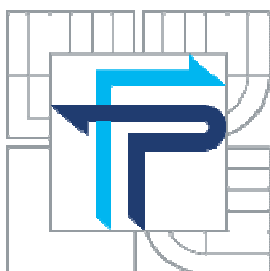




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIE

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMY

HODNOCENÍ EKONOMICKÉ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ

THE EVALUTATION OF THE ECONOMICAL SITUATION IN THE COMPANY AND
PROPOSALS TO ITS IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. IVANA PROCHÁZKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. TOMÁŠ MELUZÍN, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Ivana Procházková

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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

Hodnocení ekonomické situace podniku a návrhy na její zlepšení

v anglickém jazyce:

The Evaluation of the Economical Eituation in the Firm

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

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

Seznam odborné literatury:

GRÜNWALD, R. a HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza a plánování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.

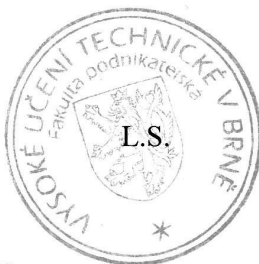
KISLINGEROVÁ, E. a HNILICA, J. Finanční analýza krok za krokem. Praha: C. H. Beck. 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. 1. vyd. Praha: GRADA, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.

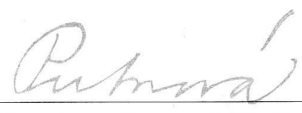
SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera - finanční analýza v řízení firmy. 2. doplněné vyd. Praha: Computer Press, 2001. 220s. ISBN 80-7226-562-8.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/10.




Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu


doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 7.2.2009

Abstrakt

Diplomová práce hodnotí ekonomickou situaci podniku PULCO, a. s.. Prostřednictvím analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku a finanční analýzy je posouzeno zdraví firmy. Po provedení analýz následuje komentář výsledků a porovnání s konkurenčním prostředím. Výsledkem jsou návrhová opatření, která jsou nejen aplikovatelná v praxi, ale zejména mohou být řešením problémů firmy v budoucí době.

Klíčová slova

Finanční analýza, ekonomická analýza, ekonomické zhodnocení, ekonomické posouzení, finanční zdraví, finanční řízení.

Abstract

The diploma thesis focuses on economic situation assessment of the company PULCO, a.s. By the business analysis and financial analysis gauges the health of the company. The analysis is followed by comments and comparison with result for the competitive environment. As a result is suggestions that are applicable in use and may be solutions of the future problems in company.

Key words

Financial analysis, economic analysis, economic evaluation, economic assessment, financial health, financial management.

Bibliografická citace práce

PROCHÁZKOVÁ, I. *Hodnocení ekonomické situace podniku a návrhy na její zlepšení*.
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 106 s. Vedoucí
diplomové práce Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.

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. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. 5. 2010

Podpis

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Tomáši Meluzínovi, PhD., za odborné vedení a cenné rady, které mi při zpracování diplomové práce poskytoval.

Dále děkuji vedení společnosti PULCO, a. s. za odborné rady, podporu a pomoc, Ing. Lence Malinovské, MBA za přijetí role oponenta, odborné rady, podporu a pomoc. Dále patří dík Evě Oblezarové za kontrolu pravopisu a vstřícnost.

Děkuji také mé rodině a blízkým, kteří mi svojí podporou dopomohli ke zdárnému dokončení diplomové práce.

Obsah

ÚVOD	10
1 CÍL A METODY DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	12
1.1 CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	12
1.1.1 Zmapování teoretických poznatků	12
1.1.2 Analýza vnitřního a vnějšího okolí firmy, SWOT analýza	12
1.1.3 Provedení finanční analýzy a zhodnocení finančního zdraví firmy	12
1.1.4 Návrhová opatření.....	13
1.2 METODY DIPLOMOVÉ PRÁCE VZTAHUJÍCÍ SE K PRÁCI.....	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	14
CHARAKTERISTIKA FINANČNÍ ANALÝZY	14
Externí zájemci o finanční analýzu.....	15
2.1 POMĚROVÉ UKAZATELE	17
2.1.1 Ukazatele rentability	17
2.1.2 Ukazatele likvidity	19
2.1.3 Ukazatele aktivity	21
2.1.4 Ukazatele zadluženosti a finanční struktury.....	24
2.2 ABSOLUTNÍ UKAZATELE	27
2.2.1 Horizontální analýza (též analýza vývojových trendů).....	28
2.2.2 Vertikální analýza (též procentní rozbor komponent nebo strukturální analýza)	29
2.3 ROZDÍLOVÉ UKAZATELE	31
2.3.1 Manažerský přístup	32
2.3.2 Investorský přístup	32
2.4 PROVOZNÍ UKAZATELE	32
2.5 ANALÝZA SOUSTAV UKAZATELŮ	33
2.5.1 Index Bonity.....	33
2.5.2 Altmanův index (Z – skóre)	33
2.5.3 Index IN 01	35
2.6 ANALÝZA CASH-FLOW	35
2.7 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	37
2.7.1 SLEPTE analýza.....	37
2.7.2 Porterův model konkurenčních sil.....	38
2.8 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	40
2.8.1 Analýza 7S.....	40
2.9 SWOT ANALÝZA	41

3 PRAKTICKÁ ČÁST	42
3.1 POPIS SPOLEČNOSTI.....	42
3.1.1 <i>Motto</i>	42
3.2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	43
3.2.1 <i>Obecné informace</i>	43
3.2.2 <i>Technologie práškového lakování</i>	43
3.3 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	44
3.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	45
3.5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ - SLEPTE ANALÝZA	46
3.5.1 <i>Sociální a demografické faktory</i>	46
3.5.2 <i>Legislativní faktory</i>	46
3.5.3 <i>Ekonomické faktory</i>	47
3.5.4 <i>Politické faktory</i>	50
3.5.5 <i>Technologické faktory</i>	50
3.5.6 <i>Ekologické faktory</i>	50
3.6 ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ - PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL	52
3.6.1 <i>Riziko vstupu potenciálních konkurentů</i>	52
3.6.2 <i>Rivalita mezi stávajícími konkurenty</i>	52
3.6.3 <i>Smluvní síla odběratelů</i>	52
3.6.4 <i>Smluvní síla dodavatelů</i>	53
3.6.5 <i>Hrozba substitučních výrobků</i>	53
3.7 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ – ANALÝZA 7S.....	53
3.7.1 <i>Strategy</i>	53
3.7.2 <i>Structure</i>	54
3.7.3 <i>Systems</i>	54
3.7.4 <i>Style</i>	54
3.7.5 <i>Staff</i>	54
3.7.6 <i>Skills</i>	55
3.7.7 <i>Shared values</i>	55
3.8 SWOT ANALÝZA	56
4 FINANČNÍ ANALÝZA.....	57
4.1 POMĚROVÉ UKAZATELE	61
4.1.1 <i>Ukazatele rentability</i>	61
4.1.2 <i>Ukazatele likvidity</i>	63
4.1.3 <i>Ukazatele aktivity</i>	66
4.1.4 <i>Ukazatele zadluženosti</i>	68
4.2 ABSOLUTNÍ UKAZATELE	70
4.2.1 <i>Horizontální analýza</i>	70

4.2.2 Vertikální analýza	71
4.3 ROZDÍLOVÉ UKAZATELE	74
4.3.1 Čistý pracovní kapitál – manažerský přístup	74
4.3.2 Čistý pracovní kapitál – investorský přístup	75
4.4 PROVOZNÍ UKAZATELE	76
4.5 ANALÝZA SOUSTAV UKAZATELŮ	78
2.5.1 Altmanův index.....	79
2.5.2 Index IN O1	80
4.6 ANALÝZA CASH FLOW.....	81
4.6.1 Cash flow z provozní činnosti.....	82
4.6.2 Cash flow z investiční činnosti	82
4.6.3 Cash flow z finanční činnosti.....	82
5 ZHODNOCENÍ.....	83
6 NÁVRHOVÁ OPATŘENÍ.....	85
6.1 OPTIMALIZACE CASH MANAGEMENTU (EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK)	85
6.1.1 Zavedení rabatové politiky	85
6.1.2 Efektivní řízení pohledávek	85
6.1.3 Faktoring.....	86
6.1.4 Doba splatnosti závazků	86
6.2 ZVÝŠENÍ VÝKONŮ	87
6.2.1 Přijmutí obchodního zástupce	87
6.2.2 Zvýšení povědomí o existenci na trhu.....	87
6.2.3 Rozšíření portfolia služeb.....	88
6.2.4 Expanze na zahraniční trhy	88
6.3 SNÍŽENÍ NÁKLADŮ, ZVÝŠENÍ PRODUKTIVITY	89
6.4 ORGANIZAČNÍ ZMĚNY	89
6.4.1 Personální změny	89
6.4.2 Získání dotací z ESF.....	90
6.5 INVESTOVÁNÍ.....	90
6.6 DODAVATELÉ.....	91
ZÁVĚR	92
LITERATURA.....	94
PŘÍLOHY.....	100

Úvod

Všechno složité se skládá z něčeho jednoduchého. Ekonomická analýza se přesně tak skládá z velkého množství poměrně jednoduchých výpočtů. Její výsledky v komplexním pojetí mohou podniku mnoho napovědět.

„Analýza je první krok k moudrému rozhodování.“

Zdenek Sid Blaha, Irena Jindřichovská

„Každého podnikatele zajímá, jaká je solventnost jeho obchodních partnerů. Každého investora zajímá, jaká je bonita jeho investičních příležitostí. Pro všechny je pak důležité, jaké riziko je s investováním anebo s podnikáním spojené.“

Zdenek Sid Blaha, Irena Jindřichovská

Finanční analýza je předpokladem k provádění správných kroků firmy, vede k rozhodování. Je velice důležitá a často opomíjená. V běžné praxi se především malé a střední podniky z úsporných důvodů ubírají k pouhému sestavení účetní závěrky a výstupů finančnímu úřadu. Takové zjednodušení bohužel nevede k odhalení případných nedostatků. Získané informace z finanční analýzy by totiž byly nápovědou, co by bylo dobré změnit a v jakém rozsahu. Posouzení firmy z ekonomického hlediska je komplexní proces. Pro analyzování stavu je důležité zvolit správnou literaturu a efektivně aplikovat vybrané ukazatele. I přes to, že toto téma není jednoduché, směřovala jsem k jeho zvolení z více důvodů. Tím nejdůležitějším, co bych ráda zmínila je, že cítím, že právě toto téma diplomové práce automaticky shrnuje a využívá veškeré poznatky, které jsem v rámci pětiletého studia na podnikatelské fakultě získala. Podle mě je tedy ideálním výstupem a zejména aplikací znalostí do praxe.

Tato práce se bude dotýkat především praxe. Je založena na aktivním pozorování dění ve firmě, konzultacích a především detailním zkoumání výsledků s následným navrhováním přijatelných řešení. Ráda bych také posoudila vnitřní a vnější prostředí podniku, čili vlivy, které na ni působí. Výsledkem bude SWOT analýza, která napoví,

jaká budou následovat návrhová opatření pro firmu. Velmi důležité je porovnat, jak si firma ekonomicky stojí oproti svým konkurentům. Pak je možné se od konkurence i něco naučit a zjistit, co dělá jinak, co lépe, co hůře. I z této techniky je možné vyvést důsledky a navrhnout opatření.

Analyzovaná firma se nazývá PULCO, a.s. Je činná v oboru povrchových úprav práškovým lakováním. Současná ekonomická situace na celosvětovém trhu není velmi příznivá, což se projevuje ve všech oblastech podnikání a všechna odvětví, včetně oboru, ve kterém podniká analyzovaná společnost, jsou do určité míry zasažena. Mohu konstatovat, že se jedná o velmi konkurenční prostředí, což hodnotím velmi kladně a příznivě pro budoucí vývoj na tomto trhu.

První část diplomové práce bude obsahovat teoretické poznatky. Ráda bych také porovnala různé názory ekonomů na finanční ukazatele, popřípadě na rozdíly ve výpočtech. Ta druhá bude analýzou hodnot získaných z účetních výkazů. Nejdůležitější částí bude její výstup. Tedy návrhová opatření pro firmu nejen ekonomická, ale i organizační či technická.

1 Cíl a metody diplomové práce

1.1 Cíle diplomové práce

Cílem diplomové práce je posouzení ekonomické situace podniku a návrhy na její zlepšení. Takové posouzení je možné provést na základě zjištění dostatečného množství teoretických poznatků.

1.1.1 Zmapování teoretických poznatků

Zjištění dostatečného množství teoretických poznatků je dílčím cílem, klíčovou částí pro správné pochopení problematiky a následné efektivní zpracování diplomové práce.

1.1.2 Analýza vnitřního a vnějšího okolí firmy, SWOT analýza

Pomocí analýz vnějšího a vnitřního prostředí je možné vytvořit SWOT analýzu. Analýzou vnitřního okolí získám informace o silných a slabých stránkách firmy, a naopak analýzou vnějšího o příležitostech a ohroženích.

1.1.3 Provedení finanční analýzy a zhodnocení finančního zdraví firmy

Finanční analýza je komplexní proces, který je následně také podkladem pro zhodnocení fungování firmy, procesů a zejména finančního zdraví firmy. Informace, které budou výstupem finanční analýzy, mohou podniku posloužit pro lepší povědomí o správnosti jejího fungování a zejména změnit případné zásadní nedostatky.

1.1.4 Návrhová opatření

Nejdůležitější částí diplomové práce budou návrhová opatření, která budou zhodnocením výsledků finanční analýzy. Na základě porovnání s doporučenými hodnotami a pozorování dění ve firmě je cílem podat několik návrhů, jak zlepšit politiku a činnost firmy. Výsledky by měly být aplikovatelné v praxi.

1.2 Metody diplomové práce vztahující se k práci

Analýza používá pro svou diagnostiku následující metody: výpočtovou, kvantitativní a kvalitativní. Důležitá je také metoda srovnávání, při které zjišťujeme co je moc nebo málo, co je dobré nebo špatné. Srovnávání jednotlivé úrovně ukazatelů, charakterizujících aktivitu podniku, či její výnosnost, jsou typickým příkladem. Pro zhodnocení pyramidových soustav ukazatelů se ve finanční analýze využívá metody kauzální analýzy, která rozkládá syntetické ukazatele do řady vzájemně spjatých analytických ukazatelů, z nichž každý charakterizuje působení jednoho z činitelů ovlivňujících syntetický ukazatel.

V diplomové práci budou využity metody systémové analýzy. Pro stanovení závěrů analýzy budou použity metody indukce a dedukce. Tyto metody spolu úzce souvisí. Indukcí dospíváme na základě zkoumání jednotlivých jevů praxe k teoretickým zobecněním, naopak teoretické závěry si dedukcí ověřujeme v praxi.

2 Teoretická východiska

Posouzení ekonomické situace firmy je komplexní operace, která zahrnuje více částí. Tou nejdůležitější je provedení finanční analýzy. Neopomenutelné jsou však také analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy a SWOT analýza.

Charakteristika finanční analýzy

Finanční analýza je oblast, která představuje významnou část soustavy podnikového řízení. Je úzce spojena s finančním účetnictvím a finančním řízením podniku, propojuje tyto dva nástroje podnikového řízení, jejichž význam v tržní ekonomice vystupuje výrazně do popředí. Jejich vzájemný vztah je obvykle výstižně charakterizován tak, že účetnictví je jazykem financí v tom smyslu, že poskytuje data a informace pro finanční rozhodování prostřednictvím základních finančních výkazů: rozvahy, výkazu zisků a ztrát a přehledu o peněžních tocích (cash flow). Tyto výkazy jsou sestaveny na podkladě finančního účetnictví jako procesu, který shromažďuje, eviduje, třídí a dokumentuje údaje o hospodaření podniku.

(GRÜNWARD, HOLEČKOVÁ, s. 7).

Účelem finanční analýzy je především vyjádřit pokud možno komplexně finanční situaci podniku, tzn. podchytit všechny její složky, případně při podrobnější analýze zhodnotit některou ze složek finanční situace. Finanční analýza představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku. Základním metodickým nástrojem finanční analýzy jsou finanční poměrové ukazatele. Těch se postupem času vyvinulo značné množství. Prosté nahromadění velkého množství různých ukazatelů, které jsou schopny vyprodukovat některé nabízené počítačové programy, nelze ještě považovat za provedenou finanční analýzu. Hlavní důraz z hlediska finančního manažera i ostatních uživatelů je kladen na vypovídací schopnost poměrových ukazatelů, vzájemné vazby a závislosti a způsob jejich interpretace a hodnocení.

(GRÜNWARD, HOLEČKOVÁ, s. 7).

Finanční analýza je prováděna z nejrůznějších důvodů. Mezi ty patří zejména účel optimalizace finančního plánu, stanovení efektivnosti investičního záměru, nebo z důvodu posouzení společnosti z určitého hlediska. Při analýze společnosti je nutno přihlídnout k jejímu postavení v rámci příslušného odvětví a národního hospodářství. Provádí se analýza kvantitativní i kvalitativní. Z kvalitativních aspektů se zpravidla uvažuje: image společnosti, cíle a strategie, kvalita managementu a úroveň řízení, struktura vlastnictví, konkurenční schopnost podniku, zajištěnost diverzifikace odbytu a služeb vč. exportu, kvalita základních prostředků, informační technologie atd. Při hodnocení kvantitativních aspektů se vychází z dat, které má analytik k dispozici. Jde zejména o data obsažená ve finančních výkazech.

