvidity by se měly nacházet v rozmezí 0,2 – 0,5. (Knápková et.al., 2013) U analyzované společnosti ve všech letech, kromě roku 2015, dosahovala okamžitá likvidita vyšších hodnot. Tyto vysoké hodnoty značí, že společnost váže své finanční prostředky především na bankovních účtech a na pokladně. Od roku 2015 se situace zlepšila a společnost neváže tolik finančních prostředků v nejlíkvidnější formě a část z těchto prostředků využila na investice do majetku.

Tabulka č. 22: Srovnání likvidity společnosti s oborovým průměrem za roky 2013 až 2015 (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů; Ministerstva průmyslu a obchodu, 2005-2016)

	2013		2014		2015	
	Oborový průměr	ABC s.r.o.	Oborový průměr	ABC s.r.o.	Oborový průměr	ABC s.r.o.
Běžná likvidita	1,72	1,62	1,76	1,84	1,87	1,34
Pohotová likvidita	1,16	1,25	1,15	1,60	1,18	1,13
Okamžitá likvidita	0,24	0,79	0,23	1,11	0,26	0,24

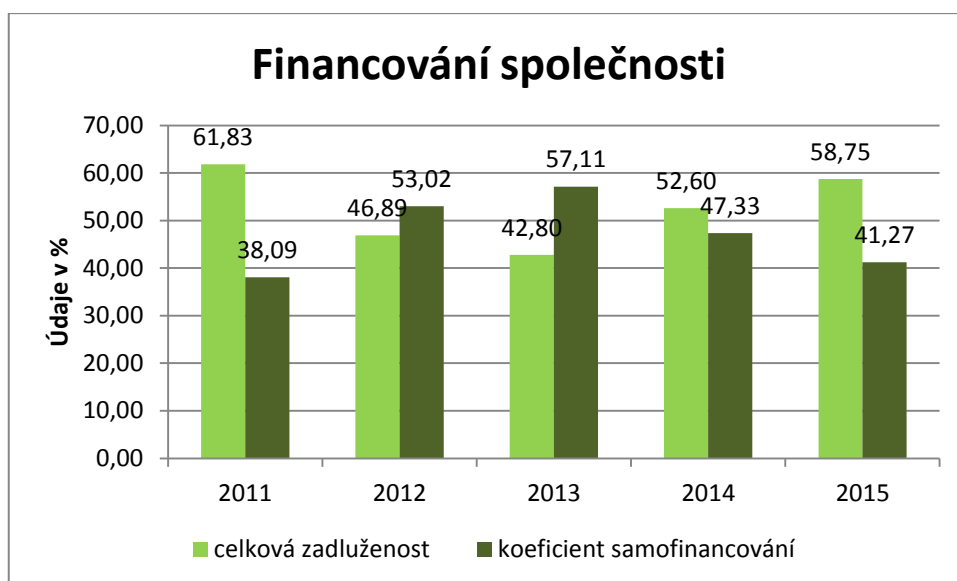
- Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti podávají informace o vztahu mezi vlastními a cizími zdroji financování společnosti.

Tabulka č. 23: Ukazatele zadluženosti (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost (%)	61,83	46,89	42,80	52,60	58,75
Koeficient samofinancování (%)	38,09	53,02	57,11	47,33	41,27
Úrokové krytí (krát)	4,35	2,19	3,41	8,68	27,18
Doba splácení dluhu (roky)	1,14	2,97	1,97	1,14	2,85

Celková zadluženost společnosti by se měla nacházet v rozmezí 30 – 60%. (Knápková et.al., 2013) Hodnoty v jednotlivých letech podávají informace o tom, jak společnost zadlužena. Z tabulky je patné, že společnost nejvíce využívala cizí zdroje v roce 2011. Tato skutečnost je taktéž spjatá se snižováním základního kapitálu společnosti v roce 2010, kdy se společníci rozhodli pro toto snížení. Společnost tak v roce 2011 využívala více cizích zdrojů než vlastních. V roce 2012 a 2013 se situace změnila a společnost financovala převážně svou činnost z vlastních zdrojů. U cizích zdrojů v těchto letech docházelo jak ke snížení krátkodobých závazků, tak ke snížení hodnot bankovních úvěrů z důvodů jejich splácení. Situace se však změnila od roku 2014. Společnost opět začala využívat k financování svých aktiv (nákup CNC technologií) bankovní úvěry a podíl celkové zadluženosti se zvýšil. V roce 2015 taktéž převažovalo financování cizími zdroji. Toto financování je spojeno s čerpáním dalšího úvěru a nárůstem krátkodobých závazků. Od ukazatele celkové zadluženosti se odvíjí i koeficient samofinancování. Největší nezávislost na cizích zdrojích společnost vykazovala v roce 2013.



Graf č. 14: Financování společnosti (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatel úrokového krytí má od roku 2011 do roku 2015 rostoucí charakter. Nejvyšších hodnot tento ukazatel dosahoval v roce 2015, kdy nákladové úroky byly kryty více než 27krát ziskem. Naopak nejnižších hodnot ukazatel dosahoval v roce 2012, kdy byly úrokové náklady kryté ziskem více než 2krát, avšak tento výsledek nedosahoval uspokojivých hodnot.

Z jednotlivých výsledků doby splacení dluhu je patrné, že společnost by byla schopna vlastními silami tyto dluhy splatit. Ukazatel má kolísavý charakter a to především z důvodu kolísavého provozního cash-flow a kolísavého vývoje dlouhodobých úvěrů. V roce 2015 by společnosti trvalo skoro 3 roky, než by splatila své dluhy vlastními silami. Tento vývoj je pro společnost pozitivní i přesto, že doba splacení dluhu od roku 2011 do roku 2015 narostla.

- Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak společnost hospodaří se svými aktivy.

Tabulka č. 24: Ukazatele aktivity - obrat (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat celkových aktiv (krát)	0,74	1,15	0,98	0,85	0,71
Obrat stálých aktiv (krát)	1,10	2,75	1,88	1,73	1,56

Obrat celkových aktiv ani v jednom z analyzovaných období nedosahuje doporučených hodnot. Dokonce ve všech letech, kromě roku 2012, se hodnoty nachází pod minimální

doporučenou hranicí 1. Tato skutečnost značí neúměrnou majetkovou vybavenost společnosti, kdy společnost není schopna majetek využívat efektivně. Tato skutečnost je způsobená vysokými investicemi do společnosti během analyzovaných let.

Ukazatel obratu stálých aktiv obsahuje pouze investiční majetek a značí, jak je využíván k tvorbě zisku. Při srovnání hodnot s oborovým průměrem, společnost ani v jednom z analyzovaných let nedosahuje vyšších hodnot obratu stálých aktiv.

Tabulka č. 25: Srovnání obratu stálých aktiv společnosti s oborem za roky 2013 až 2015 (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů; Ministerstva průmyslu a obchodu, 2005-2016)

	2013		2014		2015	
	Oborový průměr	ABC s.r.o.	Oborový průměr	ABC s.r.o.	Oborový průměr	ABC s.r.o.
Obrat stálých aktiv (krát)	2,66	1,88	2,63	1,73	2,57	1,56

Další ukazatele aktivity jsou zaměřeny na doby obratu zásob, pohledávek a závazků, jejichž hodnoty jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 26: Ukazatele aktivity - doba obratu (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2011	2012	2013	2014	2015
Doba obratu zásob (dny)	0,78	32,12	40,05	28,29	43,16
Doba obratu pohledávek (dny)	39,28	53,21	48,86	37,72	63,65
Doba obratu závazků (dny)	92,51	91,16	45,69	48,67	103,10

Ukazatel doby obratu zásob udává počet dnů, po které jsou finanční prostředky vázané v zásobách, tedy než dojde k jejich přeměně do peněžní formy. U tohoto ukazatele je zaznamenán od roku 2011 do roku 2015 nárůst, kdy společnosti v roce 2015 trvá více než 40 dní přeměnit zásoby zpět do peněžní formy. Vývoj tohoto ukazatele je negativní, protože doba obratu zásob by měla v čase klesat a společnost by tak nemusela dlouho vázat finanční prostředky v nejméně likvidní formě. V porovnání s oborovým průměrem je na tom analyzovaná společnost dobře, protože doba obratu zásob je ve všech letech nižší.

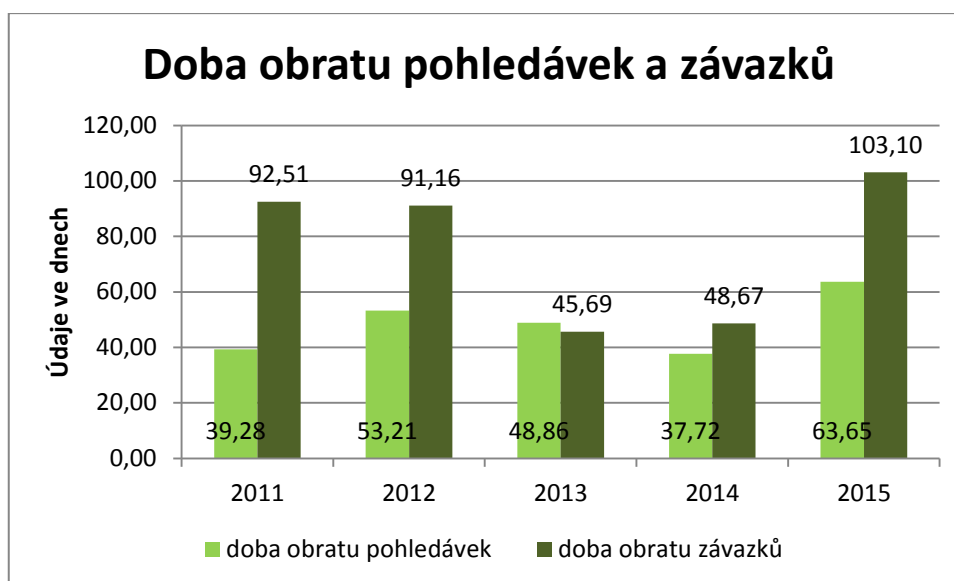
Tabulka č. 27: Srovnání doby obratu zásob společnosti s oborovým průměrem za roky 2013 až 2015 (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů; Ministerstva průmyslu a obchodu, 2005-2016)

	2013		2014		2015	
	Oborový průměr	ABC s.r.o.	Oborový průměr	ABC s.r.o.	Oborový průměr	ABC s.r.o.
Doba obratu zásob (dny)	54,14	40,05	57,43	28,29	62,15	43,16

Doba obratu pohledávek má kolísavý charakter. Pozitivní vývoj byl zaznamenán mezi rokem 2013 a 2014, kdy došlo ke snížení doby obratu na 38 dní. Společnost však tento vývoj neudržela a od následujícího roku došlo k navýšení. Z porovnání roku 2011 až 2015 lze vidět, že se doba obratu pohledávek zvýšila o více než 20 dní. Tento vývoj je pro společnost negativní, protože společnost musí čekat déle než 60 dní na platbu svých pohledávek. Jelikož analyzovaná společnost zpravidla dává svým zákazníkům 14 až 30 denní splatnost, stálým zákazníkům 60 denní splatnost, je patrné, že odběratele platí až po uplynutí doby splatnosti.