(SEKERKA, s. 8).

Externí zájemci o finanční analýzu

Finanční analýza má největší význam a využití především pro firmu jako takovou. Prostřednictvím výstupů z provedených analýz se může poučit z chyb provedených v minulých letech a přijmout opatření pro roky následující. Neopomenutelnými zájemci o tyto informace jsou však i stakeholders, čili tyto subjekty:

- **Zaměstnanci**
- **Obchodní partneři**
 - **dodavatelé**, kteří si podle finanční analýzy vybírají nejvhodnější odběratele
 - **odběratele** se ujíšťují o serióznosti a stabilitě dodavatelských podniků – zajímají se i o rizikovou marži
- **banky a obdobní věřitelé**
 - finanční analýza podkladem pro rozhodnutí, zda podnik úvěrovat (např. leasingové společnosti)

- **stát a jeho orgány**
 - pro tvorbu a korekci daňové politiky, pro monitorování vládní politiky, pro statistiku

- **konkurenční firmy**
 - pro srovnávání s vlastními výsledky a odhadování vlastních slabých a silných míst

- **investoři** (akcionáři, společníci, držitelé obligací)
 - současní i budoucí
 - zajímají se zejména o výnosnost podniku a její udržitelnost

- **burzovní makléři**
 - pro úspěšné rozhodování při obchodování s cennými papíry (u společnosti, která má veřejně obchodovatelné cenné papíry)

- **auditoři, účetní a daňoví poradci**
 - pro identifikaci nedostatků a formulaci doporučení

2.1 Poměrové ukazatele

2.1.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability charakterizují úroveň výkonnosti a hospodárnosti. Vyjadřují se jako poměr zisku ke zdrojům použitým k jeho dosažení. Jsou vždy poměrem dosaženého zisku k podnikovým zdrojům, které byly použity na jeho dosažení.

Ukazatelé ziskovosti zobrazují vliv likvidity, řízení aktiv a řízení dluhu na zisk firmy.

(SID BLAHA, JINDŘICHOVSKÁ, s. 54).

Ziskovost je výsledkem složitého strategického rozhodování. U všech ukazatelů rentability je trend rostoucí.

Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

Výnos na aktiva je poměr čistého zisku k celkovým aktivům. Měří výnos na aktiva po odečtení úroku a daní. Vyjadřuje se též v procentech.

(SID BLAHA, JINDŘICHOVSKÁ, s. 66)

Bývá považován za klíčové měřítko rentability, protože poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány. Čistý zisk je pouze částí výsledného efektu. Druhou část tvoří efekt zhodnocení cizího kapitálu neboli odměna věřitelům. Trend je rostoucí.

(DLUHOŠOVÁ, s. 77).

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celková aktiva}} \times 100$$

(DLUHOŠOVÁ, s. 77).

Rentabilita uloženého kapitálu (ROI)

ROI je zkratka z anglického Return on Investments, tedy **návratnost investic**. Jako ROI označujeme poměr vydělaných peněz k penězům investovaným. ROI tedy udává zisk v procentech z utracené částky. Doporučená hodnota by se měla pohybovat na hladině **12 – 15 %**.

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{vložený kapitál}} \times 100$$

(SYNEK, KOPKÁNĚ, KUBÁLKOVÁ s. 215).

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Metoda ROE porovnává čistý účetní zisk vůči velikosti majetku, který vlastník podniku do něj vložil. Přestože se jedná o značně nespolehlivý ukazatel, objevuje se snad v každém hodnotícím projektu. Hodnotu ROE je vhodné brát pouze jako orientační.

Hlavním důvodem pro nespolehlivost ROE je fakt, že v čitateli zlomku se nachází čistý účetní zisk. Účetní zisk se velmi často liší od ekonomického zisku a je ovlivněn mnoha faktory. Následující jsou základní faktory, které vedou k odchýlení ekonomického výsledku hospodaření podniku nebo projektu od účetně vykazované hodnoty.¹

Trend by měl být rostoucí. Ideálně by se výsledek měl pohybovat kolem 10%.

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \times 100$$

(DLUHOŠOVÁ, s. 78).

¹ Střeoevropské centrum pro finance a management [online]. 2010 [cit. 2010-02-20]. Dostupné z WWW: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Return+On+Equity+ROE&IdPojPass=3>.

Rentabilita tržeb (ROS)

Zisková marže se počítá jako čistý zisk dělený tržbami. Ukazuje zisk na korunu obratu, udaný v procentech. Jestliže je čistá zisková marže pod oborovým průměrem, znamená to, že jsou ceny výrobků relativně nízké, nebo že jsou náklady příliš vysoké, případně obojí.

(SID BLAHA, JINDŘICHOVSKÁ, s. 66).

$$ROS = \frac{EAT}{tržby} \times 100$$

(DLUHOŠOVÁ, s. 78).

Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)

Tímto ukazatelem se hodnotí význam dlouhodobého investování na základě určení výnosnosti vlastního kapitálu spojeného s dlouhodobými zdroji, tj. zvýšení potenciálu vlastníka využitím dlouhodobého cizího kapitálu. Investovaný kapitál se vztahuje jen ke zpoplatněnému kapitálu. Jedná se o ukazatel, který je často využíván k mezipodnikovému porovnávání. Trend by měl být rostoucí.

(DLUHOŠOVÁ, s. 77).

$$ROCE = \frac{EBIT}{vlastní kapitál + dlouhodobé dluhy} \times 100$$

(DLUHOŠOVÁ, s. 77).

2.1.2 Ukazatele likvidity

Schopnost firmy uhradit své závazky zjistíme pomocí ukazatelů likvidity. Vyjadřují vztah toho, čím se platí, a to, co se platí. Jedná se tedy o poměr oběžných prostředků a krátkodobých závazků. Podle míry likvidnosti oběžných prostředků získáváme ukazatel běžné, pohotové a okamžité likvidity. Při hodnocení likvidity je nutné provést

důsledný rozbor jednotlivých složek oběžných aktiv, především zásob a pohledávek. Pro objektivizaci úrovně ukazatelů je nutné vyloučit z výpočtu nevymahatelné pohledávky, neprodejné výrobky nebo výrobky pod cenou a nepotřebné zásoby. Ukazatelé likvidity jsou systémově spjaty s ukazatelem pracovního kapitálu a s procesem řízení pracovního kapitálu. Tento ukazatel charakterizuje i úroveň řízení managementu firmy.

(PAULAT, s. 17).

Pod likviditou chápeme schopnost podniku hradit své závazky, získat dostatek prostředků na provedení potřebných plateb. Likvidita tedy závisí na tom, jak rychle je podnik schopen inkasovat své pohledávky, zda má prodejné výrobky, zda je v případě potřeby schopen prodat své zásoby apod.

(DLUHOŠOVÁ, s. 79)

Běžná likvidita

Current Ratio neboli ukazatel celkové likvidity, nebo také ukazatel běžné likvidity. Jeho smysl spočívá v tom, že poměruje objem oběžných aktiv jako potencionální objem peněžních prostředků s objemem závazků splatných v blízké budoucnosti. Za přiměřenou výši tohoto ukazatele se považuje rozmezí od **1,5 do 2,5**. Nejdůležitější je srovnání s podniky s obdobným charakterem činnosti, či s průměrem za odvětví. Trend by měl být stabilní. Hlavní slabina tohoto ukazatele spočívá v tom, že často není splněn hlavní předpoklad, že veškerá oběžná aktiva bude možné v krátkém čase přeměnit v hotovost.

(DLUHOŠOVÁ, s. 79)

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

(DLUHOŠOVÁ, s. 77).

Pohotová likvidita

Nedostatky předchozího ukazatele eliminuje ukazatel nazývaný také pohotová likvidita. Tady je ideální trend rostoucí. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí **1,0 – 1,5**. Záleží samozřejmě na typu podniku. V případě naší finanční analýzy bude výsledek likvidity 3. Stupně a 2. Stupně stejný, protože analyzují podnik poskytující služby, nemá tedy žádné zásoby.

$$\text{pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{\text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva} - \text{z\acute{a}soby}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}}$$

(DLUHOŠOVÁ, s. 80).

Okamžitá likvidita

Z krátkodobého hlediska je významný ukazatel vyjadřující okamžitou likviditu (pokladní). V čitateli jsou tedy jen peníze v pokladně, na účtu a šeky. Ukazatel je poměrně nestabilní, a proto může sloužit zejména k dokreslení úrovně likvidity podniku.

(DLUHOŠOVÁ, s. 80).

Trend by měl být rostoucí a hodnota by neměla být menší než 1.

$$\text{okamžit\acute{a} likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} pen\acute{e}žn\acute{i} prost\acute{r}edky}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}}$$

(DLUHOŠOVÁ, s. 80).

2.1.3 Ukazatele aktivity

Další oblastí hodnocení podnikatelské efektivity je hodnocení úrovně aktivity vložených prostředků do pracovního procesu. Tyto ukazatele hodnotí dobu, po kterou setrvává vložený majetek v určité konkrétní formě. Ukazatel má tedy podobu obratu určité

majetkové složky a je určen z poměru majetku a tržeb. Sleduje se, kolikrát se daný majetek za časové období obrátí. Použijeme-li obrácený poměr, získá se tak obrátkovost majetku. Obecně je třeba co nejkratší doba obratu, tj. co nejvyšší obrátkovost.

(PAULAT, s. 17).

Jako ukazatele aktivity jsou souhrnně nazývány ukazatele relativní vázanosti kapitálu v různých formách aktiv, jak krátkodobých, tak dlouhodobých. Prakticky se jedná o ukazatele typu doby obratu nebo obratovosti, které jsou využívány pro řízení aktiv.

(PAULAT, s. 17).

Obrat celkových aktiv

První ukazatel aktivity je obrátka celkových aktiv. Měří obrat neboli intenzitu využití celkového majetku. Tento ukazatel je zejména používán pro mezipodnikové srovnávání. Čím je hodnota vyšší, tím efektivněji podnik využívá majetek. Trend je tedy rostoucí. Doporučené hodnoty jsou 1,6 – 3.

(DLUHOŠOVÁ, s. 83).

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

(DLUHOŠOVÁ, s. 83).

Obrat dlouhodobého majetku

Podobným způsobem se vypočítá obrat stálých aktiv, který je odděluje od oběžných. Využívá se v případě, že společnost by ráda pořídila nový majetek.

$$\text{obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

(DLUHOŠOVÁ, s. 83).

Rychlost obratu zásob

Tento ukazatel je také více efektivní v souvislosti s analýzou výrobního podniku. Říká, jak rychle je firma schopná své výrobky prodat. Tento ukazatel má svůj nedostatek a to ten, že tržby jsou uváděny v tržních hodnotách, a zásoby v nákladových cenách.

$$\text{rychlost obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{stav zásob}}$$

(SID BLAHA, JINDŘICHOVSKÁ, s. 57).

Doba obratu zásob

Ukazatel charakterizuje úroveň běžného provozního řízení. **Má klesající trend.** Čili měla by se snižovat. Ukazatel je citlivý na změny v dynamice výkonů a je široce používán. Někdy se používá tento ukazatel v jiné formě, kdy ve jmenovateli vystupují průměrné denní náklady. Důvodem je skutečnost, že výše zisku je vzhledem k rychlosti obratu zásob irelevantní.

(DLUHOŠOVÁ, s. 83).

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{stav zásob}}{\text{denní tržby}} \text{ (ve dnech)}$$

(DLUHOŠOVÁ, s. 83).

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek je ukazatel aktivity s klesajícím trendem. Vypovídá o strategii řízení pohledávek a udává, za jak dlouho jsou průměrně placeny faktury. Pokud ukazatel trvale překračuje doby splatnosti, je nutné prozkoumat platební kázeň odběratelů. Tento ukazatel je důležitý z hlediska plánování peněžních toků.

(DLUHOŠOVÁ, s. 84).

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{denní tržby}} \text{ (ve dnech)}$$

(DLUHOŠOVÁ, s. 84).

Doba obratu závazků

Tento ukazatel vyjadřuje počet dní, na které dodavatele poskytl obchodní úrok. Charakterizuje platební disciplínu podniku vůči dodavatelům. Trend by měl být stabilní. (DLUHOŠOVÁ, s. 84).

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{denní tržby}} \text{ (ve dnech)}$$

(DLUHOŠOVÁ, s. 84).

2.1.4 Ukazatele zadluženosti a finanční struktury

O poměru mezi cizími a vlastními zdroji majetku nás informují ukazatele zadluženosti a finanční struktury. Tyto ukazatele jsou důležitým kritériem při posuzování investičního rizika a následné návratnosti vyvolané investice. Je však třeba zdůraznit, že stanovení optimálního poměru mezi vlastním a cizím kapitálem je náročná dlouhodobá a analytická fáze finančního řízení každého podnikatelského subjektu. Vzájemný poměr cizího a vlastního kapitálu je určen náklady, které souvisejí s pořízením tohoto kapitálu. Obecně lze dedukovat, že vkladatel vlastního majetku očekává vyšší zhodnocení vkladu, než kdyby tento kapitál uložil do banky, neboť podstupuje riziko, že v případě ztrátového hospodaření nedostane za vklad zaplacen. Pro podnik je ale vlastní jmění výhodné, neboť náklady na jeho pořízení platí pouze v případě zisku, a to ještě při rozhodnutí valné hromady. Za cizí kapitál se platí úroky v případě kladného i záporného hospodářského výsledku a úrok je tím vyšší, čím je doba půjčky delší. Platí též, že čím je firma finančně stabilnější, je zatížena nižším úrokem. K ukazatelům zadluženosti patří především poměr dlouhodobých dluhů a vlastního jmění, případně celkového

jmění. Celkovou zadluženost vyjadřuje poměr celkových dluhů a celkového majetku. Finanční strukturu vyjadřuje poměr vlastního jmění na celkových aktivech.

(PAULAT, s. 18).

Ukazatel celkové zadluženosti

Celková zadluženost představuje podíl celkových dluhů k celkovým aktivům a měří tak podíl věřitelů na celkovém kapitálu, z něhož je financován majetek firmy. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů. Zadluženost ovlivňuje jak věřitelské riziko, tak i výnosnost podniku. Tento ukazatel má význam zejména pro dlouhodobé věřitele, jako jsou komerční banky. Zadluženost sama o sobě není negativní charakteristikou podniku, neboť není nezbytné, aby podnik využíval k financování své činnosti pouze vlastní kapitál. Trend by měl být klesající a hodnota by měla být 50 : 50 nebo 60 : 40 vůči koeficientu samofinancování. Pojem celkové zadluženosti aktiv je často vyjadřován anglicky: debt ratio.

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

(SYNEK, KOPKÁNĚ, KUBÁLKOVÁ s. 216).

Koeficient samofinancování

Poměr je opakem ukazatele celkové zadluženosti (společně tvoří 100%). Charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu a samostatnost. Udává, do jaké míry je podnik schopen pokrýt své potřeby vlastními zdroji. Hodnota ukazatele > 40% charakterizuje příznivou finanční situaci a lze z ní usoudit, zda podnik dosahuje dostatečně velký zisk. Ukazatel se posuzuje v souvislosti s rentabilitou celkového a vlastního kapitálu a ukazateli likvidity prvního až třetího stupně. Vysoký poměr může být příčinou poklesu rentability vlastního kapitálu. Není efektivní, aby veškeré potřeby byly kryty vlastními zdroji.²

² *Finanční ukazatele* [online]. 2008 [cit. 2010-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://bilana.cz/KoeSam.htm>>.

$$\text{koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}}$$

(SYNEK, KOPKÁNĚ, KUBÁLKOVÁ s. 216).

$$\text{zadluženost vlastního jmění} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

(SYNEK, KOPKÁNĚ, KUBÁLKOVÁ s. 215).

Úrokové krytí

O zisk před úrokovými daněmi EBIT se dělí věřitelé a vlastníci, proto i použití ukazatele úrokového krytí v této podobě má svůj smysl. Na základě docílených hodnot tohoto ukazatele úrokového krytí v této podobě má svůj smysl. Na základě docílených hodnot tohoto ukazatele podnik vydělá pouze na úroky, tedy vytvořený zisk je nulový. Je-li ukazatel nižší než 100%, znamená to, že podnik si nevydělá ani na úroky.

(DLUHOŠOVÁ, s. 76).

Firmy, které jsou stabilní, mají výsledek průměrně 6 - 8.

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

(DLUHOŠOVÁ, s. 76).

Doba splácení dluhů

Udává, za kolik let by byl podnik za současné výkonnosti schopen splatit své dluhy. Doporučená hodnota závisí na oborových průměrech, obecně dosahuje 4 let, ale u maloobchodu např. až 8 let.

doba splatnosti dluhů

$$= \frac{\text{cizí zdroje} - \text{pohotovité finanční prostředky}}{\text{provozní CF}} \quad (\text{v letech})$$

(GRÜNWALD, HOLEČKOVÁ s. 61).

2.2 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele používáme zejména k analýze vývojových trendů – horizontální analýze a k analýze komponent – vertikální analýze. Horizontální a vertikální analýza jsou výchozím bodem rozboru účetních výkazů, měla by pomoci snadněji nahlédnout do výkazů, o nichž bychom měli mít již celkem dobrou představu. Oba postupy umožňují vidět původní absolutní údaje z účetních výkazů v určitých souvislostech. Představují základní východisko analýzy účetních výkazů a slouží nám k prvotní orientaci v hospodaření podniku. Upozorňují na problémové oblasti, které je potřeba podrobit podrobnějšímu zkoumání.

V případě horizontální analýzy se sleduje vývoj zkoumané veličiny v čase, nejčastěji ve vztahu k nějakému minulému účetnímu období. Vertikální analýza sleduje strukturu finančního výkazu vztaženou k nějaké smysluplné veličině (např. celková bilanční suma). Cílem horizontální a vertikální analýzy je především rozbor minulého vývoje finanční situace a jeho příčin, s omezenými možnostmi učinit závěry o finančních vyhlídkách podniku.³

³ *Techniky a metody finanční analýzy* [online]. 2009 [cit. 2010-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/dane-ucetnictvi/techniky-a-metody-financni-analyzy/1000465/53421/>>.

2.2.1 Horizontální analýza (též analýza vývojových trendů)

$$\text{procentní změna} = \frac{\text{absolutní změna}}{\text{ukazatel v předchozím období}} \times 100$$

4

Zkoumá změny absolutních ukazatelů v čase, vyjadřuje změnu v určité položce v procentech nebo indexem (buď řetězovým, nebo bazickým). Porovnání jednotlivých položek výkazů v čase se provádí po řádcích, horizontálně, proto tedy hovoříme o horizontální analýze absolutních ukazatelů. Horizontální analýza si klade za cíl změřit pohyby jednotlivých veličin a to absolutně a relativně a změřit jejich intenzitu.

Již v tomto stádiu analýzy se dají postřehnout momenty, kdy vývoj dvou korespondujících položek se dostává do kolize se známými finančními pravidly – např. že index vývoje dluhů není v náležitém souladu s indexem výsledku hospodaření.

Finanční účetní výkazy obsahují jak údaje týkající se běžného roku, tak údaje z předcházejících let nebo alespoň z minulého roku. Je nutné mít k dispozici údaje za minimálně dvě po sobě jdoucí období.

Hledáme odpověď na dvě základní otázky:

O kolik jednotek se změnila příslušná položka v čase? – (absolutní změna)

O kolik % se změnila příslušná položka v čase? – (procentní změna)

Technika rozboru je jednoduchá:

vypočte se rozdíl hodnot z obou po sobě jdoucích let (absolutní výše změny)

absolutní změna = hodnota_t – hodnota_{t-1}

vyjádří se procentem k hodnotě výchozího roku

Kromě procentní změny lze změnu vyjádřit indexem, a to buď řetězovým, nebo bazickým. Bazické indexy porovnávají hodnoty určitého ukazatele v jednotlivých

⁴ *Techniky a metody finanční analýzy* [online]. 2009 [cit. 2010-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/dane-ucetnictvi/techniky-a-metody-financni-analyzy/1000465/53421/>>.

obdobích s hodnotou téhož ukazatele ve zvoleném stále stejném období (výchozí báze), které je vzato za základ pro srovnání. Řetězové indexy srovnávají hodnoty určitého ukazatele v jednotlivých obdobích s hodnotou téhož ukazatele v předcházejícím období. V rámci horizontální analýzy rozvahy se stanoví indexy meziročních změn agregovaných položek. Rozdílná tempa vývoje jednotlivých složek majetku a kapitálu si žádají vysvětlení, protože mohou mít vliv na vývoj finanční situace. V rámci horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty se stanoví indexy meziročních změn hlavních položek výnosů a nákladů. Rozdílná tempa vývoje výnosů a nákladových druhů si žádají vysvětlení, protože mohou mít pozitivní nebo negativní vliv na výkonnost.⁵

2.2.2 Vertikální analýza (též procentní rozbor komponent nebo strukturální analýza)

Spočívá v tom, že se na jednotlivé položky účetních výkazů pohlíží v relaci k nějaké veličině, zjišťuje procentní podíl jednotlivých položek výkazů na zvoleném základu. Při analýze rozvahy bývají položky výkazu vyjádřeny jako procento z celkových aktiv, resp. z celkových pasiv, tedy z bilanční sumy. Ve výkazu zisku a ztráty se jako základ pro procentní vyjádření určité položky bere obvykle velikost celkových výnosů nebo tržeb.

Tato technika umožní zkoumat relativní strukturu aktiv a pasiv a roli jednotlivých činitelů na tvorbě zisku. Pracuje s účetními výkazy v jednotlivých letech odshora dolů, nikoli napříč jednotlivými lety, proto se označuje jako vertikální analýza. Máme-li navíc vedle sebe údaje za dva roky či za více let, můžeme identifikovat trendy nebo nejzávažnější časové změny komponent. Relativizovaný rozměr veličin [v %] (angl.

⁵ *Techniky a metody finanční analýzy* [online]. 2009 [cit. 2010-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/dane-ucetnictvi/techniky-a-metody-financni-analyzy/1000465/53421/>>.

common sized financial statements) činí vertikální analýzu velmi vhodným nástrojem pro meziroční a mezipodnikové srovnávání.⁶

$$\text{procentní změna} = \frac{\text{absolutní hodnota}}{\text{společný jmenovatel}} \times 100$$

7

Horizontální a vertikální analýza rozvahy

Absolutní hodnoty na jednotlivých řádcích se zpracovávají trojím způsobem: stanoví se rozdíl mezi údaji za dva (zpravidla po sobě následující) roky, obvykle se odečte od údaje za běžný rok údaj za rok minulý. Pozornost se věnuje největším kladným či záporným rozdílům, vypočte se podíl (index) údaje za rok běžný a za rok minulý. Pozornost se věnuje relativně značně vysokým či nízkým indexům, zejména když jde o položky s absolutně největšími rozdíly, každé položce se přiřadí její podíl (v procentech) na celkových aktivech či pasivech. Pozornost se věnuje nápadně vysokým změnám procentního podílu na rozvahovém součtu. Změny zjištěné v aktivech se srovnávají se změnami v pasivech, a zkoumají se jejich vzájemné návaznosti, a příčinné souvislosti s věcnými vnitřními a vnějšími vlivy.⁸

Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Analýza výkazu zisku a ztráty se odehrává v podobě relativních ukazatelů: meziročních indexů, které odhalí nerovnoměrnosti v relativních změnách výnosových a nákladových

⁶ *Techniky a metody finanční analýzy* [online]. 2009 [cit. 2010-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/dane-ucetnictvi/techniky-a-metody-financni-analyzy/1000465/53421/>>.

⁷ *Techniky a metody finanční analýzy* [online]. 2009 [cit. 2010-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/dane-ucetnictvi/techniky-a-metody-financni-analyzy/1000465/53421/>>.

⁸ *Techniky a metody finanční analýzy* [online]. 2009 [cit. 2010-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/dane-ucetnictvi/techniky-a-metody-financni-analyzy/1000465/53421/>>.

položek (horizontální analýza), procentních podílů jednotlivých položek na tržbách, kde změna podílu může signalizovat změnu sortimentu, cen, nehospodárnost aj. (vertikální analýza). Výkaz zisku a ztráty je citlivý na externí vlivy (ceny, úroky, daň z příjmů) i vlivy na úrovni podniku: vývoj objemu prodeje, cen, výrobně technologické změny, změny výrobního sortimentu. Vysvětlení je třeba hledat nejen ve výroční zprávě, ale i v obecných hospodářských informacích. Nevýhodou horizontální a vertikální analýzy je hlavně to, že změny pouze konstatuje, neukazuje však jejich příčiny, je výchozím krokem v orientaci v konkrétním podniku a může upozornit na problémové oblasti, které bude třeba podrobit hlubšímu rozboru. Je-li k dispozici kvalitní výroční zpráva, lze významné pohyby komentovat podle jejich finančních i nefinančních příčin.⁹

2.3 Rozdílové ukazatele

Čistý pracovní kapitál je velice důležitý ukazatel. Výše ČPK je určena skladbou bilance podniku. Pokud má podnik zajištěnou likviditu, pak krátkodobá aktiva mají být vyšší než krátkodobé závazky. Jinak řečeno: dlouhodobé zdroje, tj. vlastní kapitál a dlouhodobé závazky, mají převyšovat fixní aktiva. Jestliže se dlouhodobým kapitálem financuje krátkodobý oběžný majetek, hovoříme o **překapitalizování podniku**. Část oběžného majetku se ovšem trvale nachází v podniku, a proto může, dokonce musí být kryt dlouhodobými zdroji, co není v rozporu s efektivním využitím kapitálu. A opačně: jestliže krátkodobý cizí kapitál se podílí na krytí dlouhodobého majetku, hovoříme o odkapitalizování podniku. Tento jev je mnohem nebezpečnější. ČPK má bezprostřední vliv na likviditu podniku. Charakterizuje přebytek oběžných aktiv nad krátkodobými pasivy, a tedy platební schopnost podniku. Výše a růst ČPK charakterizují finanční a investiční činnost podniku a celkovou úspěšnost jeho řízení.

(DLUHOŠOVÁ, s. 82).

Může se vypočítat dvěma způsoby: manažerským a investorským.

⁹ *Techniky a metody finanční analýzy* [online]. 2009 [cit. 2010-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/dane-ucetnictvi/techniky-a-metody-financni-analyzy/1000465/53421/>>.

2.3.1 Manažerský přístup

$$\text{čistý pracovní kapitál} = \text{dlouhodobé zdroje} - \text{dlouhodobý majetek}$$

(DLUHOŠOVÁ, s. 81).

2.3.2 Investorský přístup

$$\text{čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

(DLUHOŠOVÁ, s. 81).

2.4 Provozní ukazatele

Provozní ukazatele jsou používány především manažery společností. Slouží k měření efektivnosti práce zaměstnanců. Tento ukazatel vyjadřuje, kolik zisku vyprodukuje jeden pracovník za rok, neboli kolik 1 zaměstnanec vydělá.

$$\text{produktivita} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet pracovníků}}$$

(SYNEK, KOPKÁNĚ, KUBÁLKOVÁ s. 216).

2.5 Analýza soustav ukazatelů

2.5.1 Index Bonity

Metoda **Indexu Bonity** patří taktéž mezi metody matematicko-statistické. Jej celkový závěr je tvořený součtem šesti parciálních finančních ukazovatelů, kterým jsou přiděleny váhy podle významnosti. Čím vyšší vyjde výsledek výpočtu, tím je prognóza finančně-ekonomické situace firmy lepší.¹⁰

$$\text{index bonity} = 1/6 (A/a + E/e + L/l + P/p + T/t + U/u) \text{ [bodů]}_{11}$$

2.5.2 Altmanův index (Z – skóre)

Je možno využít pro vyjádření celkové finanční situace. Diskriminační funkce vyjádřená tzv. „Z faktorem“ může pomoci v identifikaci globálního finančního zdraví podniku.

Altmanův index finančního zdraví i INDEX IN01 jsou vhodné pro větší firmy a umožňují sledování vývoje v čase.

¹⁰ *Finančník : Index bonity* [online]. 2004 [cit. 2010-04-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.financnik.sk/financie.php?did=24>>.

¹¹ *Finančník : Index bonity* [online]. 2004 [cit. 2010-04-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.financnik.sk/financie.php?did=24>>.

Hodnoty k porovnání:¹²

	Z > 2,9	zóna prosperity	uspokojivá finanční situace
1,2 <	Z < 2,9	šedá zóna	nevyhraněné výsledky
	Z < 1,2	zóna bankrotu	hrozí vážné finanční problémy

Tabulka 2.1: Vyhodnocení Indexu IN01

Zdroj: Vlastní zpracování

$$Z = 0,717x_1 + 0,847x_2 + 3,107x_3 + 0,420x_4 + 0,998x_5$$

$$x_1 = \frac{\text{Čistý pracovní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}}$$

$$x_2 = \frac{\text{Zadržené výdělků}}{\text{Aktiva celkem}}$$

$$x_3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva celkem}}$$

$$x_4 = \frac{\text{Tržní hodnota vlastního kapitálu}}{\text{Účetní hodnota dluhu}}$$

$$x_5 = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva celkem}}$$

14

¹² Finance podniku [online]. 2010 [cit. 2010-02-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.finance-podniku.cz/index.php?zobrazit=financni-analyza-altmanuv-index>>.

¹³ Finance podniku [online]. 2010 [cit. 2010-02-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.finance-podniku.cz/index.php?zobrazit=financni-analyza-altmanuv-index>>.

¹⁴ Finance podniku [online]. 2010 [cit. 2010-02-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.finance-podniku.cz/index.php?zobrazit=financni-analyza-altmanuv-index>>.

2.5.3 Index IN 01

Indexy IN jsou určitou reakcí na Altmanovu analýzu, snaží se akcentovat poměrně odlišné prostředí České republiky, kde ještě zdaleka není kapitálový trh tak rozvinutý, jak předpokládá Altmanova analýza.

Altmanův index finančního zdraví i INDEX IN01 jsou vhodné pro větší firmy a umožňují sledování vývoje v čase.

Hodnoty k porovnání:¹⁵

	IN01	> 1,77	zóna prosperity	podnik vytváří hodnotu
0,75 <	IN01	< 1,77	šedá zóna	podnik nevytváří hodnotu
	IN01	< 0,75	zóna bankrotu	podnik spěje k bankrotu

Tabulka 2.2: Vyhodnocení Altmanova indexu

Zdroj: Vlastní zpracování

$$IN\ 01 = 0,13 \times \frac{\text{Aktiva celkem}}{\text{Cizí zdroje}} + 0,04 \times \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}} + 3,92 \times \frac{EBIT}{\text{Aktiva celkem}} + 0,21 \times \frac{\text{výnosy}}{\text{Aktiva celkem}} + 0,09 \times \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky} + \text{Krátkodobé bankovní úvěry}}$$

16

2.6 Analýza cash-flow

Analýza cash flow je od zmiňovaných analýz odlišná. Vychází totiž z výkazu cash-flow. Ukazatele cash-flow částečně překonávají statický charakter předchozích

¹⁵ Finance podniku [online]. 2010 [cit. 2010-02-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.finance-podniku.cz/index.php?zobrazit=financni-analyza-index-in-01>>.

¹⁶ Finance podniku [online]. 2010 [cit. 2010-02-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.finance-podniku.cz/index.php?zobrazit=financni-analyza-index-in-01>>.

ukazatelů, které čerpají údaje z rozvahy a výkazu zisků a ztrát sestavených k určitému časovému okamžiku tím, že využívají tokové veličiny cash flow.

(GRÜNWALD, HOLEČKOVÁ, s. 61)

Ukazatel odvozený z tokové veličiny cash flow je konstruovaný jako poměr cash flow z provozní činnosti k průměrnému stavu krátkodobých závazků. V zahraniční literatuře se uvádí, že pro finančně zdravou firmu by tento ukazatel měl nabývat hodnot větších než 40%.

(GRÜNWALD, HOLEČKOVÁ, s. 70)

$$\text{peněžní likvidita} = \frac{\text{cash flow z provozní činnosti}}{\text{krátkodobé závazky}} \times 100$$

(GRÜNWALD, HOLEČKOVÁ, s. 70)

Pro finanční analýzu je podstatné ukazatele na bázi cash flow sledovat, protože tak má pod kontrolou řízení svých toků. Podnik by měl sledovat i cash flow samotné, neboť je nezbytné řídit hospodaření tak, aby v jakémkoli okamžiku byl k dispozici dostatek pohotových finančních prostředků.

Mezi další ukazatele analýzy cash flow patří:

$$\text{rentabilita tržeb z CF} = \frac{\text{provozní CF}}{\text{tržby}} \times 100$$

$$\text{výnosnost vložených prostředků z CF} = \frac{\text{provozní CF}}{\text{aktiva celkem}} \times 100$$

$$\text{úrokové krytí z CF} = \frac{\text{provozní CF}}{\text{nákladové úroky}} \times 100$$

$$\text{úvěrová způsobilost z CF} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{provozní CF}} \times 100$$

(SEDLÁČEK, s. 65).

2.7 Analýza vnějšího prostředí

Faktory obecného okolí společnosti nejsou snadno ovlivnitelné. Především proto je podstatné je správně a detailně analyzovat. Obecným okolím je pravděpodobně stát Česká republika. Změny v rámci státu nemůže společnost, která nemá monopolní ani oligopolní sílu, téměř nijak ovlivnit. Důležité je správně využívat situací a přizpůsobit se podmínkám, které jsou jednoduše dané.

2.7.1 SLEPTE analýza

Mezi faktory, které je třeba analyzovat, patří:

S sociální faktory

Tyto vnášejí do podnikového rozhodování širší společenskou odpovědnost

L legislativní faktory

Činnost podniku je ovlivňována zákony, normami a vyhláškami. Ty je třeba dodržovat za jakýchkoli okolností.

E ekonomické faktory

Ekonomické faktory ovlivňuje především hospodářská politika státu.

P politické faktory

Politické faktory, dané mocenskými zájmy tlumočenými prostřednictvím politických stran. Aby byl občan státu schopen ovlivnit politickou situaci, měl by splnit svoji občanskou povinnost a vždy se dostavit k volbám.

T technologické faktory

Technické nebo technologické faktory jsou dané úrovní ostatních subjektů, s nimiž se podnik srovnává.