Doba obratu závazků má od roku 2011 do roku 2013 klesající charakter a od roku 2013 doba obratu zase narůstá. Nejvyšších hodnot tento ukazatel dosahuje v roce 2015, kdy společnost odkládá platbu svých faktur o 103 dní. Společnost tak odkládala platby svých závazků, především z důvodu investic do společnosti a držení určitého množství peněžních prostředků na bankovním účtu. V předcházejících letech byl vývoj přijatelný, protože analyzovaná společnost má u řady stálých dodavatelů dohodnuté delší doby splatnosti (90 dní). I přes delší doby by si společnost měla dávat pozor na pravidelnou úhradu svých splatných závazků.

Při porovnání těchto dvou ukazatelů je patrné, že doba obratu pohledávek je ve všech letech nižší než doba obratu závazků. Tento vývoj je pozitivní, avšak v budoucnu by se analyzovaná společnost měla zaměřit na řízení svých závazků a jejich platbu.



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

- Provozní ukazatele

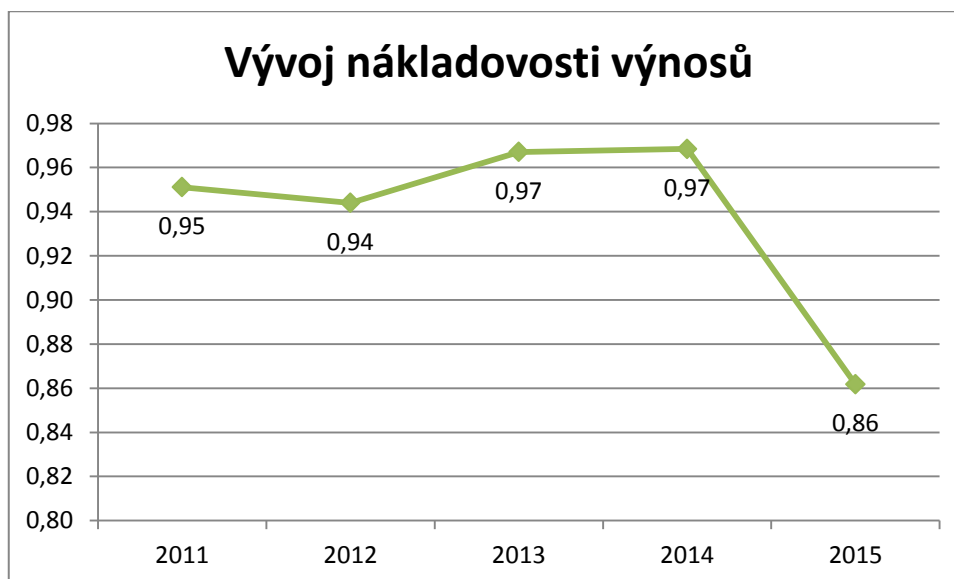
Tabulka č. 28: Provozní ukazatele (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2011	2012	2013	2014	2015
Mzdová produktivita	5,14	4,45	4,27	4,51	5,01
Nákladovost výnosů	0,95	0,94	0,97	0,97	0,86
Produktivita práce z přidané hodnoty	764,96	1069,80	910,03	756,94	1123,71

Ukazatel mzdové produktivity by měl mít rostoucí tendenci. U analyzované společnosti hodnoty do roku 2013 klesají, a od dalšího roku narůstají. Tento ukazatel vypovídá o tom, kolik výnosů připadne na jednu korunu vyplacené mzdy. Tento vývoj je způsoben především kolísáním hodnot výnosů společnosti. Další důležitý faktor ovlivňující výši mzdové produktivity je ten, že společnost každý rok navyšovala pracovní pozice, tedy že každý rok docházelo k náboru nových lidí na pracovní poměr. V posledním analyzovaném roce připadá na jednu korunu mzdy 5,01 korun výnosů.

Z následujícího grafu je patrné, že vývoj nákladovosti výnosů má během let kolísající charakter. Pozitivně však lze hodnotit jeho vývoj od roku 2011 až do roku 2015, kdy hodnota v čase klesla. Tento vývoj je způsoben především tím, že společnost v roce 2015 vykazovala vyšší hodnoty výnosů než v předcházejících letech. V tomto roce se společnosti taktéž podařilo snížit hodnotu výkonové spotřeby, což lze hodnotit kladně. Podíl na snížení nákladovosti výnosů mají především uzavřené dohody s dodavateli o slevách za nakupovaný materiál a také snížení nákladů na nakupované služby

potřebné ke své činnosti. Společnost se také zaměřila na analýzu a řízení svých nákladů a snaží se vyhledávat levnější dodavatele.



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

Ukazatel produktivity práce z přidané hodnoty podává informace o podílu, který připadá na jednoho zaměstnance. Z vývoje toho ukazatele je patrné, že jeho hodnota je během let kolísaví. Pozitivně lze hodnotit vývoj od roku 2011 až do roku 2015, kdy hodnota tohoto ukazatele narostla.

2.3.5 Porovnání vybraných ukazatelů s konkurenčními korporacemi

Analyzovaná společnost bude porovnána se dvěma konkurenčními společnostmi, které se zabývají stejnou podnikatelskou činností. Základní data pro porovnání jsou čerpána z výkazů korporací dostupných na internetových stránkách Veřejného rejstříku. Jelikož tyto dvě společnosti patří mezi největší konkurenty, jsou v této práci zmíněné i přesto, že velikostně nejsou stejné.

Pro porovnání je zvolen konkurent 1. Jak již bylo zmíněno dříve, tato společnost se zabývá výrobou sériových výrobků. Konkurent 1 je co do velikosti i obratu větší než analyzovaná společnost ABC s.r.o.

Druhá konkurenční společnost je menšího charakteru, avšak patří mezi hlavního konkurenta společnosti ABC s.r.o., a proto bude provedeno srovnání i s tímto konkurentem.

Tabulka č. 29: Porovnání vybraných ukazatelů za rok 2014 s konkurenčními společnostmi (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů jednotlivých společností)

Rok 2014	Konkurent 1	Konkurent 2	ABC s.r.o.
ROA (v %)	9,13	-9,71	3,96
ROE (v %)	12,19	-59,12	5,78
ROS (v %)	6,34	-4,11	3,23
Běžná likvidita	5,09	1,44	1,84
Pohotová likvidita	3,53	1,03	1,6
Doba obratu zásob (dny)	63,59	40,36	28,29
Doba obratu pohledávek (dny)	47,38	47,45	37,72
Doba obratu závazků (dny)	28,61	28,65	48,67
Celková zadluženost (v %)	33,56	83,17	52,60

Z tabulky je patrné, jak se společnosti ABC s.r.o. daří v porovnání s konkurenčními společnostmi v roce 2014. Konkurent 1 je podstatně větší, všechny ukazatele vykazují lepší hodnoty než analyzovaná společnost. Prvně zmíněná konkurenční společnost vykazuje lepší hodnoty v oblasti likvidity, hodnoty doby obratu závazků jsou nižší, celková zadluženost společnosti je menší. U doby obratu zásob je konkurent 1 na tom hůře než analyzovaná společnost a také konkurent 1 musí čekat déle na úhradu svých pohledávek. Při srovnání s konkurentem 2 je na tom analyzovaná společnost lépe především z důvodu, že v roce 2014 nevykazuje záporný výsledek hospodaření. Z této skutečnosti vyplývá, že společnost ABC s.r.o. vykazuje lepší hodnoty téměř u všech analyzovaných ukazatelů

Tabulka č. 30: Porovnání vybraných ukazatelů za rok 2015 s konkurenčními společnostmi (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů jednotlivých společností)

Rok 2015	Konkurent 1	Konkurent 2	ABC s.r.o.
ROA (v %)	18,55	3,12	12,44
ROE (v %)	24,43	14,62	24,51
ROS (v %)	13,73	1,20	14,23
Běžná likvidita	8,37	1,33	1,34
Pohotová likvidita	6,40	0,95	1,13
Doba obratu zásob (dny)	56,84	38,52	43,16
Doba obratu pohledávek (dny)	54,36	41,16	63,65
Doba obratu závazků (dny)	12,78	46,55	103,1
Celková zadluženost (v %)	37,55	79,20	58,75

V roce 2015 konkurent 1 u ukazatelů likvidity vykazuje několikanásobně vyšší hodnoty než zbylé dvě společnosti. Skutečnost, že společnost ABC s.r.o. má problémy se svou likviditou byly popsány v jednotlivých ukazatelích finanční analýzy. Konkurent 1 vykazuje nižší zadluženost, konkurent 2 naopak vyšší zadluženost. Zadluženost

konkurenta 2 je způsobená především zápornými výsledky hospodaření v předchozích letech. U doby obratu zásob je na nejlépe konkurent 2. Doba obratu pohledávek vykazuje nevyšší hodnoty u společnosti ABC s.r.o. i přesto, že společnost má dohodnuté delší doby splatnosti. Při porovnání doby obratu závazků je na tom opět nejhůře analyzovaná společnost ABC s.r.o. Analyzovaná společnost odkládá platbu svých závazků o více než 100 dní. Rentabilita tržeb a vlastního kapitálu je na stejné úrovni u konkurenta 1 a společnosti ABC s.r.o. Rentabilita aktiv je nejlepší u konkurenta 1, a proto by se společnost ABC s.r.o. na tuto oblast měla taktéž zaměřit. Z porovnání všech výsledků by se analyzovaná společnost měla zaměřit především na snížení doby obratu závazků, rentabilitu celkových aktiv a na již zmíněnou likviditu.

2.3.6 Shrnutí finanční analýzy

Pomocí finanční analýzy byla zhodnocena situace vybrané společnosti a v této části je provedeno kompletní shrnutí.

Z analýz soustav ukazatelů bylo zjištěno, že se společnost ve všech letech nacházela v tzv. šedé zóně a tudíž není ohrožena bankrotem. Z těchto ukazatelů bylo zjištěno, že analyzovaná společnost má problémy s platební schopností a měla by se zaměřit na svou likviditu. Dále byly zjištěny problémy se ziskovostí. Tím, že se společnost během let rozrůstala, měla by se v dalších letech zaměřit na lepší využívání svých aktiv k tvorbě zisku a lépe řídit své činnosti.

Z analýzy absolutních ukazatelů byl zjištěn vývoj aktiv, pasiv, nákladů a výnosů během analyzovaných let. U aktiv byl zaznamenán od roku 2011 do roku 2015 velký nárůst. Stálá aktiva jsou tvořena především dlouhodobým hmotným majetkem, u kterého došlo během analyzovaných let k výrazné obnově. Hodnota staveb v roce 2013 také narostla z důvodů přístavby haly a administrativní budovy a následné roky docházelo k jeho odepisování. U oběžných aktiv byl v roce 2015 zaznamenán velký nárůst především u krátkodobých pohledávek, jak z obchodního styku u pohledávek ke společníkům.

U analýzy pasiv bylo zjištěno, z jaké části je společnost financovaná vlastními zdroji a z jaké části cizími. Od roku 2014 dochází k financování aktiv společnosti převážně cizími zdroji. Velký nárůst v roce 2014 byl zaznamenán u bankovních úvěrů, které následně byly čerpány na obnovu výrobního zařízení. V roce 2015 enormně narostly

krátkodobé závazky společnosti. Tento nárůst byl spojen s výkony společnosti, kdy došlo k nárůstu výsledku hospodaření za běžné období. S nárůstem činností společnosti vzrostly i závazky společnosti.

Z analýzy výkazu zisků a ztráty bylo zjištěno, že tržby za prodané zboží a výkony během let narostly. Pouze mezi rokem 2012 a 2013 došlo ke snížení těchto hodnot, ale tento vývoj v následujících letech nepokračoval. Výkonová spotřeba měla během let kolísající charakter a kladně lze hodnotit její vývoj především v roce 2015, kdy výkony společnosti narostly, avšak výkonová spotřeba klesla. U osobních nákladů je zaznamenán mezi roky nárůst. Tento nárůst je způsoben především přibíráním nových pracovníků. Zde je však zaznamenán negativní vývoj, protože osobní náklady v roce 2012 rostou rychleji než výkony společnosti. Pozitivní vývoj pro společnost zaznamenal výsledek hospodaření za účetní období, který byl v roce 2015 nejvyšší ze všech analyzovaných let.

Z rozdílových ukazatelů bylo zjištěno, že kromě roku 2014 společnost nevlastnila dostatek financí, které by mohla použít na úhradu svých okamžitě splatných závazků. Společnost se tedy v roce 2015 nachází v prvotní platební neschopnosti a je důležité, aby se tento problém nadále řešil. Tyto ukazatele dále podávají informace o tom, že společnost váže velkou část finančních prostředků v pohledávkách, a proto se společnosti v roce 2013 nachází v druhotné platební neschopnosti.

U poměrových ukazatelů byla nejdříve provedena analýza rentability. Rentabilita celkových aktiv byla kolísající z důvodu obnovy výrobního zařízení ve společnosti a jejich následného využívání. Z rentability vlastního kapitálu bylo zjištěno, že v roce 2013 a 2014 se společnost nacházela hluboko pod oborovým průměrem a od roku 2015 se situace zlepšila a společnost získává 0,24 haléřů na investovanou korunu.

Ukazatele likvidity značí, že společnost do roku 2014 vázala finanční prostředky především na bankovním účtu. I přesto, že společnost vázala velké množství finančních prostředků na bankovních účtech, se dostala do prvotní (v roce 2013 druhotné) platební neschopnosti z důvodu vyšších hodnot krátkodobých závazků. Jelikož analyzovaná společnost v jednotlivých letech investovala do rozvoje, platby závazků byly odkládány

z důvodu držení rezerv na bankovním účtu. Od roku 2015 došlo k velké změně a společnost váže větší část finančních prostředků v krátkodobých pohledávkách.

Ukazatele zadluženosti popisují financování dané společnosti. V souvislosti s využíváním dlouhodobých bankovních úvěrů v roce 2011, 2014 a 2015 jsou činnosti společnosti financovány především z cizích zdrojů. Nárůst zadluženosti v roce 2015 je spojen i s rostoucími krátkodobými závazky. Využívání bankovních úvěrů je však pozitivní, protože snižují daňové zatížení společnosti. Doba splácení dluhů značí, že společnost je schopna ve všech letech splatit své dluhy.

Obrat celkových aktiv značí neúměrnou majetkovou vybavenost společnosti. U doby obratu zásob došlo od roku 2011 do roku 2015 nárůstu na 43 dní. I přesto, že došlo k nárůstu doby obratu zásob, lze hodnotit kladně to, že se hodnoty ve všech letech nachází pod oborovým průměrem. Při bližší analýze doby obratu pohledávek a závazků bylo zjištěno, že od roku 2011 do roku 2015 došlo nárůstu doby obratu a společnost by se měla zaměřit na jejich řízení. Při vzájemném porovnání doby obratu pohledávek a závazků, je doba obratu závazků ve všech letech kromě roku 2013 vyšší než doba obratu pohledávek, což je pro společnost pozitivní jev.

Z provozních ukazatelů bylo zjištěno, že mzdová produktivita měla nejdříve klesající a poté od roku 2013 rostoucí charakter. Tento vývoj byl způsoben kolísáním hodnot výnosu společnosti a nárůstem počtu zaměstnanců během analyzovaných let. Ukazatel vývoje nákladovosti výnosu vykazuje kladné výsledky, protože se společnosti podařilo snížit hodnotu výkonové spotřeby. Společnost vyhledala levnější dodavatele, se stálými sjednala dohody o slevách a zaměřila se na analýzu a řízení svých nákladů. Hodnoty tohoto ukazatele od roku 2011 do roku 2015 klesly. Ukazatel produktivity práce vykazuje pozitivní vývoj, protože hodnoty od roku 2011 do roku 2015 narostly.

2.3.7 Srovnání s bakalářskou prací

Z důvodu, že diplomová práce navazuje na bakalářskou práci, bude v této části provedeno srovnání a zhodnocení navržených opatření.

V bakalářské práci byly zjištěny problémy v oblasti účetnictví, především v nedostatečném setkávání s externím účetním a problémy v komunikaci. Společnosti

bylo doporučeno vyměnit stávajícího externího účetního za nového anebo zaměstnat nového pracovníka na pracovní úvazek. Společnost tohoto návrhu využila avšak až v průběhu roku 2016 a z toho důvodu jsou výkazy v roce 2015 sestavené bývalým externím účetním. Od roku 2016 by případné nesrovnalosti měly být odstraněny. Nová pracovnice nastoupila do pracovního poměru od září roku 2016 a mzdové náklady tak vzrostly každý měsíc o 15 000 Kč hrubé mzdy. Z důvodu, že společnosti zvýšila své tržby, není pro ni tato částka problém, protože účetní již byla v této společnosti potřeba.

Dále bylo společnosti doporučeno řídit náklady. Jedno z doporučení bylo dohodnutí se s dodavateli na obchodních podmínkách. Společnost písemně uzavřela dohody se svými stálými dodavateli, kdy sjednali delší doby splatnosti (v ČR zpravidla 60 dní, u zahraničních dodavatelů zpravidla 90 dní) a především si vyjednali množstevní slevy. Těchto výhod společnost čerpá a nakupuje materiál především od těchto dodavatelů s využíváním slev. Dalším problémem v oblasti nákladů jsou vysoké osobní náklady. Zde bylo společnosti doporučeno, aby provedla personální audit a zjistila tak, zda nezaměstnává nedostatek nebo přebytek pracovníků. Společnost tohoto doporučení nevyužila a pracovní pozice během let navyšovala tím, že zaměstnala nové pracovníky.

Analyzovaná společnost se také potýkala s neefektivním využíváním dlouhodobého majetku, které pak následně mělo vliv na rentabilitu a ziskovost. Společnosti bylo doporučeno prodat nebo pronajímat nevyužívaný majetek a především omezit investice. Společnost využila návrhu pronajímat nepoužívaný majetek, avšak investice neomezila. Společnost v roce 2014 a 2015 provedla poměrně rozsáhle investice do majetku, a proto problém s neefektivním využíváním přetrvává nadále.

Dalším zjištěným problémem byla rostoucí doba obratu pohledávek a závazků. Z důvodu, že odběratelé neplatili včas, se společnost dostala do druhotné platební neschopnosti a měla problémy s likviditou. Zde bylo společnosti navrženo několik možností, aby doba obratu pohledávek nenarůstala a odběratelé platili včas. Společnost využila návrhu požadování záloh u zákazníků, se kterými měli dříve problém s placením a zavedení upomínek zpráv. Dalším využitým návrhem bylo zavedení skonta u významných odběratelů. Skonto však bylo zavedeno pouze u tří nejvýznamnějších odběratelů. I přes tyto využití návrhy se společnost v roce 2015 potýká s problémy s inkasem peněžních prostředků od svých odběratelů a dostává se

dokonce do prvotní platební neschopnosti. Doba obratu závazků vykazovala také negativní výsledky a společnosti bylo doporučeno řídit své krátkodobé závazky několika způsoby. Doporučení bylo ve formě revolvingového úvěru, který by sloužil pro úhradu splatných závazků anebo využívání bankovních záruk. Společnost těchto návrhů nevyužila a doba obratu závazků v roce 2015 narostla na více než 100 dní.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Analyzovaná společnost se potýká s mnoha problémy, které je potřeba eliminovat. V této části práce budou navržena opatření, která by měla vést ke zlepšení celkové finanční situace společnosti.