E ekologické faktory

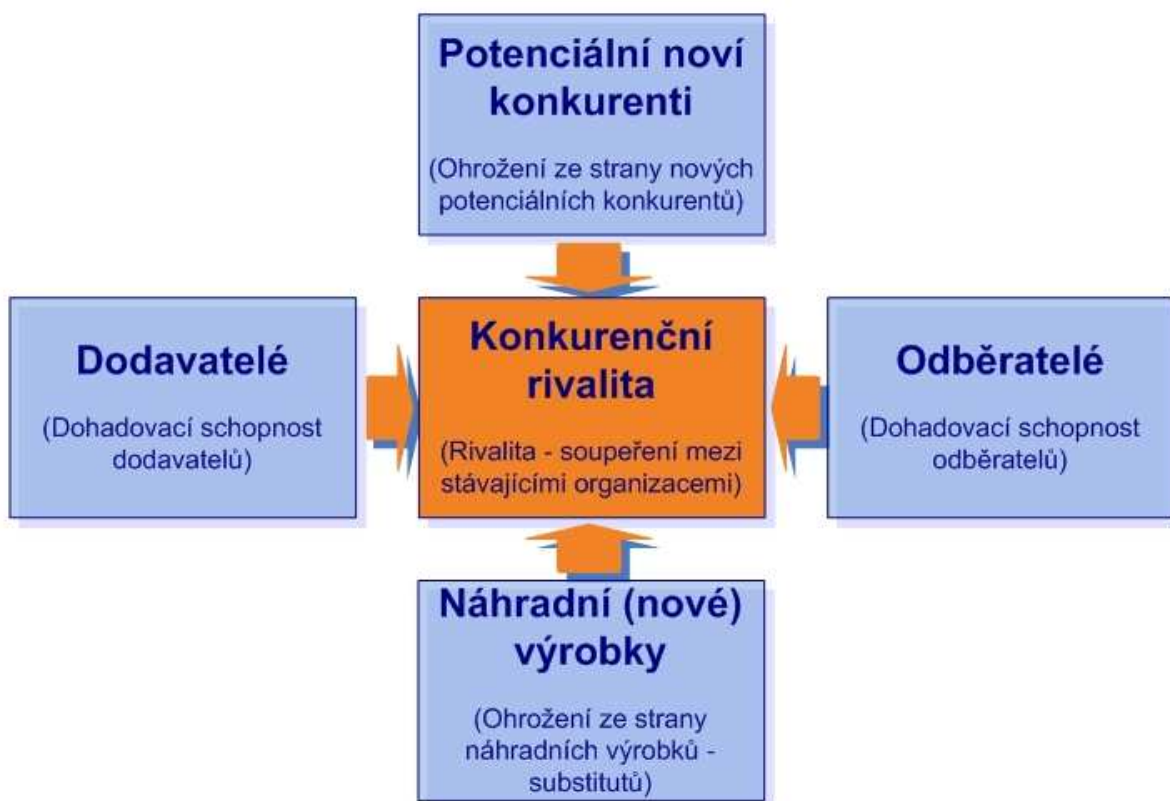
Písmeno E, znamenající ekologické, je novým článkem původní SLEPT analýzy. Ekologie je velice důležitá, a i lidé si začínají uvědomovat její význam. Ekologické faktory vnášejí do podnikového rozhodování kritérium odpovědnosti za životní prostředí, což je velice důležité.

2.7.2 Porterův model konkurenčních sil

Porterův model určuje konkurenční tlaky, rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví. Model rivality na trhu popsal Michael E. Porter z Harvard School of Business Administratic. Vyvinul síť, která pomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a odhalit příležitosti a ohrožení podniku.¹⁷

Model určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení pěti základních sil viz následující obrázek.

¹⁷ *Porterův model konkurenčních sil* [online]. 2010 [cit. 2010-01-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>.



Graf 2.1: Porterův model konkurenčních sil

Zdroj: *Porterův model konkurenčních sil* [online]. 2010 [cit. 2010-01-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>.

1. **riziko vstupu potenciálních konkurentů** – Jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh? Jaké existují bariéry vstupu?
2. **rivalita mezi stávajícími konkurenty** – Je mezi stávající konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu jeden dominantní konkurent?
3. **smluvní síla odběratelů** – Jak silná je pozice odběratelů? Mohou spolupracovat a objednávat větší objemy?
4. **smluvní síla dodavatelů** – Jak silná je pozice dodavatelů? Jedná se o monopolní dodavatele, je jich málo nebo naopak hodně?

5. hrozba substitučních výrobků – Jak snadno mohou být naše produkty a služby nahrazeny jinými?¹⁸

Někdy je používána i 6-tá síla, za kterou je považována vláda. Výsledkem jejich společného působení je ziskový nebo ztrátový potenciál odvětví. Porterův model je jeden z velmi silných nástrojů pro stanovování obchodní strategie s ohledem na okolní prostředí firmy.¹⁹

2.8 Analýza vnitřního prostředí

Tato analýza je velice důležitá pro efektivní činnost firmy. Posuzuje zdraví vnitřního okolí firmy. Je důležité tyto faktory stimulovat již od začátku podnikání.

2.8.1 Analýza 7S

Jedním z cílů strategické analýzy by mělo být odhalení rozhodujících faktorů, podmiňujících úspěch firmy při realizaci strategie, tzv. klíčových faktorů úspěchu. Při jejich identifikaci může být užitečnou pomůckou „7S mode“, metodika strategické analýzy poradenské firmy McKinsey, dle níž je nutno strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další rozhodující faktory pojmát a analyzovat v celistvosti, ve vzájemných vztazích a působení, systémově. V tomto pojetí je nutno na každou organizaci pohlížet jako na množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně podmiňují. Především v harmonickém souladu mezi těmito faktory je nutno hledat klíčové faktory úspěchu každé firmy. Názvy faktorů začínají v angličtině na písmeno S:

(VYKYPĚL, KEŘKOVSKÝ, s. 68).

¹⁸ *Porterův model konkurenčních sil* [online]. 2010 [cit. 2010-01-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>.

¹⁹ *Vlastní cesta* [online]. 2009 [cit. 2009-11-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>.

- Strategy (strategie) je strategie, kterou si volí firma.
- Structure (struktura) v podstatě chápe obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání.
- Systems (systémy řízení) jsou prostředky, procedury a systémy, které slouží k řízení (komunikační, dopravní, kontrolní, informační atd.).
- Style (styl) je vyjádřením toho, jak management přistupuje k řízení a řešení vyskytujících se problémů.
- Staff (spolupracovníci) jsou lidé, zaměstnanci a jejich funkce.
- Skills (schopnosti) je míněna profesionální zdatnost a zdatnost pracovního kolektivu.
- Shared values (sdílené hodnoty) odrážejí základní skutečnosti, ideje a principy respektované pracovníky a dalšími stakeholdery.

(VYKYPĚL, KEŘKOVSKÝ, s. 69).

2.9 SWOT analýza

Analýza, která vychází z analýz vnějšího a vnitřního okolí. Je to metoda, při které jsou identifikovány klíčové faktory ve čtyřech základních oblastech: silné stránky společnosti (strength), slabé stránky společnosti (weakness), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats).

3 Praktická část

3.1 Popis společnosti

Společnost PULCO, a. s. je certifikovaná prášková lakovna, která provádí povrchovou úpravu práškovým lakováním včetně chemické předúpravy pomocí nejmodernější technologie na trhu. Je dceřinou společností firmy KAROSERIA, a. s.



Obrázek 3.1: Logo společnosti PULCO, a. s.

Zdroj: www.pulco.cz



Obrázek 3.2: Logo společnosti KAROSERIA, a. s.

Zdroj: www.pulco.cz

3.1.1 Motto

„Rozzáříme svět...“



Obrázek 3.3: Upravené profily

Zdroj: www.pulco.cz

3.2 Představení společnosti

3.2.1 Obecné informace

Název	PULCO, a. s.
Právní forma	akciová společnost
Sídlo	Heršpická 758/13, 656 92
IČO	262 79 843
Předmět činnosti	Povrchové úpravy a svařování kovů
Datum vzniku	11. 3. 2002
Orgány společnosti:	
Představenstvo	JUDr. Martin Knoz
	JUDr. Hana Třísková
	Pavel Franz, MBA
Dozorčí rada	Ing. Miroslav Kučera
	Ing. Lubomír Pokorný
Akionář	KAROSERIA, a. s.
Ředitel společnosti	Pavel Franz, MBA
Vklad	10 000 000,-Kč
Splaceno	100%

Tabulka 3.1: Obecné informace o společnosti PULCO, a. s.

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2.2 Technologie práškového lakování

Je založena na principu statického náboje. Drobné částice práškové barvy se v zařízení elektricky nabíjí a mísí s tlakovým vzduchem, který je transportuje do stříkacích pistolí umístěných ve stříkacím boxu odkud se elektricky „nabitý“ prášek rozprašováním nanese na uzemněný materiál. Tím dojde k přilnutí suchého prášku k povrchu a ten se ve vypalovací peci při teplotě 180 – 200°C po roztavení slije a vytvoří hladkou povrchovou vrstvu. Takto upravený lakovaný povrch zaručí výrobku dokonalé povrchové vlastnosti jako například odolnost vůči otěru, korozi a zvětrání.

3.3 Historie společnosti

Akciová společnost PULCO, a. s. vznikla 11. 03. 2002. Původně ji vlastnili dva zakladatelé – fyzické osoby. Od samého počátku byla předmětem činnosti technologie práškového lakování, která v roce založení byla první v Brně. Společnost se zaměřovala nejen na práškové lakování pro stavební zakázky, ale hledala i odbytiště v strojírenském a automobilovém sektoru.

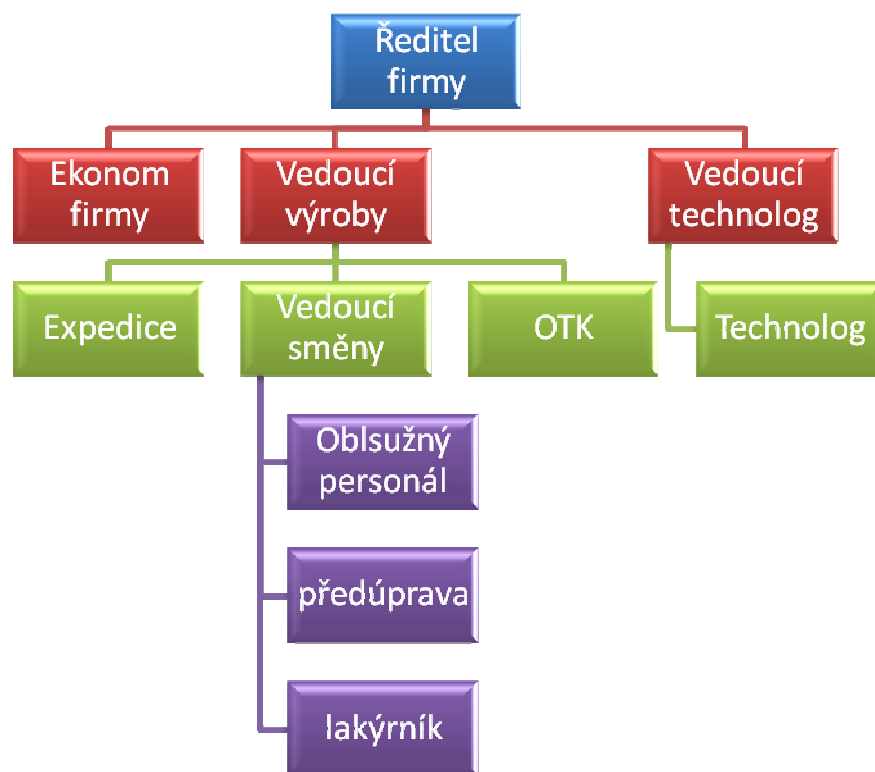
V roce 2005 mění svého vlastníka, kdy původní dva vlastníci prodávají firmu společnosti KAROSERIA, a. s.. PULCO, a. s. se tedy stává součástí tohoto holdingu. Společnost si však i nadále podržela velice plochou strukturu a jednoduché a poměrně pružné řízení.



Obrázek 3.4: Kovový materiál upravený práškovým lakováním

Zdroj: www.pulco.cz

3.4 Organizační struktura



Graf 3.1: Organizační struktura podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost PULCO, a. s. je součástí holdingu KAROSERIA, a. s. Ředitelem společnosti PULCO, a. s. je pan Franz. Je přímým nadřízeným všem oddělením společnosti. Ekonom firmy je samostatným článkem a nemá žádné podřízené. Poměrně novou, ale neméně důležitou pozicí je vedoucí technolog a také technolog, který pracuje více ve výrobě. Oddělením, které tvoří hodnotu podniku je samozřejmě výroba. Výroba se dělí na další tři oddělení: expedice, vedoucí směny a OTK. Vedoucí směny má na starosti obslužný personál, předúpravu a lakýrníky. V současné chvíli má společnost 38 zaměstnanců, z toho je 7 na technicko-hospodářské pozici a ostatní na pozici dělnické. Management je zastupitelný pouze ze 20%.

3.5 Analýza vnějšího okolí - SLEPTE analýza

3.5.1 Sociální a demografické faktory

Ve všech zemích Evropské Unie se v letošním roce projevuje zlom, související s celosvětovou ekonomickou krizí ve vývoji nezaměstnanosti. Zatímco v letech 2005 – 2008 se meziročně počet lidí bez práce v EU snižoval, v roce 2009 nastal její prudký vzestup. Stejně tak tomu bylo i v České republice, kde se meziročně v 2. čtvrtletí loňského roku míra nezaměstnanosti zvýšila o 2,2 procentních bodů, tj. na 6,3 %. Také v regionu zkoumané firmy se projevuje vzrůstající míra nezaměstnanosti. Lidé jsou stále více ochotni za práci cestovat, což je dáno především výše zmíněnou krizí a vysokou nezaměstnaností. Podniky při hledání potenciálních nových zaměstnanců, mají tedy možnost vybírat z velkého počtu (mnohdy velmi kvalifikovaných a schopných) uchazečů. V únoru 2010 dosáhla míra nezaměstnanosti 9,9%.”

3.5.2 Legislativní faktory

Společnost PULCO, a s. je povinna dodržovat a respektovat veškeré zákony a jiné právní předpisy v platném znění. Tedy je povinna dodržovat zákony vztahující se k oboru podnikání, obchodní zákoník, zákon o účetnictví atd. Účetní závěrka se sestavuje podle českých účetních standardů a je vyjádřena v korunách českých. Odpisové plány jsou vytvořeny pro jednotlivé odpisové skupiny podle zatřídění majetku do odpisových skupin podle zákona č. 586/1992 Sb. v platném znění. V personální oblasti se dále řídí zákoníkem práce.

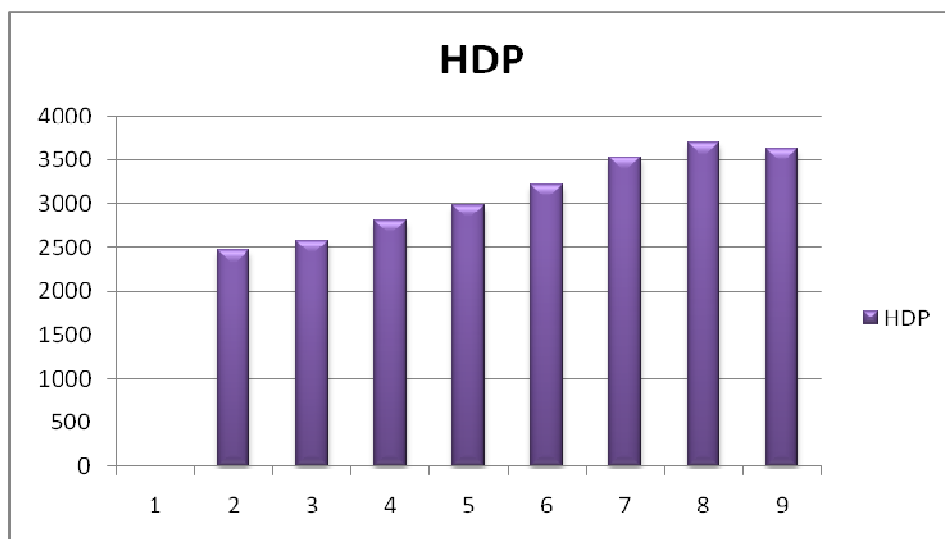
3.5.3 Ekonomické faktory

Vstup České republiky do Evropské unie přinesl změnu cen a podmínek ve všech oblastech tuzemské ekonomiky. Základní sazba daně z přidané hodnoty se od 1. května 2004 snížila z 22 % na 19 % a od roku 2010 naopak opět zvýšila na 20%. Zároveň se však do ní ze snížené 5% sazby přesunula řada zboží a služeb. Tato sazba se zvýšila na 9% a od roku 2010 na 10%. Zvyšování ekonomického výkonu bylo i v roce následujícím, a to díky růstu zaměstnanosti. V loňském a letošním roce naopak dochází díky přetrvávající ekonomické krizi k poklesu HDP. Hlavním důvodem snížení dynamiky HDP je výrazné zpomalení růstu poptávky po produkci pro konečnou spotřebu.

mld. Kč	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
HDP	2464,43	2577,1	2814,76	2983,86	3222,37	3535,5	3688,99	3627,19

Tabulka 3.2: Vývoj HDP v České republice v mld. Kč²⁰

Zdroj: Český statistický úřad [online]. 2010 [cit. 2010-05-06]. Dostupné z WWW: <<http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.presmsocas>>.