Ze všech ukazatelů finanční analýzy je patrné, že se společnost ABC s.r.o. během předcházejících pěti let rozrůstala. Tento vývoj je pro společnost pozitivní, avšak je důležité, aby tento rozvoj neměl spíše špatné dopady na chod společnosti. Společnost ABC s.r.o. by se tedy měla zaměřit na následující oblasti.

3.1 Řešení prvotní platební neschopnosti

Analyzovaná společnost by se především měla zaměřit na svoji prvotní platební neschopnost, do které se dostala již v roce 2015. Z předcházejících ukazatelů je patrné, že společnost odkládala platbu svých faktur o více než 100 dní a je tedy možné, že i v dalších letech nebude schopna řádně a včas plnit své závazky. K této skutečnosti se váže i fakt, že společnost nemá dostatek peněžních prostředků na úhradu svých závazků. Analyzované společnosti tedy podle insolvenčního zákona č.182/2006 Sb. hrozí úpadek. Analyzovaná společnost splňuje podmínky hrozícího úpadku, jelikož má více než jednoho věřitele, řada závazků není splacená po lhůtě splatnosti (společnost dluží necelých 5 mil Kč více než 180 dní od doby vystavení faktury k 31. 12. 2015) a není schopna veškeré závazky uhradit v termínu splatnosti. Vedení společnosti by tedy mělo zvážit možnost o podání návrhu na hrozící úpadek. Možnost, jak by společnost mohla řešit svoji situaci je vyhlášení konkursu nebo reorganizace.

Při reorganizaci by společnost mohla nadále vykonávat svoji podnikatelskou činnost, avšak pouze v mezích tzv. reorganizačního plánu. Společnost by tak nemusela rozprodávat svůj majetek, jako je tomu u konkursu a mohla by nadále vykonávat svoji činnost. Tento reorganizační plán se zabývá především ozdravením provozu společnosti a vypořádáním vztahů mezi dlužníky a věřiteli prostřednictvím postupného uspokojování věřitelů.

Reorganizační plán se předkládá insolvenčnímu soudu a musí obsahovat následující:

- rozdělení věřitelů do jednotlivých skupin, podle stejného právního postavení a hospodářských zájmů kvůli potřebám hlasování,
- způsob reorganizace,
- opatření k plnění plánů (nakládání s majetkovou podstatou, určení osob, které s ní mohou nakládat),
- informace o tom, zdali společnost bude pokračovat v provozu nebo jeho část,
- informace o tom, jak reorganizační plán ovlivní zaměstnanost,
- informace o tom, jaké závazky bude mít dlužník vůči věřitelům po skončení reorganizace.

(Zákon č. 182/2006 Sb.)

Pro analyzovanou společnost by tedy bylo výhodné zvážit tuto možnost a předejít tak případnému konkursu. V případě, že by na analyzovanou společnost byl vyhlášen konkurs, společnost by musela ukončit svoji podnikatelskou činnost.

3.2 Řízení pohledávek společnosti

Odběratelé jsou pro společnost významní a je žádoucí, aby plnili své povinnosti včas. V případě, že by analyzovaná společnost inkasovala finanční prostředky v termínech splatnosti, mohla by tak předejít zhoršující se platební neschopnosti. Tento problém byl řešen v přecházejících letech, kdy se společnosti podařilo snížit dobu obratu pohledávek mezi rokem 2013 a 2014 tím, že zavedla skonto u třech nejvýznamnějších odběratelů a zálohové platby u problémových zákazníků. Také rozdílové ukazatele vykazovaly v roce 2014 lepší hodnoty než v předcházejících letech. Společnost však zlepšující trend neudržela a v roce 2015 se dostala dokonce do prvotní platební neschopnosti, a proto musí být tento problém řešen.

- Důkladná analýza odběratelů

Společnost by se měla zaměřit na pravidelnou kontrolu svých odběratelů. Tato analýza by měla spočívat v několika krocích. Pokud společnost s odběratelem obchoduje poprvé, měla by si nejdříve zjistit základní informace, které jsou dostupné na internetových stránkách. Na těchto stránkách je možné zjistit informace o tom, zdali společnost není v insolvenci, nahlédnout do výkazů a výročních zpráv, ověřit informace

o tom, jeli subjekt plátcem DPH a jestli subjekt není v registru dlužníků. Zjištěné skutečnosti by poté mohly pomoci k zamezení případným problémům s inkasem pohledávek. Mezi internetové stránky, poskytující tyto informace patří například: Obchodní rejstřík dostupný na www.justice.cz, Administrativní registr ekonomických subjektů dostupný na www.info.mfcr.cz, údaje o registraci k DPH dostupné na adisreg.mfcr.cz a registr dlužníků dostupný na www.dluznik.cz. Existuje však i řada dalších internetových stránek, kde je možné zjistit potřebné informace.

Kontrolu o tom, zdali odběratel není v insolvenci, případně jestli se nejedná o nespolehlivého plátce DPH, by analyzovaná společnost měla provádět pravidelně i u odběratelů, se kterými již obchoduje. U všech odběratelů by měla být prováděna pravidelná kontrola platební morálky a rozdělení odběratelů do dvou skupin, podle toho o jakého odběratele se jedná. První skupina by obsahovala významné odběratele, obchodující se společností každý týden a druhá skupina nepravidelné zákazníky. Při konzultaci s vedením analyzované společnosti vyplynulo, že nejvýznamnější zákazníci platí včas a problém s inkasem není tak závažný jako u odběratelů, se kterými obchodují nepravidelně. U třech nejvýznamnějších odběratelů má společnost zavedené i skonto, které napomáhá k dřívější platbě, čímž urychlují inkaso peněz od odběratelů. Jelikož společnost si významných zákazníků váží, je nutno zmínit, že s těmito zákazníky má dohodnuté až 60 denní splatnosti, které nelze kvůli společným, oboustranným dohodám rychle měnit. Tito zákazníci však většinou své platby dodrží, avšak analyzovaná společnost tak váže peněžní prostředky v pohledávkách podstatně dlouho, které by jinak mohla využít na úhradu svých závazků. S touto skutečností bude společnosti doporučeno využívat faktoringu (viz. dále).

U nepravidelných zákazníků je tomu však jinak. Zde se společnost potýká s problémy s inkasem peněz, a proto by analyzovaná společnost měla provádět pravidelnou analýzu úhrady pohledávek od doby její splatnosti. Společnost by se měla především zaměřit na to, s jakým zpožděním odběratelé platí. U těchto odběratelů jsou zpravidla zavedené doby splatnosti od 14 do 30 dní. Pokud se odběratel zpozdí s platbou o více jak 10 dní, společnost by měla odběratele na tuto skutečnost upozornit a prověřit, zdali došlo k přijetí faktury. Pokud i po tomto upozornění nedojde ke splacení faktury, měla by společnost přistoupit k razantnějším změnám a zvážit omezení dodávek vůči daným

odběratelům. Při opakovaných problémech s placením by měly být dodávky odběratelům prováděny pouze v hotovostní formě anebo na dobírku.

- Zálohové platby

Analyzovaná společnost již začala využívat platby předem. Tyto zálohy jsou však vyžadované pouze u odběratelů, se kterými měli závažný problém s placením v minulosti (například pokud muselo být provedené vymáhání pohledávek nebo odběratelé neuhradili faktury déle jak 180 dní po splatnosti). Po bližší interní analýze by společnost měla požadovat zálohy i u odběratelů, pro které vyrábí výrobky, které jsou časově i technicky náročné. Jelikož analyzovaná společnost vyrábí nespecifické výrobky, často dochází k dlouhodobé přípravě a programování a společnost už v této době vkládá velké úsilí do budoucí výroby. Taková příprava výroby a celková výroba může často trvat až několik týdnů, a proto by bylo pro společnost výhodné požadovat zálohu předem alespoň ve výši 50%. Touto zálohou by společnost inkasovala peníze, které by následně mohla využít k úhradám závazků za potřebný materiál k výrobě. Touto formou by také mohlo k dřívějšímu získání peněžních prostředků, které mohou sloužit k úhradě závazků společnosti.

Po bližší analýze pohledávek z roku 2015 bylo zjištěno, že hodnota pohledávek, u kterých docházelo k dlouhodobé přípravě výrobního procesu, činila ke konci roku 3 563 000 Kč. V případě, že by společnost již v tomto roce požadovala zálohy na tyto pohledávky, změnily by se jednotlivé hodnoty položek rozvahy a také jednotlivých ukazatelů. Výše záloh by tedy činila 1 781 500 Kč. O tuto částku by se snížily krátkodobé pohledávky z obchodního styku společnosti a navýšily peněžní prostředky. Následující tabulka popisuje, jak by se změnily jednotlivé ukazatele.

Tabulka č. 31: Změny ukazatelů po zavedení zálohových plateb u vybraných pohledávek (Zdroj: vlastní zpracování)

Rok 2015	Hodnoty před změnou	Hodnoty po změně
Okamžitá likvidita	0,34	0,38
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	64	54
ČPP (v tis. Kč)	- 26 000	- 24 218,5
ČPP* (bez závazků ke společníkům) (v tis. Kč)	- 16 205	- 14 423,5

Jak již dříve bylo zmíněno, společnost se v roce 2015 nacházela v prvotní platební neschopnosti, a proto čisté pohotové prostředky i po odečtu závazků ke společníkům (které se svým charakterem mohou považovat za dlouhodobé) a odečtu požadovaných záloh situaci výrazně nezlepší. U ostatních dvou ukazatelů lze vidět zlepšení, především u doby obratu pohledávek. Hodnota okamžité likvidity se také zlepšila, avšak je důležité se nadále na tuto oblast zaměřit.

- Faktoring

Aby společnost nevázala tolik finančních prostředků v pohledávkách, možným řešením je postoupení pohledávek faktoringové společnosti. Jelikož pravidelným (významným) odběratelům jsou zpravidla poskytovány delší doby splatnosti (až 60 dnů), může společnost prostřednictvím faktoringových společností peněžní prostředky získat dříve. V rámci udržení dobrých vztahů s těmito odběrateli společnost nechce měnit doby splatnosti. Často však později platí i ostatní odběratelé, a proto by společnost měla zvážit faktoring. Na trhu existuje řada společností, které tyto služby poskytují a patří mezi ně například ČSOB Factoring, Brnokonzult, Factoring ČS, Factoring KB, Smart Credit s.r.o., Transfinance. Každá faktoringová společnost vytváří své nabídky až po konkrétní poptávce, a proto je důležité, aby společnost případně oslovila více faktoringových společností a na základě výhodnějších obchodních podmínek uzavřela dohodu.

Jelikož analyzovaná společnost má bankovní účet zřízen u Komerční banky, bude v této práci zmíněna nabídka faktoringu od Komerční banky a pro porovnání u České spořitelny.

Tabulka č. 32: Srovnání faktoringových nabídek od KB a ČS (Zdroj: vlastní zpracování dle informací dostupných na Tuzemský factoring Komerční banky, 2017; Factoring České spořitelny, 2017)

Nabídka faktoringu od Komerční banky	Nabídka faktoringu od České spořitelny
- tuzemský faktoring s pojištěním,	- tuzemský faktoring,
- financování tuzemských pohledávek zpravidla se splatností do 90 dnů (pokud není zaplacená – je nahlášena jako pojistná událost pojišťovně),	- financování tuzemských pohledávek v rámci schváleného limitu,
- čerpání finančních prostředků zpravidla 70 – 90% nominální hodnoty pohledávky,	- čerpání finančních prostředků až do výše 90% postoupených pohledávek,
- připsání finančních prostředků ve stejný den postoupení pohledávky (klient KB),	- připsání finančních prostředků na účet nejpozději do 48 hodin (není klient ČS),
- převzetí správy pohledávky faktorem,	- správa a inkaso faktur a vedení statistiky,
- elektronický přehled postupovaných pohledávek (informace o stavu),	- eFactoring – poskytuje informace o faktoringovém obchodu,
- úroky na úrovni krátkodobých bankovních úvěrů,	- úroky na úrovni krátkodobých bankovních úvěrů,
- faktoringový poplatek: rozmezí 0,3-1,0% z hodnoty pohledávky.	- faktoringový poplatek: rozmezí 0,3-1,5% z hodnoty pohledávky.

Každá faktoringová společnost nabízí jiné podmínky, které jsou později upravené podle konkrétních požadavků. V případě, že by společnost využila některou faktoringovou společnost, mohlo by dojít ke zlepšení likvidity a rozdílových ukazatelů. Z důvodů, že se společnost v roce 2015 nacházela v prvotní platební neschopnosti, měla by zvážit i jiné možnosti, které jsou uvedené dále.

V následující části bude uveden příklad na postoupení pohledávek Factoringu České spořitelny a.s. na určitou část z hodnot neuhrazených pohledávek z roku 2015. U těchto pohledávek byla zavedena 60 denní splatnost a mohlo být využito faktoringu. Jelikož je konkrétní nabídka vytvořena až po poptávce u dané faktoringové společnosti, část výpočtů v této práci vychází z dostupných podkladů společnosti Factoring České spořitelny a.s.

Tabulka č. 33: Výpočet nákladu faktoringu (Zdroj: vlastní zpracování dle Factoring České spořitelny, a.s., 2017)

Fakturovaná částka	8 235 000 Kč
Doba splatnosti pohledávek	60 dnů
Faktoringový poplatek	0,5% (prům. cena pro klienty s ročním obrátem cca 100 mil.Kč)
Úrok z profinancování	1M PRIBOR (k 31.12.2015 0,20%) + 2% p.a. = 2,2% p.a.
Výše zálohové platby	90%

V případě, že by analyzovaná společnost postoupila faktoringové společnosti pohledávky ve výši 8 235 000 Kč, faktoringová společnost by jí vyplatila zálohu, tedy předfinancovala pohledávku ve výši 7 411 500 Kč (90% z celkové fakturované částky). Poté co by odběratelé zaplatili faktoringové společnosti celkovou hodnotu pohledávek ve výši 8 235 000 Kč, faktoringová společnost by doplatila analyzované společnosti zbývajících částku ve výši 823 500 Kč.

Po těchto úkonech si faktoringová společnost propočte poplatky za svoje služby. Faktoringový poplatek bude ve výši 41 175 Kč a úrok z profinancování ve výši 26 803 Kč. Za služby faktoringové společnosti budou účtované poplatky v celkové výši 67 978 Kč a to musí analyzovaná společnost zaplatit. Z uvedených výpočtů tedy vyplývá, že celkové náklady za faktoringové služby tvoří 0,83% z nominální hodnoty pohledávky. Z důvodů, že analyzovaná společnost má dostatečnou rentabilitu, poplatky faktoringové společnosti by jí neměly ohrozit.

Následující tabulka popisuje, jak by se změnily hodnoty ukazatelů po zavedení faktoringu u vybraných pohledávek.

Tabulka č. 34: Změna rozdílových ukazatelů a ukazatelů likvidity (Zdroj: vlastní zpracování)

Rok 2015	Hodnoty před změnou	Hodnoty po změně
ČPP (v tis. Kč)	- 26 000	- 18 588,5
ČPP* (vynechávající závazky ke společníkům) (v tis. Kč)	- 16 205	- 8 793,5
Okamžitá likvidita	0,34	0,53

Z tabulky je patrné, že při zavedení odkupu pohledávek se situace zlepší, avšak analyzovaná společnost se stále nachází v prvotní platební neschopnosti a je potřeba tuto skutečnost řešit.

V případě, že by společnost zvážila využití obou dvou výše zmíněných možností, tedy požadování záloh u odběratelů, kde dochází k dlouhodobé přípravě a postoupení pohledávek faktoringové společnosti v určité výši, mohla by se situace společnosti zlepšit. Následující tabulka tedy popisuje změnu u jednotlivých ukazatelů, pokud by společnost využila obě dvě možnosti zároveň.

Tabulka č. 35: Změna rozdílových ukazatelů a okamžitá likvidita při požadování záloh a postoupení pohledávek faktoringové společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Rok 2015	Hodnoty před změnou	Hodnoty po změně
ČPP (v tis. Kč)	- 26 000	- 16 807
ČPP* (vynechávající závazky ke společníkům) (v tis. Kč)	- 16 205	- 7 012
Okamžitá likvidita	0,34	0,57

3.3 Řízení výrobních faktorů

Společnosti již dříve bylo doporučeno neinvestovat do dlouhodobého majetku, aby došlo k lepšímu využívání aktiv, avšak společnost tak neučinila. Společnost jak v roce 2014, tak v roce 2015 provedla investice do dlouhodobého hmotného majetku. Aby společnost plně využívala svůj dlouhodobý majetek a pokračovala v trendu roku 2015, měla by být provedena analýza využití jednotlivých strojů ve společnosti a analýza personálního obsazení pracovníků.

Společnost by se měla zaměřit na analýzu využitelnosti jednotlivých strojů. Jelikož každý výrobek prochází celou výrobou postupně, kdy nejprve dochází k základnímu opracování, poté k frézování a obrábění je nutné, aby celý výrobní proces byl předem naplánovaný a prostoje jednotlivých strojů v rámci směny byly minimální. Zde je důležité, aby vedoucí výroby společně s mistrem dílny naplánoval jednotlivé kroky výroby a aby nedocházelo k výrobě jiných výrobků, tedy aby se nepřeskakovalo z jednoho výrobního procesu k jinému. Nejvytíženější stroje společnosti jsou využívány v rámci ranní a odpolední směny. Analyzovaná společnost má tedy dvousměnný provoz, a proto prostoje jednotlivých strojů jsou v noci, kdy se ve společnosti nepracuje. Mezi nejvytíženější stroje patří obráběcí centra, u kterých se nestíhá zpracování. Zde by společnost mohla zvážit možnost využití obráběcích center v noci. S touto skutečností však souvisí zaměstnání alespoň dvou nových pracovníků a souhlas stávajících pracovníků na práci ve třísměnném provozu. Tím, že by se ve společnosti pracovalo

i přes noc, mohlo by dojít k plnému využití obráběcích center a tím i ke včasnému zpracování. Možnou změnou je také pronájem dalších strojů, které má společnost ve vlastnictví. Společnost by však nejprve musela zjistit, zdali je zájem o majetek a poté by teprve mohla začít majetek pronajímat.

Při konzultaci s vedením společnosti bylo zjištěno, že v současné době je zájem o brusky, které společnost vlastní. Následující tabulka tedy popisuje možný pronájem pouze jedné vybrané Brusky BRH 400, kterou společnost vlastní a využívá jí v rámci ranní směny.

Tabulka č. 36: Výpočet tržeb z pronájmu brusky BRH 400 (Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

Stanovená hodinová sazba stroje brusky BRH 400 (Kč/hod)	510
Počet odpracovaných hodin na stroji za rok 2015 (hod/rok)	2 000
Počet pracovních dnů v roce 2015 - bez placených svátků (ve dnech)	251
Pronájem majetku alespoň 4 hodiny denně - odpoledne (hod/rok)	1 004
Tržby z pronájmu majetku (v Kč)	512 040

Z předcházející tabulky je patrné, že kdyby společnost zvážila pronájem brusky již v roce 2015, došlo by ke zvýšení tržeb. Kdyby se společnost zaměřila na pronájem i ostatního majetku, který nevyužívá v rámci odpolední směny, mohla by situace společnosti být lepší. Společnost by tímto krokem mohla získat finanční prostředky, které by následně mohla využít na úhradu svých závazků.