Graf 3.2: Vývoj HDP v České republice

Zdroj: Vlastní zpracování

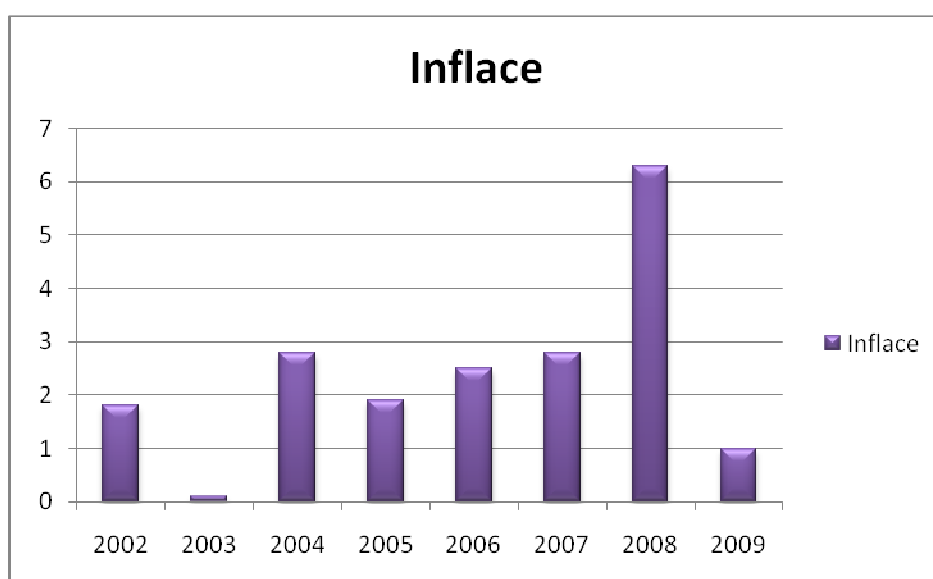
²⁰ Český statistický úřad [online]. 2010 [cit. 2010-05-06]. Dostupné z WWW: <<http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.presmsocas>>.

V souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie došlo i ke změně metodiky ve výpočtu základního makroekonomického ukazatele – hrubého domácího produktu. Český statistický úřad zveřejňoval časovou řadu HDP podle unijních pravidel ESA 95.

%	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Inflace	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1

Tabulka 3.3: Vývoj inflace v České republice (v %)²¹

Zdroj: Vlastní zpracování



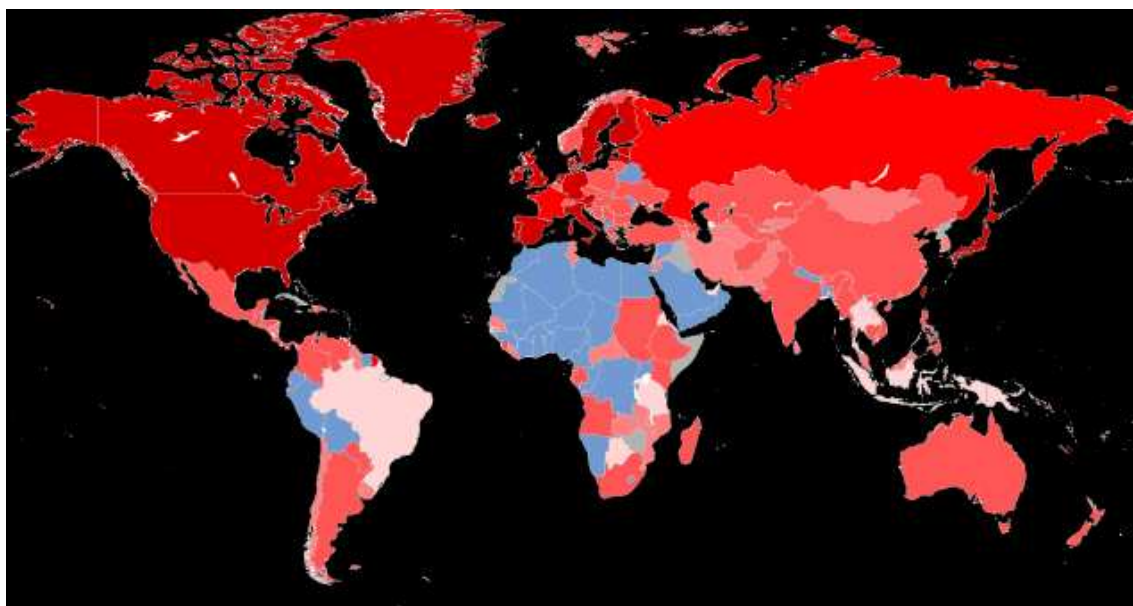
Graf 3.3: Vývoj inflace v České republice v %

Zdroj: Vlastní zpracování

Celosvětová ekonomická krize byla v roce 2008 naznačena několika důležitými indikátory. Prvotní příčinou byla americká hypoteční krize 2007, která postupně přerostla ve světovou finanční krizi 2008, významnou roli sehrála rovněž vysoká cena ropy v první polovině roku 2008, která vedla k poklesu reálného HDP a zvedla spotřebitelské ceny. Cenu ropy hnaly vzhůru spekulativní obchody (penzijní a hedgingové fondy nakupovaly komodity, aby snížily riziko portfolia pramenící z

²¹ Finance [online]. 2010 [cit. 2010-02-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/ekonomika/ceny/cpi/>>.

akciových trhů), slabý dolar a rostoucí poptávka Číny před olympiádou. Když na podzim 2008 naplno udeřila finanční krize, smetla nejen přední světové banky a akciové trhy, ale i cenu ropy. Ta se z červencového maxima (147 USD za barel) propadla během dvou měsíců o třetinu, její pád pokračoval, až na konci roku 2008 prolomila hranici 40 USD za barel. Stále nedošlo k obnovení důvěry investorů a spotřebitelů v řešení podnikaných na záchranu ekonomik. Nadále klesají ceny aktiv, ubývá bohatství domácností a tím pádem klesá spotřebitelská poptávka.²²



Obrázek 3.5: Mapa světa – postižení ekonomickou krizí²³

Zdroj: *Wikipedie* [online]. 2009 [cit. 2010-05-06]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:2007-2009_World_Financial_Crisis.svg>.

²² *Ekonomická krize* [online]. 2009 [cit. 2010-04-21]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Ekonomick%C3%A1_krize_2008-2009#Krize_v_C4.8Cesk.C3.A9_republice>.

²³ *Wikipedie* [online]. 2009 [cit. 2010-05-06]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:2007-2009_World_Financial_Crisis.svg>.

3.5.4 Politické faktory

Současná politická situace je již několik let střídavá. K největším „drakům“ České republiky patří ODS a ČSSD, které se již několik let drží střídavě u moci, přičemž jedna je ryze pravicová a jedna ryze levicová. Ani jeden směr není ve vyhraněné míře dobrý. A proto existuje střed, který je ovšem nestálý. Mezi menší strany patří KSČM, TOP 09, Věci veřejné, Strana zelených a KDU – ČSL.

3.5.5 Technologické faktory

Firma PULCO,a.s. je certifikovanou lakovnou dle GSB, která provádí povrchovou úpravu práškovým lakováním včetně chemické předpravy pomocí nejmodernější technologie IDEAL LINE, SAMES.

Materiál vhodný k povrchové úpravě železných a neželezných materiálů, které vydrží teplotu vypalovací pece až 220°C .

Maximální rozměr dílce: 7000 x 2000 x 700 mm (délka x výška x šířka)

Maximální hmotnost dílce: 200 kg

3.5.6 Ekologické faktory

PULCO, a. s. je držitelem certifikátů GSB, ISO 9001, AKZO NOBEL a TIGER. Splňuje tedy i ekologické parametry, které jsou předpokladem k získání těchto certifikátů.

GSB

ISO 9001



AKZO NOBEL

TIGER



Obrázek 3.6: Certifikáty GSB, ISO 9001, AKZO NOBEL, TIGER

Zdroj: www.pulco.cz

3.6 Analýza vnějšího okolí - Porterův model konkurenčních sil

3.6.1 Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Ředitel firmy PULCO, a. s. říká: „Naší konkurencí je a může být každá třetí vesnice“. To proto, že práškové lakování je možné provádět na nižší úrovni kvality a bez certifikace. Bariérou vstupu je konkurence, která už na trhu působí. Další bariérou je pořízení poměrně drahé technologie jako nutná vstupní investice.

3.6.2 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

V České republice jsou pouze 4 velké certifikované lakovny včetně PULCO, a.s. Určité konkurenční napětí na trhu je, ale nedá se říct, že se jedná o boj. Neexistuje žádný dominantní konkurent.

Mezi stávající konkurenty řadíme:

- Radan Jiráček – AISA (Plzeň)
- ALU – COLOR, s. r. o. (Čermná ve Slezsku)
- Building Plastics ČR, s. r. o. (Velká Bíteš)

3.6.3 Smluvní síla odběratelů

V tomto případě platí, že 20% zákazníků tvoří 80% tržeb. Prášková lakovna PULCO, a. s. má stálé zákazníky, kteří se vrací. Odběratelé v případě spokojenosti pokračují ve spolupráci a objednávají větší objemy, vždy je ovšem nutné sledovat, aby nebylo přesáhnuто mezních odběrů (velké navázání na pouhého jednoho odběratele by mohlo být pro firmu rizikem).

3.6.4 Smluvní síla dodavatelů

Akciová společnost PULCO dlouhodobě spolupracuje s vybranými osvědčenými dodavateli, jejichž produkty jsou zárukou kvality za přijatelnou cenu. Mohou si je vybírat individuálně dle nabídky a podle poskytovaných služeb. V některých případech, zvláště jde – li o dodavatele práškových barev, si přímo zákazník může stanovit, od jakého výrobce si tuto komoditu přeje.

3.6.5 Hrozba substitučních výrobků

Produktem práškové lakovny je velice kvalitně a trvanlivě upravený povrch práškováných předmětů. Pomyslným substitutem je nanášení trvanlivých plastových povrchových úprav na kovové i nekovové materiály. Práškové lakování je velmi specifické. Lze předpokládat, že dříve nebo později tato nová technologie přijde na český trh nová substituční technologie výroby.

3.7 Analýza vnitřního prostředí – Analýza 7S

3.7.1 Strategy

Firma má stanovenou strategii, a to udržet stávající spolehlivé zákazníky, ale také zaujmout a získat nové. Specifickou strategií je i řešení vysoké úrovně pohledávek po splatnosti, které způsobují druhotnou platební neschopnost. Strategickým cílem je jejich optimalizace.

3.7.2 Structure

Organizační struktura firmy PULCO, a. s. je velmi jednoduchá a plochá. Dělí se na ekonomické oddělení, výrobu a technologie. Více Graf 3.1: Organizační struktura podniku.

3.7.3 Systems

Komunikace probíhá přímým kontaktem mezi pozicemi. Technicko – hospodářští pracovníci sdílejí jednu velkou kancelář (open office) a jsou tedy schopni veškeré problémy řešit operativně.

Dopravní systém je vybudován na tom, že dodavatelé materiál dopraví a odběratelé si svoje produkty odvázejí. Firma PULCO, a. s. sídlí v bezprostřední blízkosti dálnice a proto je dobře poměrně dostupná.

Společnost dlouhodobě využívala systém informační systém HELIOS, který následně nahradila novým komplexnějším softwarem.

3.7.4 Style

Řídící zaměstnanci přistupují ke svým úkolům velmi zodpovědně a mají mezi sebou úzké vazby. Se svými zákazníky fungují díky dlouhodobé spolupráci s mnohými z nich na přátelské úrovni. Problémy, které nastanou se snaží řešit velmi operativně a ke spokojenosti svých zákazníků.

3.7.5 Staff

Zaměstnanci mají velmi proaktivní přístup k práci. Většina z nich je v rámci společnosti dlouhodobě zaměstnaná, především technicko – hospodářští pracovníci. Na velké

zakázky firma PULCO, a. s. najímá sezónní brigádníky na výpomoc. Tito pracovníci, přijímáni na krátkodobý úvazek, nedisponují dostatečnými znalostmi a zkušenostmi z daného oboru.

3.7.6 Skills

Většina zaměstnanců je pro svoje pozice dostatečně kvalifikována, řídící pracovníci mají vysokoškolské vzdělání. Profesionalita vyplývá ze zkušeností a stálosti zaměstnanců. Firma se snaží svoje zaměstnance neustále rozvíjet a poskytovat jim další vzdělávání. Vzhledem k tomu, že se jedná o dynamický obor, je však nutné své znalosti a obchodní dovednosti neustále prohlubovat.

3.7.7 Shared values

PULCO, a. s., musí naplňovat nejen hodnoty a principy fungování sebe sama, ale musí dobře znát a dodržovat stanovené hodnoty platné v rámci celého holdingu KAROSERIA, a. s., který působí nepružně a zakonzervovaně a mnohdy zasahuje do hospodaření analyzované firmy nesystémově a kontraproduktivně.

3.8 SWOT analýza

S: vnitřní silné stránky	W: vnitřní slabé stránky
- Jediná certifikovaná prášková lakovna v Brně - Kvalitní produkt - Stabilita zaměstnanců - Pružnost podniku - Komunikace uvnitř podniku - Pracovní prostředí - Neustálé zkvalitňování technologických procesů	- Ekonomická nestabilita holdingu - Nízká úroveň znalostí a zkušeností v dělnických profesích - Možnost vzniku odborů - Nezastupitelnost managementu - Stav pohledávek - Neaktualizované www stránky - Chybí specialista obchodu
O: vnější příležitosti	T: vnější hrozby
- Oživení trhu - Vstup do nových oblastí - Investování do doplňkových technologií - Klienti se vracejí = řeknou o spokojenosti ostatním	- Konkurence v oboru práškových úprav - Rozvoj nových technologií povrchových úprav - Nedostatek zakázek - Ekonomická krize - Právní a politická nestabilita po volbách

Tabulka 3.4: SWOT analýza

Zdroj: Vlastní zpracování

4 Finanční analýza

Po prostudování teoretických východisek jsem zahájila finanční analýzu na základě předaných finančních výkazů za roky 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 a 2009. Dále popíšu alespoň zkráceně fundamentální analýzu, ve které nezůstanou bez povšimnutí základní výstupy společnosti.

Finanční analýzu jsem prováděla ve vlastním software, který jsem uzpůsobila „na míru“ své diplomové práci.

Ráda bych také zmínila, že společnost se v posledních třech letech snaží strategicky zaměřit na zlepšování likvidity podniku, což by se mělo projevit jak v rámci ukazatelů třech stupňů likvidity, tak také u výsledků čistého pracovního kapitálu.

Výsledky finanční analýzy porovnávám jak s oborovým průměrem (finanční analýzou odvětví), tak také s doporučenými hodnotami uvedenými v použité odborné literatuře. Výsledky ukazatelů odvětví byly veřejně dostupné na webových stránkách Ministerstva Průmyslu a obchodu. V rámci komentářů k finanční analýze se vždy zmíním o době před krizí a po krizi, přičemž za zlomové období budu považovat rok 2007/2008. Období 2008 a 2009 by měla být krizí poznamenána.

V průběhu sledovaného období došlo k mnoha důležitým změnám, které jsem zaznamenala do tabulky, viz níže. Tyto změny mohly ovlivnit změny hodnocených ukazatelů.