S využitelností strojů souvisí i provedení personálního obsazení pracovníků. Provedením analýzy personálního obsazení pracovníků by společnost mohla zjistit, zda nezaměstnává přebytek nebo nedostatek pracovníků, anebo zdali pracovníci vykonávají svoji činnost tak, jak by měli. Jelikož personální audit není levnou záležitostí, společnost by nejprve měla zvážít situaci vlastní analýzy pracovníků. Tato analýza by měla být zaměřena na pravidelný monitoring pracovních ploch jednotlivých pracovníků. Každý pracovník by měl vyplnit dotazník, ve kterém by uvedl náplň práce jeho pracovního dne, tedy „snímek pracovního dne“. Tento dotazník by měl obsahovat informace o tom, co je jeho pracovní náplní, za co je zodpovědný a také informace o tom, zdali vykonává práci navíc. Tyto informace by měly být zpracované mistrem dílny, který má přehled o dění na dílně a zdali jsou tyto dotazníky vyplněné správně.

Výsledné hodnoty by poté měly být rozebrány vedením společnosti a na základě podkladů učiněno rozhodnutí.

3.4 Řízení zadluženosti

Analyzovaná společnost od roku 2014 využívá k financování svých činností převážně cizí zdroje. Došlo k nárůstu jak krátkodobých závazků, tak dlouhodobých bankovních úvěrů v souvislosti s plánovanými investicemi. Společnost od roku 2014 začala čerpat nové dlouhodobé bankovní úvěry, které sloužily na úhradu nakupovaného majetku. Nárůst byl zaznamenán také u závazků z obchodních vztahů, a proto by se společnost měla zaměřit i na tuto oblast. V roce 2015 se společnost dostala do prvotní platební neschopnosti, což značí velké problémy. Společnost by se tak měla zaměřit na důkladnou analýzu svých závazků a s dodavateli, u kterých společnost pozdržela platby, se dohodnout na případném reorganizačním plánu, jak bylo navrhováno výše. V současné době by nebylo pro společnost výhodné, aby využila krátkodobých bankovních úvěrů. Společnost by tak sice uhradila své závazky, avšak hodnota peněžních prostředků by se nezlepšila, výše krátkodobých bankovních úvěrů by zůstávala nesplacená a společnost by navíc musela platit úroky z úvěrů, díky kterým by se zvýšily náklady společnosti.

3.5 Získání dotací

Analyzovaná společnost by se také měla zaměřit na efektivnost výroby, propagaci svých výrobků a expanzi na nové trhy. Tím, že by se společnost zaměřila na tyto oblasti, mohlo by dojít ke zvýšení činnosti společnosti. Jelikož analyzovaná společnost využívá dotace z fondů Evropské unie, je možnost čerpat dotace i v rámci Operačního programu OP PIK pro období 2014-2020. Jednotlivé dotace se dělí do pěti prioritních os a analyzovaná společnost by se mohla zúčastnit programu PO1, který je zaměřen na výzkum a vývoj pro inovace.

Ve druhém kvartálu roku 2017 bude vyhlášena dotace na nesoucí název **IV. Výzva Inovace**. Plánované datum vyhlášení dotace je na červen roku 2017 a plánované datum ukončení příjmů žádostí na tyto dotace bude v říjnu 2017. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012 - 2017) Tohoto programu se budou moci účastnit malé a střední korporace, mezi které spadá i analyzovaná společnost. Společnost by se tak v rámci

výzvy Inovace mohla zapojit do projektu marketingová inovace, která bude zaměřena na zvýšení podílu výrobků a služeb a otevření nových trhů.

Jelikož analyzovaná společnost využívala dotace již dříve, veškeré povinnosti spojené s dotacemi jsou jí již známy. Společnost by tak musela vytvořit dotační projekt, ke kterému musí přiložit povinné součásti, které budou vyhlášeny až při otevření konkrétní výzvy (projektu). Analyzovaná společnost by se při tomto programu mohla zaměřit na marketingovou propagaci, například na změnu designu prodávajících obalů a propagaci pomocí reklamních spotů na internetových stránkách, aby se dostala do povědomí potenciálních zákazníků. Konkrétní téma na dotační projekt musí společnost sestavit až po bližší analýze marketingové oblasti.

3.6 Průběžné sledování ukazatelů

V diplomové práci byly zjištěny problémy, se kterými se společnost potýká. Vývoj společnosti se nedá předem určit se stoprocentní účinností, a proto by bylo pro společnost přínosné, aby pravidelně prováděla analýzu jednotlivých ukazatelů. Díky průběžné analýze by společnost mohla včas reagovat na vzniklé situace a dalo by se tak předejít případným finančním problémům. Podrobnější analýza by se měla zaměřit na ukazatele rentability, ukazatele čistých pohotových prostředků, ukazatele obratu stálých aktiv a doby obratu závazků a pohledávek. S těmito ukazateli měla společnost již dříve problémy, a proto je důležité, aby nedocházelo k prohlubování problémů ale k jejich odstranění. Analýza těchto ukazatelů by měla být prováděna alespoň čtvrtletně a hodnoty by se měly přibližovat k oborovému průměru.

Je důležité však neopomenout i ostatní ukazatele, které mohou upozornit i na jiné problémy v analyzované společnosti. Především ukazatele likvidity, zadluženosti a provozní ukazatele. U těchto ukazatelů by společnost měla provádět analýzu alespoň jednou za půl roku a výsledné hodnoty společnosti následně porovnat s oborovým průměrem. V případě neuspokojivých výsledků by analyzovaná společnost měla navrhnout opatření pro jejich odstranění. Dále by se společnost měla zaměřit na pravidelné sestavování výkazu cashflow, se kterým v současnosti nepracuje. Při sestavování cashflow by společnost zjistila skutečné příjmy za daný rok. Tyhle kroky by měly analyzované společnosti napomoci k odstranění problémů co nejdříve.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit finanční situaci společnosti ABC s.r.o. Hodnocení finanční situace bylo provedeno na základě obecného a oborového okolí společnosti a také finanční analýzy, kde byly zjištěny hlavní problémy analyzované společnosti. Podkladem sloužícím pro provedení finanční analýzy byly účetní výkazy společnosti za období 2011 až 2015.

První část práce byla zaměřena na teorii, která sloužila jako podklad pro další části práce, tedy pro analýzu obecného a oborového okolí a především pro provedení finanční analýzy společnosti. Následovalo představení analyzované společnosti a oboru podnikání. Poznatky čerpané z teoretické části byly prakticky aplikovány na vybranou obchodní korporaci a pomocí SPLETE a Porterovy analýzy byly zjištěny příležitosti a hrozby společnosti, pomocí analýzy 7S byly zjištěné silné a slabé stránky společnosti. Tyto výstupy sloužily jako podklad pro sestavení SWOT analýzy. Poté následovalo provedení finanční analýzy, kde byly výsledné hodnoty interpretovány a porovnány s doporučenými hodnotami, v některých případech i oborovými hodnotami nebo hodnotami konkurenčních společností. Na problémy poukázaly již analýzy soustav ukazatelů v souvislosti s využíváním aktiv k tvorbě zisku a řízení činností. Tato skutečnost byla potvrzena i ukazatelem obratu stálých aktiv, kde se hodnoty nacházely pod doporučenými hodnotami. Horizontální analýza výkazů zisků a ztráty poukázala na rychlejší tempo růstu mzdových nákladů během let než růstu výkonů. Problémy u analyzované společnosti jsou taktéž u rozdílových ukazatelů, kdy se společnost dostala v roce 2015 do prvotní platební neschopnosti. Toto tvrzení bylo také prokázáno nárůstem závazků a pohledávek společnosti v posledním roce a jejich narůstající dobou obratu i přesto, že se likvidita společnosti nachází v doporučených hodnotách.

Poslední část práce je návrhová, kdy byly společnosti doporučené určité postupy, kterými by mohla zlepšit svoji situaci. Z rozdílových ukazatelů vyplynulo, že se společnost v roce 2015 dostala do prvotní platební neschopnosti, a proto bylo společnosti doporučeno, aby zvážila možnost vyhlášení hrozícího úpadku. Hrozící úpadek by společnost mohla řešit reorganizací a nemusela by tak přerušit svoji podnikatelskou činnost. Z důvodu rostoucích hodnot pohledávek by společnost měla

zvážit několik postupů, jak své pohledávky řídit. Řízení by mělo spočívat v důkladné analýze odběratelů a jejich platební morálky, dále požadování záloh u odběratelů, kde programování a výroba trvá až několik týdnů. Společnosti dále bylo doporučeno, aby postoupila pohledávky faktoringové společnosti na základě nejvýhodnější nabídky. S řízením pohledávek je spojené i řízení krátkodobých závazků. Společnost by se měla zaměřit na důkladnou analýzu svých závazků a s dodavateli, u kterých pozdržela platby se dohodnout na případném reorganizačním plánu. V souvislosti se zlepšením využívání aktiv bylo společnosti doporučeno řídit své výrobní faktory a to analýzou využití jednotlivých strojů a analýzou personálního obsazení pracovníků ve společnosti. S analýzou využití jednotlivých strojů souvisí také částečný pronájem strojů nevyužívaných v rámci odpolední směny, který by analyzovaná společnost měla zvážit. V rámci zvýšení efektivnosti výroby a zvýšení činnosti by společnost mohla využít dotace z operačního programu OP PIK, které budou vyhlášeny ve druhém kvartálu roku 2017 jako IV. Výzva Inovace. V neposlední řadě by se analyzovaná společnost měla zaměřit na průběžné sledování finančních ukazatelů a to především těch problémových, jako jsou ukazatele čistých pohotových prostředků, ukazatele doby obratu pohledávek a závazků a ukazatele likvidity.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARTOŠ, Vojtěch, rok 2013/2014. *Finanční analýza*. Přednáška. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská.

HANZELKOVÁ, Alena, 2013. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C. H. Beck, xv, 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.

KALOUDA, František, 2016. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 321 s. ISBN 978-80-7380-591-3.