2003	2004	2005
navýšení ZK	rozšíření podnikatelské činnosti (technologie sválcování profilů)	změna majitele (akciová společnost KAROSERIA, a.s.)
	zakoupení služebního vozidla a nové technologie	Pořízení nových technologií

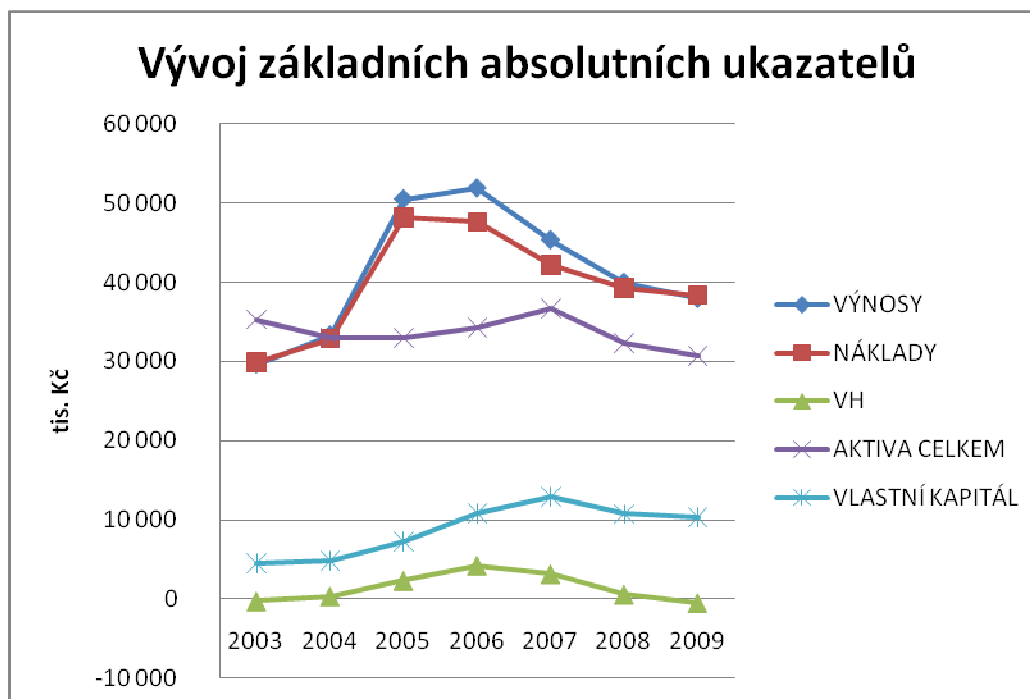
Tabulka 4.1: Změny ve společnosti PULCO, a.s. 2003 – 2005

Zdroj: Vlastní zpracování

2006	2007	2008	2009
Zvýšení počtu zaměstnanců v dělnických profesích	nákup práškovací kabiny	nákup software	snížení počtu THP o 2 zaměstnance
Rozšíření vozového parku			nábor většího počtu dělníků
			nákup nové technologie

Tabulka 4.2: Změny ve společnosti PULCO, a.s. 2006 – 2009

Zdroj: Vlastní zpracování



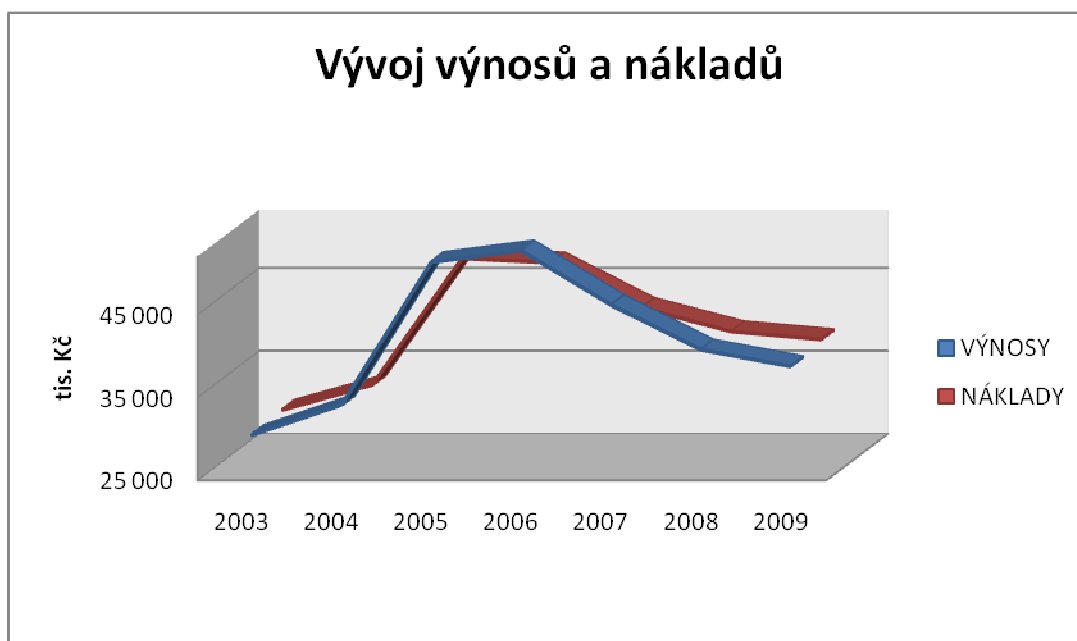
Graf 4.1: Vývoj základní absolutních ukazatelů firmy

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2003 došlo k velké změně a to ke splacení základního kapitálu. V dalším roce společnost PULCO, a. s. zvýšila svoje výkony, ale také výkonovou spotřebu a také produkovala zisk. V roce 2005 došlo k výraznému zvýšení výnosů, které způsobilo především rozšíření podnikatelské činnosti a tedy i zvýšení výkonů, a to o 34%. Souběžně s nárůstem nákladů. Firma dosáhla významného zisku. V roce 2005 také mění svého vlastníka, kterým se z původních dvou fyzických osob stává jediným vlastníkem společnost KAROSERIA, a. s.. PULCO, a. s. se tedy stává součástí holdingu. Býti součástí holdingu s sebou nese spoustu výhod i nevýhod. Mezi výhody patří samozřejmě fakt, že v případě problémů s cash flow mohou být řešeny z úrovně

holdingu. To se však může stát i nevýhodou, protože v případě problémů matky, společnosti KAROSERIA, a. s., se předpokládá výpomoc jedné z firem, které jsou součástí holdingu. Tyto operace mohou zasáhnout všechny v tu chvíli prosperující firmy, a tak i firma PULCO, a. s. může být ovlivněna těmito vynucenými operacemi v době, kdy má naplánovanu obnovu technologií, nákup strategických materiálů apod.

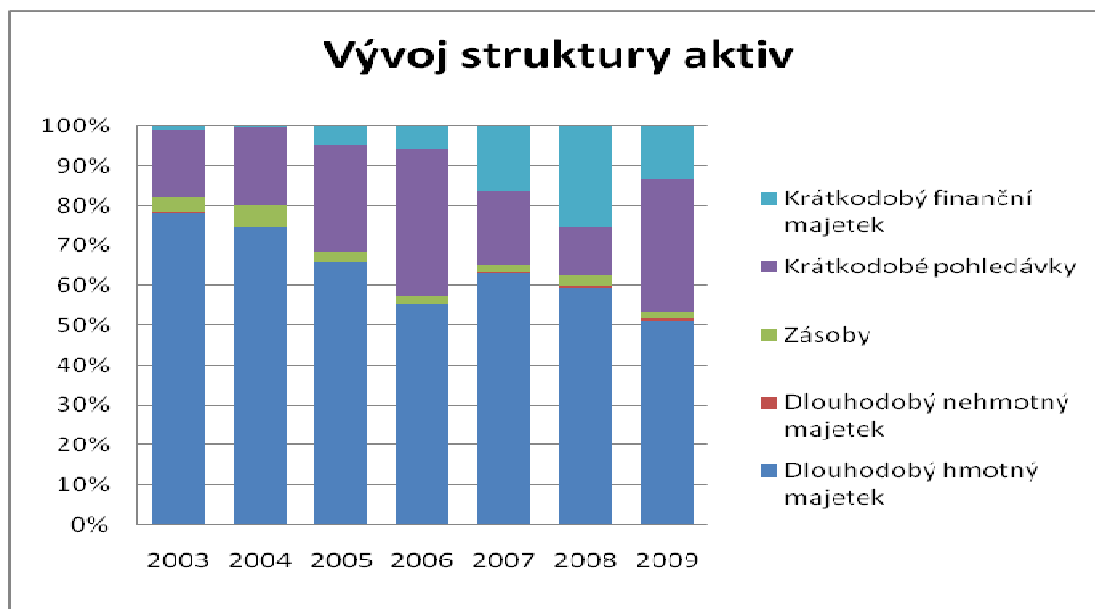
Vývoj výnosů a nákladů je logický. Společnosti se začalo dařit v letech 2005 a 2006. Produkovala v této době nejvyšší zisk. V „krizových letech“ byla však poznamenána a jak výnosy, tak náklady rapidně klesly a v roce 2009 se po sedmi letech opět dostává do záporných čísel. Podle informací od vedení společnosti byla situace v první polovině roku 2010 podobná jako v roce 2009, ovšem v rámci druhého pololetí je PULCO, a. s. optimistou a očekává oživení trhu a zlepšení situace. Roky 2008 a 2009, které jsou již hospodářskou krizí poznamenány, neboť zasáhly i analyzovanou společnost a došlo ke snížení výnosů i výsledku hospodaření. Je to způsobeno především poklesem poptávky po produkci, která byla vázána především na stavební odvětví.



Graf 4.2: Vývoj výnosů a nákladů

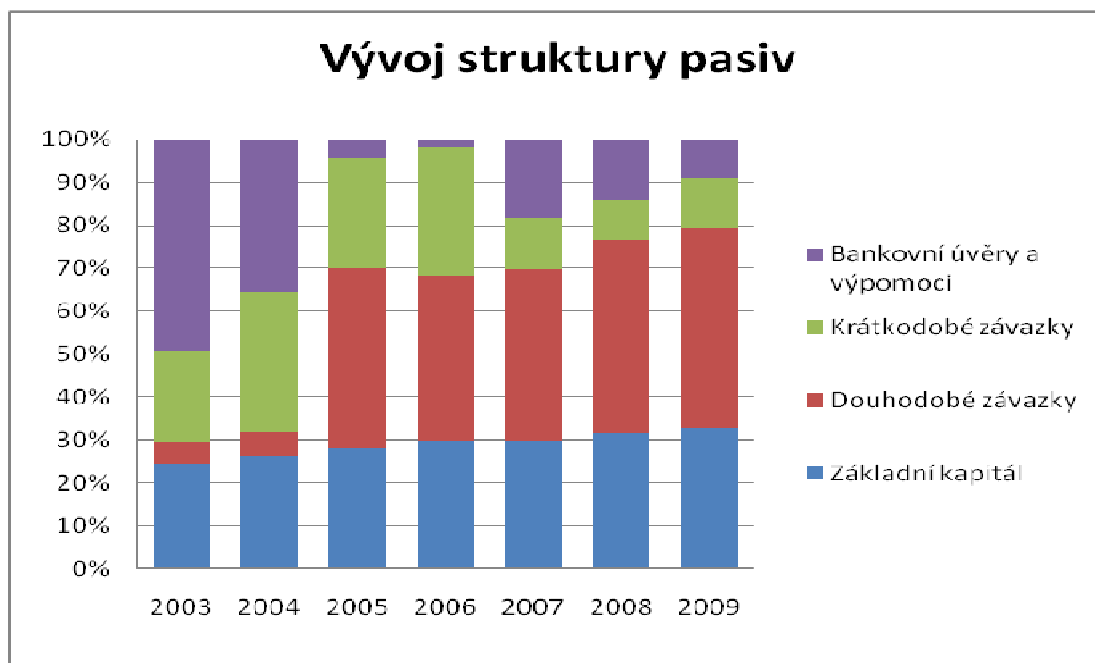
Zdroj: Vlastní zpracování

Dlouhodobý majetek firmy by měl být kryt dlouhodobými zdroji a analogicky i oběžný majetek krátkodobými zdroji. To v případě firmy PULCO, a. s. platilo až do roku 2005. V roce 2006 má firma více kapitálu v oběžných aktivech a tato zákonitost je také porušena.



Graf 4.3: Vývoj struktury aktiv

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 4.4: Vývoj struktury pasiv

Zdroj: Vlastní zpracování

4.1 Poměrové ukazatele

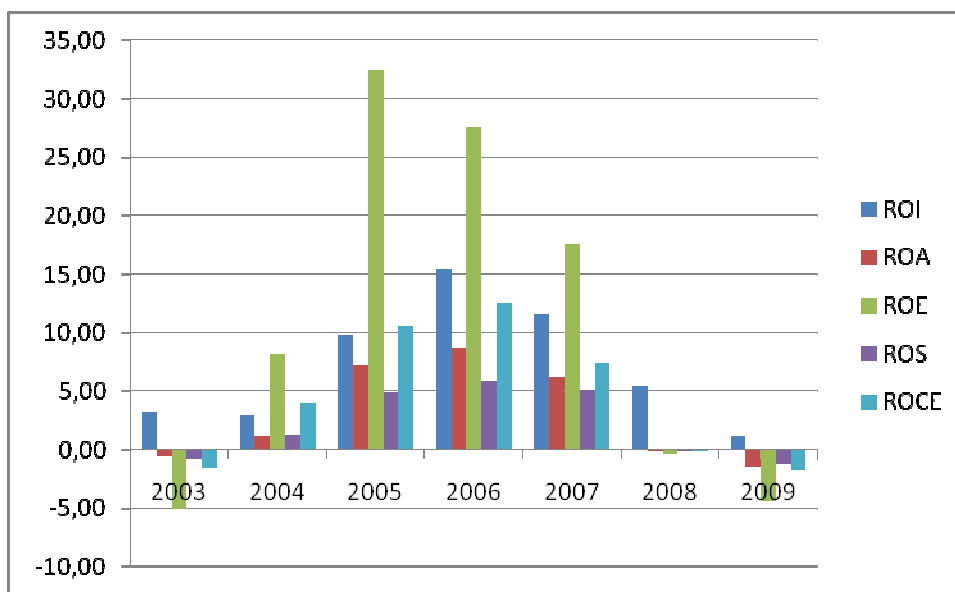
V rámci poměrových ukazatelů jsem se zabývala posouzením ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

4.1.1 Ukazatele rentability

Název ukazatele	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
ROI	3,26	2,90	9,85	15,43	11,60	5,40	1,11
ROA	-0,64	1,20	7,12	8,72	6,23	-0,15	-1,48
ROE	-5,07	8,15	32,51	27,51	17,63	-0,44	-4,42
ROS	-0,81	1,27	4,88	5,85	5,11	-0,12	-1,23
ROCE	-1,62	3,95	10,60	12,55	7,39	-0,17	-1,78

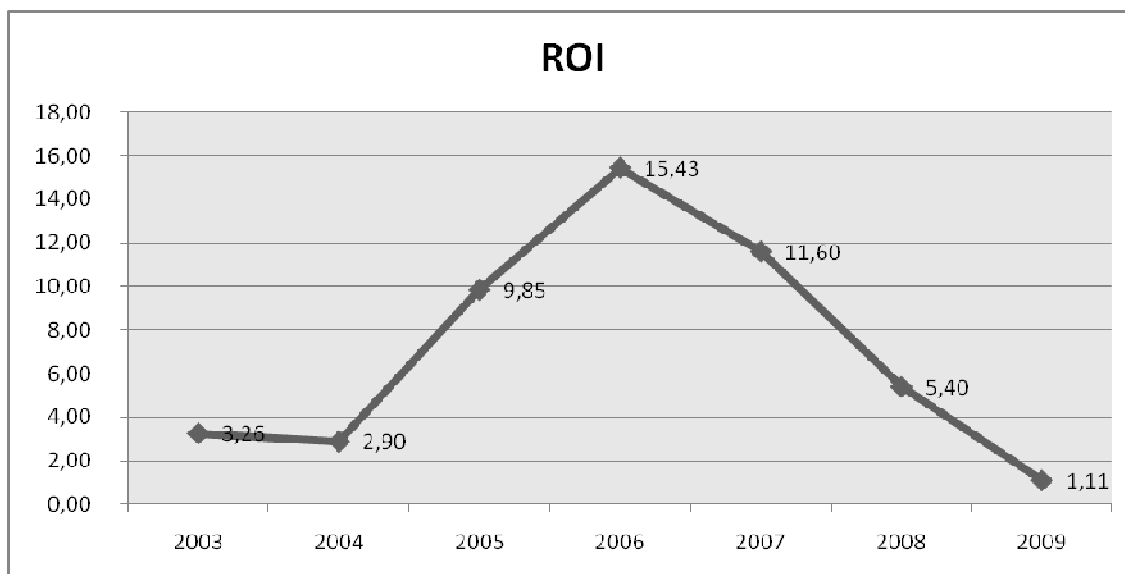
Tabulka 4.3: Ukazatele rentability

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 4.5: Ukazatele rentability

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 4.6: Rentabilita investic (návratnost)

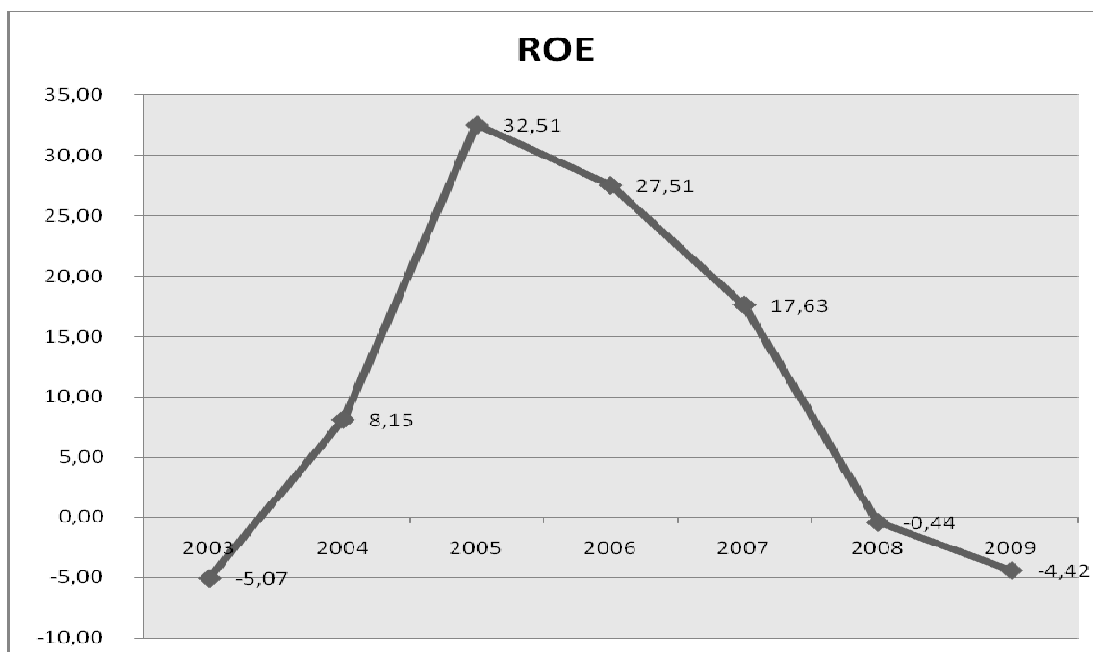
Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnoty ukazatele ROI by se měly dle dostupné literatury pohybovat v intervalu 12 – 15%. Tato kritéria splňují však pouze výsledky v letech 2006 a 2007. To je způsobeno především zvýšením provozního výsledku hospodaření v těchto letech. V ostatních letech se hodnoty pohybují vždy k hodnotám nižším, než k odpovídajícímu intervalu.