KAŇOVSKÁ, Lucie, 2009. *Základy marketingu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 123 s. ISBN 978-80-214-3838-5.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2005. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, xiii, 137 s. ISBN 80-7179-321-3.

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

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

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C.H. Beck. 342 s: ISBN 978-80-7400-538-1.

LANDA, Martin, 2008. *Jak číst finanční výkazy*. Brno: Computer Press. 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5.

MÁČE, Miroslav, 2006. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. Praha: Grada. 155 s. ISBN 80-247-1558-9.

MOLNÁROVÁ, Anikó, rok 2016/2017. *Risk management*. Cvičení. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská.

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

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

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2001. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.

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

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, xi, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

URBANOVÁ, Dagmar, 2015. *Hodnocení finanční situace vybraného podniku*. Bakalářská práce. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta Podnikatelská. 96 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Lenka Zemánková, Ph.D.

VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing. 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon) ze dne 30. března 2006

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Internetové zdroje

ABC, ©2016. ABC s.r.o. ABC s.r.o. [online]. [cit. 2016-11-01]. Dostupné z: www.abc.cz

AGENTURA PRO PODNIKÁNÍ A INOVACE, © 2017. Inovace. agentura-api.org [online]. [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/06/Inovace.pdf>

AGENTURA PRO PODNIKÁNÍ A INOVACE, © 2017. Obecné informace o OP PIK. *agentura-api.org* [online]. [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.agentura-api.org/op-pik-obecne/>

ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ, ©2015. Nemocenská. *cssz.cz* [online]. [cit. 2016-11-01]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/nemocenske-pojisteni/davky/nemocenske.htm>

FACTORING ČESKÉ SPOŘITELNY, ©2017. Tuzemský factoring. *factorings.cz* [online]. [cit. 2017-02-01]. Dostupné z: <http://www.factoringcs.cz/cs/home/tuzemsky-factoring>

FINANČNÍ SPRÁVA, ©2013 – 2016. Kontrolní hlášení DPH. *financnisprava.cz* [online]. [cit. 2016-11-01]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/dane-a-pojistne/dane/dan-z-pridane-hod-noty/kontrolni-hlaseni-DPH>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, ©2012 - 2017. Programové období 2014 - 2020. *dotaceeu.cz*. [online]. [cit. 2017-02-23]. Dostupné z: <http://www.dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, ©2012 - 2017. Předběžné harmonogramy výzev 2017. *dotaceeu.cz*. [online]. [cit. 2017-02-23]. Dostupné z: <http://www.dotaceeu.cz/cs/Kalendar-akci?t=4#Tabs>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, © 2005 - 2016. Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2012. *mpo.cz* [online]. [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument141226.html>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, © 2005 - 2016. Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2013. *mpo.cz* [online]. [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument150081.html>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, © 2005 - 2016. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014. *mpo.cz* [online]. [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument157262.html>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, © 2005 - 2016. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2015. *mpo.cz* [online]. [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-1--_4--ctvrtleti-2015--221221/

OBCHODNÍ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, ©2016. Výpis z obchodního rejstříku. *justice.cz* [online]. [cit. 2016-11-01]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

PODNIKATEL.CZ, ©2007 – 2016. Elektronická evidence tržeb (E-tržby). *podnikatel.cz* [online]. [cit. 2016-11-01]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/pruvodce/elektronicka-evidence-trzeb/>

PODNIKATEL.CZ, ©2007 – 2016. Novela zákona o účetnictví od roku 2016. *podnikatel.cz* [online]. [cit. 2016-11-01]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/nezapomente-na-aktualni-zmeny-v-ucetnictvi/>

TUZEMSKÝ FACTORING KOMERČNÍ BANKY, © 2017. Tuzemský factoring. *factoringkb.cz* [online]. [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: <https://www.factoringkb.cz/cs/produkty/tuzemsky-factoring.shtml>

SEZNAM ZKRATEK

ČPK – čistý peněžní kapitál

ČPM – čistý peněžní majetek

ČPP – čisté pohotové prostředky

ČPP* – čisté pohotové prostředky bez závazků ke společníkům a družení

EBIT – zisk před úroky a zdaněním

EET – elektronická evidence tržeb

DFM – dlouhodobý finanční majetek

DHM – dlouhodobý hmotný majetek

DNM – dlouhodobý nehmotný majetek

HM – hrubá mzda

OA – oběžná aktiva

OP PI – operační program podnikání a inovace

OP PIK – operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost

PO – prioritní osa

ROA – rentabilita celkového kapitálu

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Organizační struktura k 1. 6. 2016 (Zdroj: vlastní zpracování dle interních výkazů).....	29
--	----

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)	47
Tabulka č. 2: Altmanův model (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů).....	48
Tabulka č. 3: Index IN05 (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)	50
Tabulka č. 4: Tafflerův bankrotní model (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)	51
Tabulka č. 5: Vybraná aktiva a pasiva pro horizontální a vertikální analýzu rozvahy (Zdroj: rozvaha společnosti)	52
Tabulka č. 6: Horizontální analýza aktiv (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)	53
Tabulka č. 7: Horizontální analýza pasiv (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů).....	54
Tabulka č. 8: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)56	
Tabulka č. 9: Vertikální analýza pasiv (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)	57
Tabulka č. 10: Vybrané položky výkazu zisku a ztráty (Zdroj: výkazy společnosti).....	58
Tabulka č. 11: Horizontální analýza VZZ v absolutních hodnotách (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů).....	58
Tabulka č. 12: Horizontální analýza VZZ v relevantních hodnotách (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů).....	58
Tabulka č. 13: Čistý pracovní kapitál (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů) 60	
Tabulka č. 14: Čisté pohotové prostředky (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů).....	61
Tabulka č. 15: Čisté pohotové prostředky* (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů).....	62
Tabulka č. 16: Čistý peněžní majetek (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů) 63	
Tabulka č. 17: Ukazatele rentability (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů) ..	64

Tabulka č. 18: Srovnání ROA společnosti s oborovým průměrem za roky 2012 až 2015 (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů; Ministerstva průmyslu a obchodu, 2005-2016)	66
Tabulka č. 19: Srovnání ROE společnosti s oborovým průměrem za roky 2012 až 2015 (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů; Ministerstva průmyslu a obchodu, 2005-2016)	67
Tabulka č. 20: Srovnání ROS společnosti s oborovým průměrem za roky 2012 až 2015 (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů; Ministerstva průmyslu a obchodu, 2005-2016)	68
Tabulka č. 21: Ukazatele likvidity (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)	68
Tabulka č. 22: Srovnání likvidity společnosti s oborovým průměrem za roky 2013 až 2015 (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů; Ministerstva průmyslu a obchodu, 2005-2016)	70
Tabulka č. 23: Ukazatele zadluženosti (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)	71
Tabulka č. 24: Ukazatele aktivity - obrat (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)	72
Tabulka č. 25: Srovnání obratu stálých aktiv společnosti s oborem za roky 2013 až 2015 (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů; Ministerstva průmyslu a obchodu, 2005-2016)	73
Tabulka č. 26: Ukazatele aktivity - doba obratu (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)	73
Tabulka č. 27: Srovnání doby obratu zásob společnosti s oborovým průměrem za roky 2013 až 2015 (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů; Ministerstva průmyslu a obchodu, 2005-2016)	74
Tabulka č. 28: Provozní ukazatele (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)	75
Tabulka č. 29: Porovnání vybraných ukazatelů za rok 2014 s konkurenčními společnostmi (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů jednotlivých společností)	77
Tabulka č. 30: Porovnání vybraných ukazatelů za rok 2015 s konkurenčními společnostmi (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů jednotlivých společností)	77
Tabulka č. 31: Změny ukazatelů po zavedení zálohových plateb u vybraných pohledávek (Zdroj: vlastní zpracování)	86
Tabulka č. 32: Srovnání faktoringových nabídek od KB a ČS (Zdroj: vlastní zpracování dle informací dostupných na Tuzemský factoring Komerční banky, 2017; Factoring České spořitelny, 2017)	88

Tabulka č. 33: Výpočet nákladu faktoringu (Zdroj: vlastní zpracování dle Factoring České spořitelny, a.s., 2017)	89
Tabulka č. 34: Změna rozdílových ukazatelů a ukazatelů likvidity (Zdroj: vlastní zpracování).....	89
Tabulka č. 35: Změna rozdílových ukazatelů a okamžité likvidity při požadování záloh a postoupení pohledávek factoringové společnosti (Zdroj: vlastní zpracování).....	90
Tabulka č. 36: Výpočet tržeb z pronájmu brusky BRH 400 (Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)	91

Seznam grafů

Graf č. 1: Altmanův model (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)	49
Graf č. 2: Index IN05 (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)	51
Graf č. 3: Tafflerův bankrotní model (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů) .	52
Graf č. 4: Čistý pracovní kapitál (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)	61
Graf č. 5: Čisté pohotové prostředky (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů) .	62
Graf č. 6: Graf č. 5: Čisté pohotové prostředky* (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů).....	63
Graf č. 7: Čistý peněžní majetek (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů).....	64
Graf č. 8: Rentabilita celkových aktiv (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)	65
Graf č. 9: Rentabilita vlastního kapitálu (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)	66
Graf č. 10: Rentabilita tržeb (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů).....	67
Graf č. 11: Běžná likvidita (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)	68
Graf č. 12: Pohotová likvidita (Zdroj: vlastní zpracování)	69
Graf č. 13: Okamžitá likvidita (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)	70
Graf č. 14: Financování společnosti (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)...	72
Graf č. 15: Doba obratu pohledávek a závazků (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů).....	75
Graf č. 16: Vývoj nákladovosti výnosů (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)	76

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozvaha – aktiva společnosti ABC s.r.o. za roky 2011 až 2015 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti)	I
Příloha č. 2: : Rozvaha – pasiva společnosti ABC s.r.o. za roky 2011 až 2015 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti)	II
Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty za roky 2011 až 2015 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti).....	IV
Příloha č. 4: Vybrané položky společnosti AKE CZ s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti).....	VI
Příloha č. 5: Vybrané položky společnosti Karned Tools s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti).....	VI