Co se týče finanční analýzy odvětví za období 2009, tak rentabilita ROI byla v odvětví průmyslu 7,54% a v rámci oboru služeb 5,73%. Naše hodnota ROI v roce 2009 se bohužel s odvětvím neshoduje. Prochází finanční krizí.

Ukazatel ROA hodnotící EAT místo EBIT by měl vyjít větší než 10%. V tomto případě neodpovídá hodnotě ani jeden výsledek, což je velmi nepříjemné. Je to zapříčiněno buď vysokým podílem aktiv, nebo nízkou hodnotou výsledku hospodaření.

V rámci výpočtu rentability tržeb jsou doporučené hodnoty 2 – 6%. Rentabilita tržeb byla tedy ideální v letech 2005 – 2007.



Graf 4.7: Rentabilita vloženého kapitálu

Zdroj: Vlastní zpracování

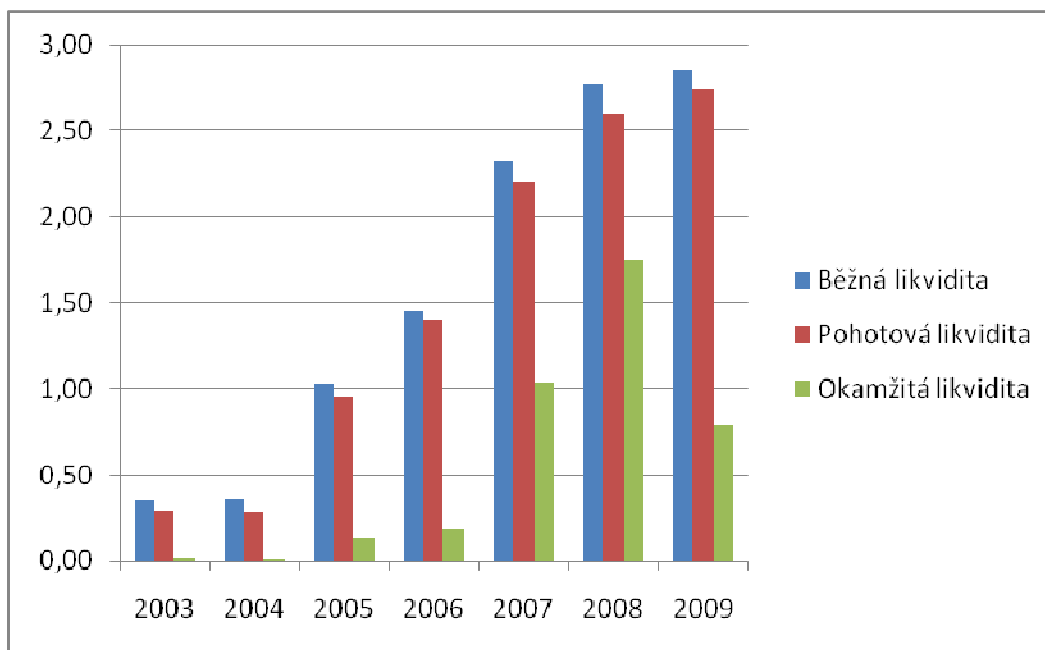
K mnohem optimističtějších výsledkům jsem se dopočítala vyčíslením rentability vlastního kapitálu, kdy doporučených hodnot okolo 10% bylo dosaženo čtyři roky z celkových analyzovaných sedmi let. Tímto „příznivým obdobím“ jsou roky 2004 – 2007. Finanční krize zde opět poznamenala vývoj. Loni se PULCO, a. s. dostalo dokonce do záporných hodnot, přičemž odvětvový průměr byl v roce 2009 na hodnotě 10,02 v průmyslu a 7,2 ve službách.

4.1.2 Ukazatele likvidity

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Běžná likvidita	0,36	0,36	1,03	1,46	2,32	2,77	2,85
Pohotová likvidita	0,30	0,28	0,96	1,39	2,21	2,60	2,74
Okamžitá likvidita	0,02	0,00	0,14	0,19	1,04	1,75	0,79

Tabulka 4.4: Ukazatele likvidity

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 4.8: Ukazatele likvidity

Zdroj: Vlastní zpracování

Obecný interval běžné likvidity neboli likvidity III. stupně je 1,5 – 2,5. Hodnota oborového průměru v oblasti průmyslu byla v roce 2009 1,48, v oblasti služeb 1,28. PULCO, a. s. se od roku 2006 pohybuje, co se týče oborového průměru, okolo těchto hodnot. Od roku 2007 je však nad hranicí. Můžeme tedy konstatovat nadměrnou vázanost finančních prostředků v oběžných aktivech. To je výhodné, jelikož firma může být potenciálními věřiteli posuzována jako likvidní a nebude mít tedy v budoucnu problém se získáváním finančních prostředků. Nadměrná likvidita ovšem může způsobovat problémy s rentabilitou, protože prostředky nejsou vázány v aktivech, které by mohly přinést větší míru výnosů.

Trend likvidity II. stupně, čili pohotovostní likvidity, by měl být dle autorky citované literatury, Dluhošové, rostoucí. Toto kritérium je splněno. Doporučené hodnoty by neměly být nižší než 1. Od roku 2006 tomu tak je. Data z odvětví za rok 2009 udávají, že firmy zabývající se průmyslem se obecně pohybovaly v otázce likvidity II. stupně okolo 1,15, v oblasti služeb je pohotovostní likvidita 1. Aktuální hodnoty firmy PULCO, a. s. jsou vyšší. Toto hodnocení je velmi zkreslené, protože většinu oběžného majetku tvoří pohledávky, které představují položku v rozvaze.



Graf 4.9: Okamžitá likvidita

Zdroj: Vlastní zpracování

Okamžitá likvidita vystihuje podíl krátkodobého finančního majetku (většinou bankovní účty a pokladní hotovost) na krátkodobých závazcích a krátkodobých úvěrech. Interval doporučených hodnot je 0,2 – 0,5. Odvětvový průměr v oblasti průmyslu vykazuje hodnotu 0,33, služeb 0,2. Tomuto výsledku se analyzovaná společnost přiblížila pouze v roce 2006, který byl celkově asi jejím nejlepším rokem, co se týče finančního zdraví firmy. V předchozích letech této hodnoty dosaženo nebylo, od roku 2007 dále je hodnota naopak vysoce přesáжена. Firma zbytečně váže hodnotu v těchto pohotových zdrojích. Využití finančního obnosu by mohlo být v jiných aktivech výnosnější. V posledním roce se situace zlepšila, což je způsobeno snížením krátkodobého finančního majetku meziročně o téměř 50%. Okamžitá likvidita je v rámci firmy PULCO, a. s. v podstatě jediným objektivním ukazatelem likvidity, protože zde nejsou zohledněny krátkodobé pohledávky.

Souhrnně lze říci, že v rámci likvidity analyzovaná firma nebyla poznamenána finanční krizí. Finanční krize však na tuto oblast nemá takový vliv jako na jiné ukazatele

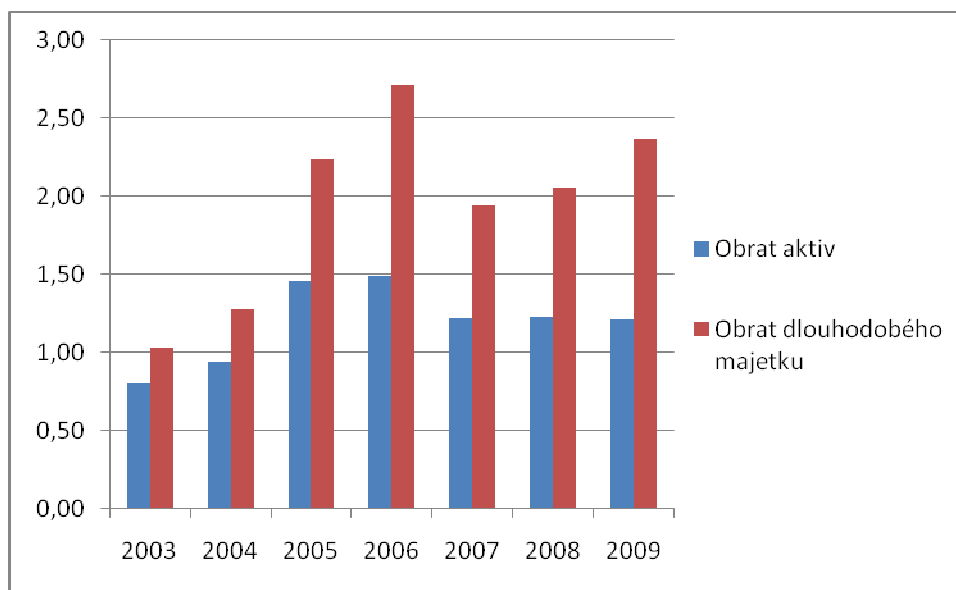
(především rentability), neboť v ukazatelích nejsou zohledněny výkony. Finanční krize se v podnicích častěji projevuje poklesem výnosů, ztrátou klientů a dalšími důsledky ztráty většího počtu zakázek.

4.1.3 Ukazatele aktivity

Název ukazatele	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Obrat aktiv	0,80	0,94	1,46	1,49	1,22	1,22	1,21
Obrat dlouhodobého majetku	1,03	1,27	2,24	2,71	1,94	2,06	2,37
Obrat zásob	22,15	17,77	59,68	79,85	69,57	51,45	67,45
Doba obratu aktiv	451,31	381,67	246,57	241,47	295,40	294,43	297,89
Doba obratu zásob	16,25	20,26	6,03	4,51	5,17	7,00	5,34
Doba inkasa pohledávek	75,36	74,33	65,71	88,84	54,01	35,94	97,06
Doba splatnosti závazků	110,16	143,50	69,10	70,26	31,87	26,34	33,87

Tabulka 4.5: Ukazatele aktivity

Zdroj: Vlastní zpracování

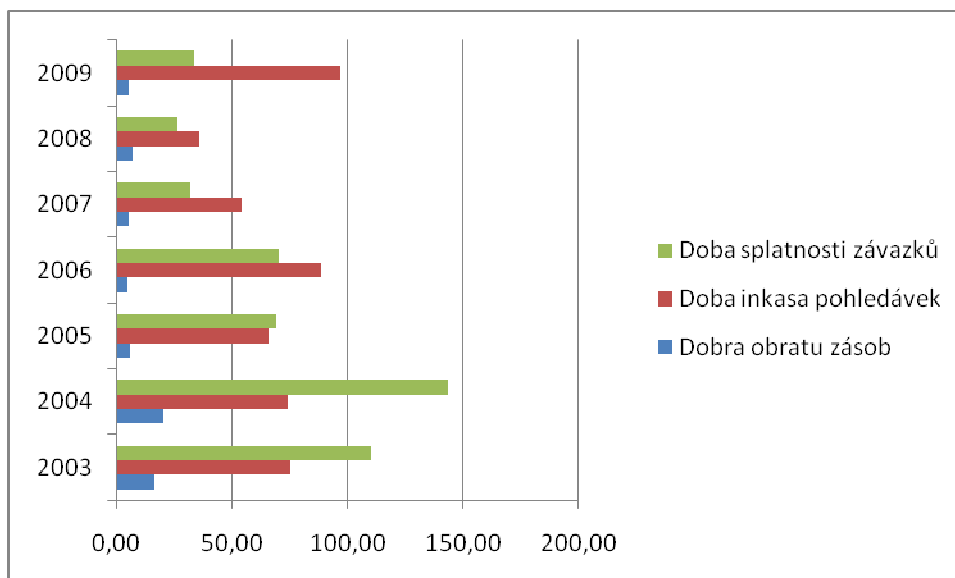


Graf 4.10: Ukazatele aktivity

Zdroj: Vlastní zpracování

Statistika udává, že oborový průměr v rámci obratu aktiv je v odvětví průmyslu za rok 2009: 0,98 v odvětví služeb: 1,25. To je ovšem velmi příznivé, protože společnost

PULCO, a. s. se od roku 2004 pohybuje mezi těmito hodnotami a trend je mírně rostoucí. V případě obratu aktiv platí, že čím je hodnota vyšší, tím efektivněji podnik využívá majetek.



Graf 4.11: Doby obratu ve dnech

Zdroj: Vlastní zpracování

Díky době obratu víme, kolik dnů jsou vázány finanční prostředky v zásobách do jejich prodeje či spotřeby. Je určité příznivé, když dosahuje co nejnižších hodnot, ale to samozřejmě také závisí na zvolené metodě skladování. Z grafu můžeme vidět, že firma PULCO, a. s. metodu JUST IN TIME právě nepoužívá. Doba obratu zásob se snižuje. To je výborný trend. Za sedm let se snížila ze 17 dnů na 6. V zásobách se tedy zbytečně nevážou finanční prostředky a snižují se i náklady na skladování.

Doba obratu závazků by měla dle doporučených pravidel převyšovat dobu obratu pohledávek. Tohoto příznivého trendu analyzovaná společnost dosahovala v minulosti. V současnosti nabrala špatný – opačný trend. Firma se sice zaměřuje na to, aby měla v pořádku likviditu, ovšem jí platí firmy pozdě.

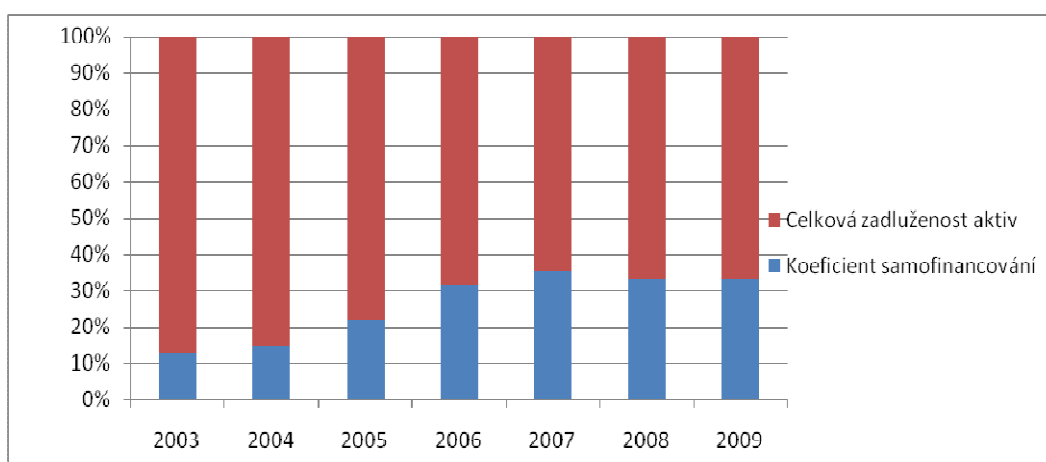
Ve sledovaném období postupně klesá i doba splatnosti závazků ze 111 dnů na 34. Doba inkasa pohledávek jí naopak vzrostla téměř o 20 dní.