Příloha č. 1: Rozvaha – aktiva společnosti ABC s.r.o. za roky 2011 až 2015 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

<i>údaje v tis.Kč</i>	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
AKTIVA CELKEM	55 448	43 727	49 427	63 308	96 161
Pohledávky za upsaný vlastní kapitál					
Stálá aktiva	37 437	18 334	25 782	30 922	43 808
Dlouhodobý nehmotný majetek	827	410	572	573	676
Zřizovací výdaje					
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje					
Software	676	259	217	573	676
Ocenitelná práva					
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek					
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	151	151	355		
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek					
Dlouhodobý hmotný majetek	36 610	17 924	25 210	30 349	43 132
Pozemky	76	76	76	76	76
Stavby	3 566	3 381	20 054	19 304	19 846
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	24 017	9 239	4 312	9 426	23 138
Pěstitelské celky trvalých porostů					
Základní stádo a tažná zvířata					
Jiný dlouhodobý hmotný majetek					
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	8 879	5 156	696		
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	72	72	72	1 543	72
Opravná položka k nabytému majetku					
Finanční dlouhodobý majetek	0	0	0	0	0
Podílové cenné papíry a vklady v podnicích s rozhodujícím vlivem					
Podílové cenné papíry a vklady v podnicích s podstatným vlivem					
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a vklady					
Půjčky podnikům ve skupině					
Jiné dlouhodobý finanční majetek					
Oběžná aktiva	17 968	25 393	23 645	32 386	52 353
Zásoby	89	4 500	5 385	4 214	8 194
Materiál	89	3 744	5 385	4 214	8 194
Nedokončená výroba a polotovary					
Výrobky					
Zvířata					
Zboží		756			
Poskytnuté zálohy na zásoby					

Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	8
Pohledávky z obchodního styku					
Pohledávky ke společníkům a sdružení					
Pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem					
Pohledávky v podnicích s podstatným vlivem					
Jiné pohledávky					8
Krátkodobé pohledávky	5 033	7 821	6 763	8 659	31 005
Pohledávky z obchodního styku	4 473	7 455	6 569	5 618	12 083
Pohledávky ke společníkům a sdružení	48		-9		10 955
Sociální zabezpečení					
Stát - daňové pohledávky			5	8	146
Krátkodobé poskytnuté zálohy	456	501	493	3 094	8 075
Pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem					
Pohledávky v podnicích s podstatným vlivem					
Jiné pohledávky	56	-135	-295	-61	-254
Finanční majetek	12 846	13 072	11 497	19 513	13 146
Peníze	944	884	970	177	191
Účty v bankách	11 902	12 188	10 527	19 336	12 955
Krátkodobý finanční majetek					
Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	43	0	0	0	0
Časové rozlišení	43	0	0	0	0
Náklady příštích období	43				
Příjmy příštích období					
Kurové rozdíly aktivní					
Dohadné účty aktivní					

Příloha č. 2: : Rozvaha – pasiva společnosti ABC s.r.o. za roky 2011 až 2015 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

<i>údaje v tis.Kč</i>	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
PASIVA CELKEM	55 448	43 727	49 427	63 308	96 161
Vlastní kapitál	21 121	23 182	28 230	29 963	39 681
Základní kapitál	300	300	300	300	300
Základní kapitál	300	300	300	300	300
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly					
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Emisní ažio					
Ostatní kapitálové fondy					
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku					
Fondy ze zisku	126	126	126	126	126
Zákonný rezervní fond	126	126	126	126	126
Nedělitelný fond					
Statutární a ostatní fondy					

Hospodářský výsledek minulých let	18 681	19 975	26 250	27 804	29 531
Nerozdělený zisk minulých let	18 790	20 084	26 359	27 913	29 640
Nerozdělená ztráta minulých let	-109	-109	-109	-109	-109
Hospodářský výsledek běžného účetního období	2 014	2 781	1 554	1 733	9 724
Cizí zdroje	34 286	20 504	21 155	33 303	56 493
Rezervy	0	0	0	0	0
Rezervy zákonné					
Rezerva na kursové ztráty					
Ostatní rezervy					
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
Závazky k podnikům z rozhodujícím vlivem					
Závazky k podnikům z podstatným vlivem					
Dlouhodobé přijaté zálohy					
Emitované dluhopisy					
Dlouhodobé směnky k úhradě					
Jiné dlouhodobé závazky					
Krátkodobé závazky	18 141	17 764	14 618	17 581	39 146
Závazky z obchodního styku	10 535	12 773	6 144	7 249	19 573
Závazky ke společníkům a sdružení	3 917	3 485	4 926	3 601	9 795
Závazky k zaměstnancům	332	391	794	662	863
Závazky ze sociálního zabezpečení	278	290	286	455	548
Stát - daňové závazky a dotace	2 916	564	304	5 331	3 192
Odložený daňový závazek	163	163	172	283	384
Závazky k podnikům s rozhodujícím vlivem					
Závazky k podnikům s podstatným vlivem					
Jiné závazky		-6			-7
Bankovní úvěry a výpomoci	16 145	2 740	6 537	15 722	17 347
Bankovní úvěry dlouhodobé	16 145	2 740	6 537	15 722	17 347
Běžné bankovní úvěry					
Krátkodobé finanční výpomoci					
Ostatní pasíva - přechodné účty pasív	41	41	42	42	-13
Časové rozlišení	41	41	42	42	-13
Výdaje příštích období	41	41	42	42	41
Výnosy příštích období					-54
Kursové rozdíly pasivní					
Dohadné účty pasivní		104	1 992		4 798

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty za roky 2011 až 2015 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

<i>údaje v tis.Kč</i>	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
Tržby za prodej zboží	2 775	4 590	3 971	5 248	9 854
Náklady vynaložené na prodané zboží	2 199	5 889	6 196	6 520	7 265
Obchodní marže	576	-1 299	-2 225	-1 272	2 589
Výkony	35 454	45 852	44 434	48 376	58 215
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	35 454	45 852	44 434	48 376	58 215
Změna stavu vnitropod. zásob vlastní výroby					
Aktivace					
Výkonová spotřeba	17 671	12 459	13 998	21 368	18 103
Spotřeba materiálu a energie	15 748	8 567	8 780	12 994	10 860
Služby	1 923	3 892	5 218	8 374	7 243
Přidaná hodnota	18 359	32 094	28 211	25 736	42 701
Osobní náklady	11 137	15 742	15 531	17 217	19 419
Mzdové náklady	8 111	11 272	11 306	12 524	14 120
Odměny členům orgánů společnosti a družstva					
Náklady na sociální zabezpečení	2 733	3 636	3 759	4 174	4 741
Sociální náklady	293	834	466	519	558
Daně a poplatky	25	28	34	50	56
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	5 381	7 256	6 314	8 154	10 314
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	2 766				273
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu					
Zúčtování rezerv a časového rozliš. provozních výnosů					
Tvorba rezerv a časového rozlišení provozních nákladů					
Zúčtování opravných položek do provozních výnosů					
Zúčtování opravných položek do provozních nákladů					
Ostatní provozní výnosy	547	104	2	588	1 242
Ostatní provozní náklady	2 338	2 746	2 915	207	1 826
Převod provozních výnosů					
Převod provozních nákladů					
Provozní hospodářský výsledek	2 791	6 426	3 419	696	12 601
Tržby za prodej cenných papírů a vkladů					
Prodané cenné papíry a vklady					
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku					
Výnosy z cenných papírů a vkladů v podnicích a ve skupině					
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a vkladů					

Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku					
Výnosy z krátkodobého finančního majetku					
Zúčtování rezerv do finančních výnosů					
Tvorba rezerv na finanční náklady					
Zúčtování opravných položek do finančních výnosů					
Zúčtování opravných položek do finančních nákladů					
Výnosové úroky	1				
Nákladové úroky	602	2 638	846	289	440
Ostatní finanční výnosy	167	-410	-152	2 276	1 176
Ostatní finanční náklady	343	244	382	464	1 818
Převod finančních výnosů					
Převod finančních nákladů					
HV z finančních operací	-777	-3 292	-1 380	1 523	-1 082
Daň z příjmů za běžnou činnost		353	485	486	1 795
- splatná		353	485	486	
- odložená					
HV za běžnou činnost	2 014	2 781	1 554	1 733	9 724
Mimořádné výnosy					
Mimořádné náklady					
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
- splatná					
- odložená					
Mimořádný hospodářský výsledek	0	0	0	0	0
Převod podílu na hospodářském výsledku společníkům					
Hospodářský výsledek za účetní období	2 014	2 781	1 554	1 733	9 724
Hospodářský výsledek před zdaněním	2 014	3 134	2 039	2 219	11 519

Příloha č. 4: Vybrané položky konkurenta 2 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

Údaje v tis. Kč	2014	2015
Aktiva celkem	5 377	5 095
Oběžná aktiva	5 067	4 863
Zásoby	1 458	1 386
Krátkodobé pohledávky	1 787	1 484
Pohledávky z obchodních vztahů	1 714	1 481
Finanční majetek	1 822	1 993
Vlastní kapitál	905	1 060
Cizí zdroje	4 472	4 035
Krátkodobé cizí zdroje	3 511	3 659
Závazky z obchodních vztahů	1 035	1 675
Tržby	13005	12953
Ebit	-522	159
Hospodářský výsledek po zdanění	-535	155

Příloha č. 5: Vybrané položky společnosti konkurenta 1 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

Údaje v tis. Kč	2014	2015
Aktiva celkem	110 723	156 210
Oběžná aktiva	81 576	116 141
Zásoby	24 993	27 359
Krátkodobé pohledávky	24 898	27 227
Pohledávky z obchodních vztahů	18 623	26 169
Finanční majetek	31 685	61 555
Vlastní kapitál	73 559	97 343
Cizí zdroje	37 164	58 654
Krátkodobé cizí zdroje	16 023	13 879
Závazky z obchodních vztahů	11 245	6 150
Tržby	141492	173289
Ebit	10110	28976
Hospodářský výsledek po zdanění	8 969	23 784