4.1.4 Ukazatele zadluženosti

Název ukazatele	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Koeficient samofinancování	0,13	0,15	0,22	0,32	0,35	0,33	0,34
Celková zadluženost aktiv	0,87	0,85	0,78	0,68	0,65	0,67	0,66
Zadluženost vlastního jmění	6,85	5,76	3,55	2,15	1,83	2,00	1,98
Úrokové krytí	-0,13	0,31	2,25	3,15	2,52	-0,04	-0,59
Doba splácení dluhů	-18,13	4,11	2,50	4,74	2,51	2,08	-9,88

Tabulka 4.6: Ukazatele zadluženosti

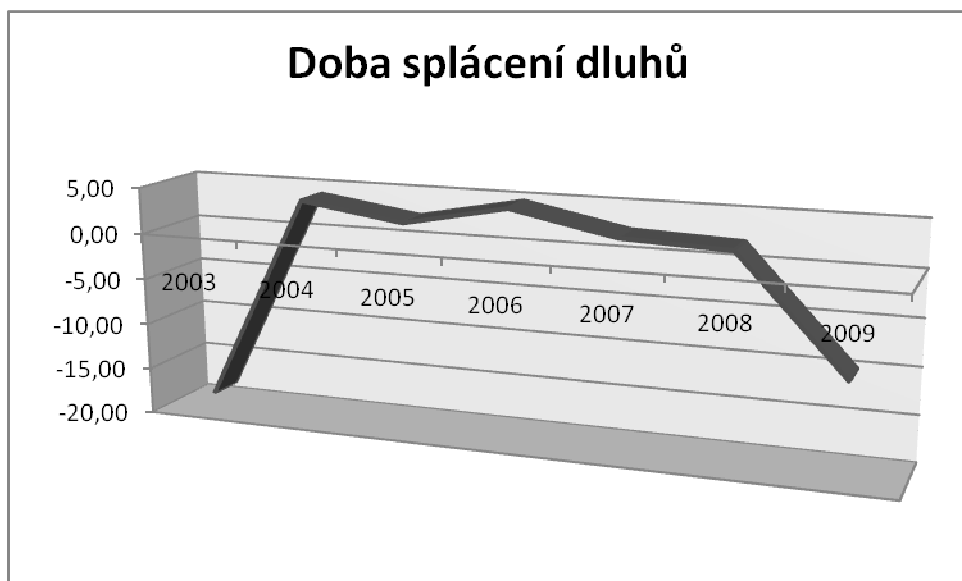
Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 4.12: Poměr samofinancování a zadluženosti aktiv

Zdroj: Vlastní zpracování

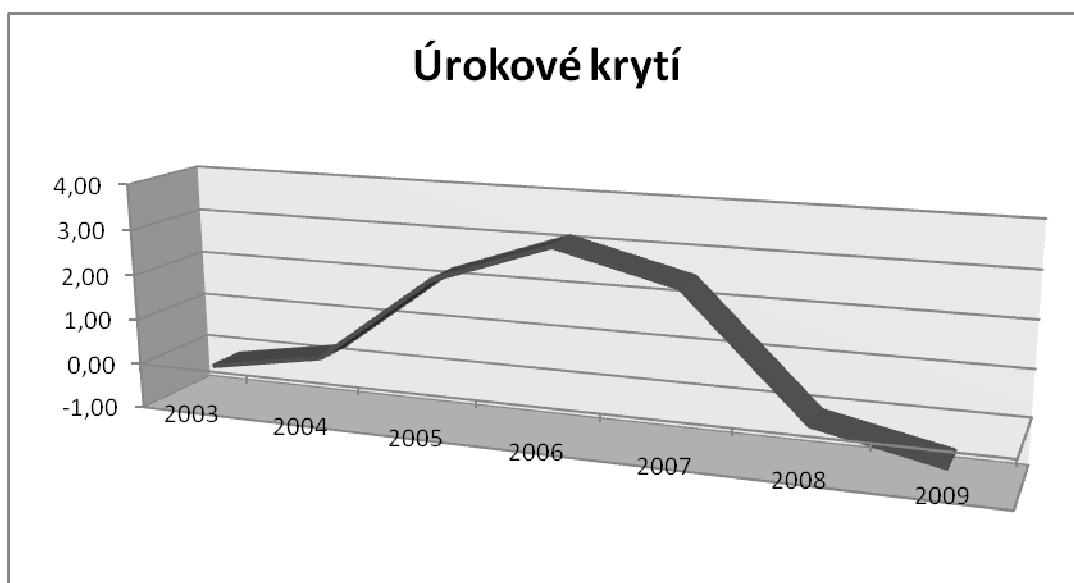
V literatuře se uvádí, že hodnota cizích zdrojů by měla být v poměru ku vlastnímu krytí 60:40. V grafu je krásně vidět, kdy společnost splatila výši základního kapitálu. V letech 2007 – 2009 jsou výsledky příznivé. Firma má ukazatele debt a equity ratio v poměru zhruba 65:35.



Graf 4.13: Doba splácení dluhů

Zdroj: Vlastní zpracování

Doba splácení dluhů obecně dosahuje 4 let. Z výpočtu plyne, že společnost PULCO, a. s. by v roce 2004 a 2006 mohla při dané výkonnosti splatit své dluhy odpovídající původnímu období za 4 roky. V letech 2005, 2007 a 2008 během dvou let. Záporné hodnoty nemají výpovědní hodnotu, protože v letech 2003 a 2009 byl záporný čistý peněžní tok z provozní činnosti.



Graf 4.14: Úrokové krytí

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnota 3,15 v roce 2006 znamená, že zisk před zdaněním a úroky pokryly nákladové úroky 3,5 krát. Tato hodnota se bohužel snižuje, což hodnotím jako důsledek finanční krize a považuji tuto situaci za krátkodobou. Tento nepříznivý stav ale není způsoben zvyšováním nákladových úroků, ale záporným výsledkem hospodaření v posledních letech.

4.2 Absolutní ukazatele

Mezi nástroje spadající do skupiny absolutních ukazatelů patří horizontální a vertikální analýza prováděná na bázi účetních výkazů.

4.2.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza aktiv relativní

	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
aktiva	-6,43	-0,11	3,93	6,91	-11,93	-4,88
dlouhodobý majetek	-10,25	-12,04	-12,56	22,17	-16,54	-18,40
oběžná aktiva	10,14	34,28	37,18	-12,71	-3,99	14,39
časové rozlišení	-46,15	28,21	-36,57	59,01	-11,33	38,02

Horizontální analýza aktiv absolutní

	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
aktiva	-0,06	0,00	0,04	0,07	-0,12	-0,05
dlouhodobý majetek	-0,10	-0,12	-0,13	0,22	-0,17	-0,18
oběžná aktiva	0,10	0,34	0,37	-0,13	-0,04	0,14
časové rozlišení	-0,46	0,28	-0,37	0,59	-0,11	0,38

Horizontální analýza pasiv absolutní

	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
pasiva	-0,06	0,00	0,04	0,07	-0,12	-0,05
vlastní zdroje	0,09	0,48	0,50	0,19	-0,17	-0,04
cizí zdroje	-0,08	-0,09	-0,09	0,01	-0,09	-0,05
ostatní pasiva	-0,42	0,01	-0,98	-1,00	0,00	0,00

Horizontální analýza pasiv relativní

	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
pasiva	-6,43	-0,11	3,93	6,91	-11,93	-4,88
vlastní zdroje	8,87	48,17	50,47	19,22	-16,95	-4,23
cizí zdroje	-8,48	-8,50	-8,80	1,20	-9,19	-5,21
ostatní pasiva	-41,77	1,09	-97,85	-100,00	0,00	0,00

Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát absolutní

	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
výkony	0,12	0,49	0,08	-0,13	-0,12	-0,06
výkonová spotřeba	0,07	0,32	0,03	-0,13	-0,04	-0,08
osobní náklady	0,25	0,74	0,22	-0,12	-0,18	0,13
provozní VH	-0,17	2,40	0,63	-0,20	-0,59	-0,80
výsledek hospodaření za běžnou činnost	-2,59	4,91	0,27	-0,24	-1,02	8,68
VH za účetní období	-2,75	4,91	0,27	-0,24	-1,02	8,68
VH po zdanění	-2,75	4,91	0,81	-0,25	-0,81	-1,73

Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát relativní

	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
výkony	11,62	49,49	7,86	-12,61	-11,64	-5,99
výkonová spotřeba	7,06	32,26	3,31	-12,89	-3,78	-7,97
osobní náklady	24,59	74,29	21,96	-11,73	-18,10	12,67
provozní VH	-17,01	239,85	62,82	-19,62	-59,03	-80,48
výsledek hospodaření za běžnou činnost	-259,44	491,44	27,30	-23,59	-102,06	868,00
VH za účetní období	-274,89	491,44	27,30	-23,59	-102,06	868,00
VH po zdanění	-274,89	491,44	81,05	-25,26	-80,61	-173,05

Tabulka 4.7: Horizontální analýza

Zdroj: Vlastní zpracování

Horizontální analýza je zajímavá v hodnocení zejména výkazu zisků a ztrát, kde je evidentní především změna výsledku hospodaření. Již v této fázi je zřejmé, jak si firma stojí v otázce rentability.

4.2.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza aktiv absolutně

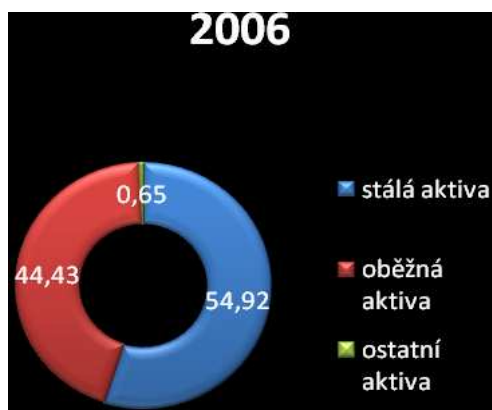
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
SA/A	0,77	0,74	0,65	0,55	0,63	0,59	0,51
OA/A	0,21	0,25	0,34	0,44	0,36	0,40	0,48
OsA/A	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01

Vertikální analýza aktiv relativně

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
SA/A	77,29	74,13	65,28	54,92	62,76	59,48	51,03
OA/A	21,27	25,04	33,66	44,43	36,27	39,55	47,56
OsA/A	1,44	0,83	1,06	0,65	0,96	0,97	1,41

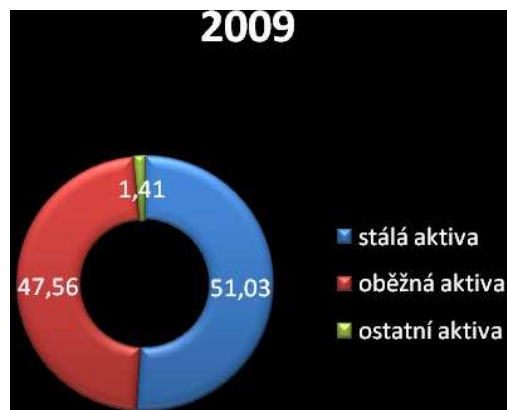
Tabulka 4.8: Vertikální analýza aktiv

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 4.15: Rozložení aktiv v roce 2006

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 4.16: Rozložení aktiv v roce 2009

Zdroj: Vlastní zpracování

Výrobní podniky mívají většinou z důvodu náročnějšího výrobního programu větší podíl stálých aktiv na aktivech celkových. V našem případě ale nejde o výrobní společnost, ale firmu, která je činná v oblasti služeb průmyslovému trhu. Podnikatelská činnost práškové lakování se složitě zařazuje do určitého odvětví. V roce 2003 měla větší podíl stálých aktiv. Jak už ukázaly ukazatele likvidity, firma váže poměrně hodně kapitálu v oběžných aktivech.

Zvolila jsem porovnání let 2006, kdy byla firma velmi úspěšná a rok 2009, který je ovlivněn krizí. Společnost má tendenci šetřit na stálých aktivech, příliš nenakupuje nové technologie, ale spíše udržuje vyšší hladinu kapitálu v oběžných aktivech a krátkodobém finančním majetku. Množství dlouhodobého majetku je nízké i z důvodu toho, že nakoupené technologie jsou velmi kvalitní a drahé a opotřebení je u nich tudíž poměrně nízké.

Vertikální analýza pasiv absolutně

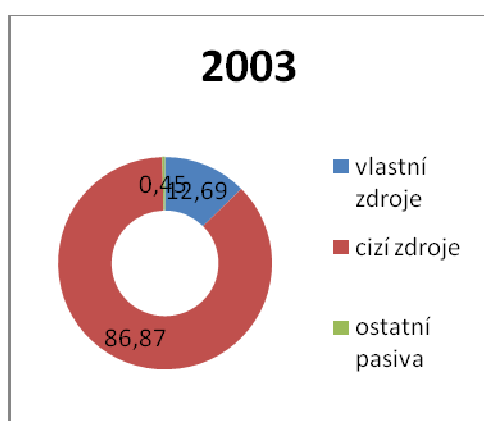
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
VZ/P	0,13	0,15	0,22	0,32	0,35	0,33	0,34
CZ/P	0,87	0,85	0,78	0,68	0,65	0,67	0,66
OsP/P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Vertikální analýza pasiv relativně

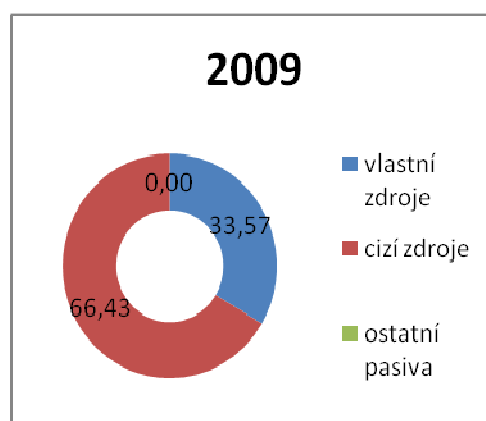
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
VZ/P	12,69	14,76	21,89	31,70	35,35	33,34	33,57
CZ/P	86,87	84,96	77,82	68,29	64,65	66,66	66,43
OsP/P	0,45	0,28	0,28	0,01	0,00	0,00	0,00

Tabulka 4.9: Vertikální analýza pasiv

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 4.17: Rozložení pasiv roku 2003
Vlastní zpracování



Graf 4.18: Rozložení pasiv roku 2009
Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci vertikální analýzy pasiv jsem zvolila roky 2003 a 2009 z prostého důvodu. Růst podílu vlastního kapitálu probíhal rovnoměrně, až v roce 2009 získal téměř ideální poměr vlastních zdrojů k cizím 40:60.

4.3 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele jsou výpočty získané prostým rozdílem. Jedná se o nástroj měřící likviditu manažerským nebo investorským přístupem: čistý pracovní kapitál.

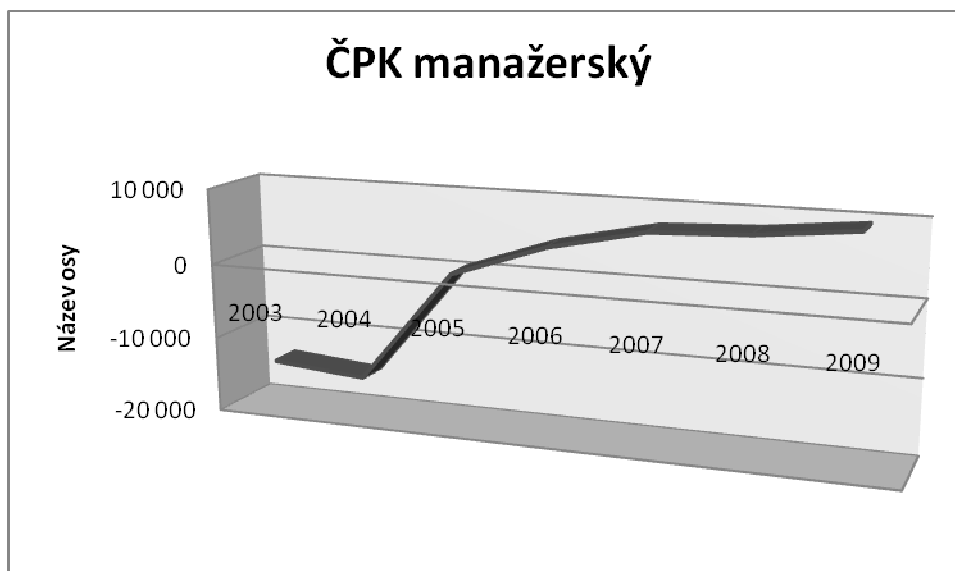
4.3.1 Čistý pracovní kapitál – manažerský přístup

Čistý pracovní kapitál řadíme mezi ukazatele likvidity. Společnost PULCO, a. s. se strategicky zaměřuje na likviditu. Je jejím cílem je řízení finančních toků tak, aby byla schopna dostát svým závazkům, a soustředí se i na to, aby její pohledávky byly hrazeny.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
ČPK manažerský	-13 582	-14 622	358	4767	7567	8148	9475

Tabulka 4.10: Čistý pracovní kapitál – manažerský přístup

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 4.19: Čistý pracovní kapitál – manažerský přístup

Zdroj: Vlastní zpracování

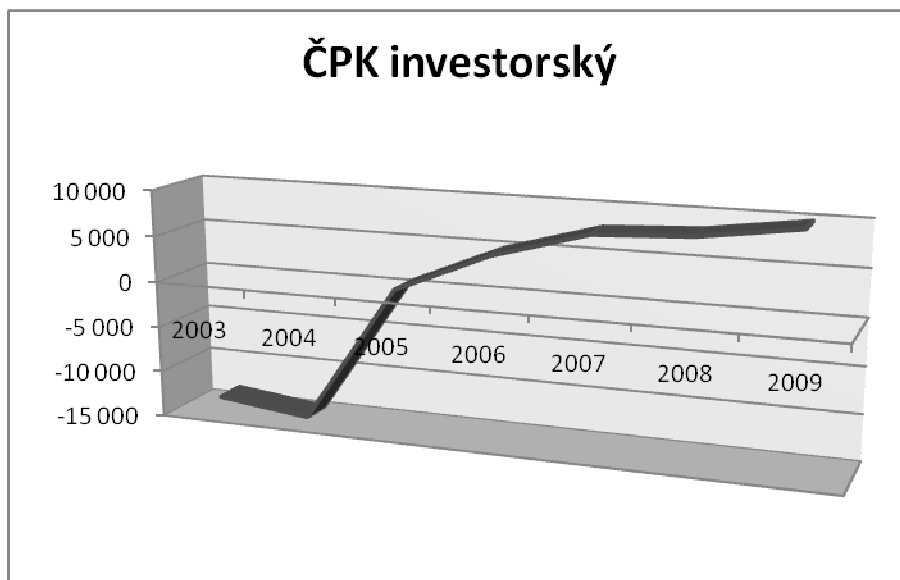
Z grafu je zřejmé, že hodnota čistého pracovního kapitálu vzrostla v roce 2005 a od té doby má plynule rostoucí trend. Jeho vývoj odpovídá tomu, že ve společnosti dochází k vytváření finančního polštáře, který může společnost využít pro krytí neočekávaných nákladů.

4.3.2 Čistý pracovní kapitál – investorský přístup

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
ČPK investorský	-13 233	-14 441	615	4 987	7 920	8 461	9 907

Tabulka 4.11: Čistý pracovní kapitál – investorský přístup

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 4.20: Čistý pracovní kapitál – investorský přístup

Zdroj: Vlastní zpracování

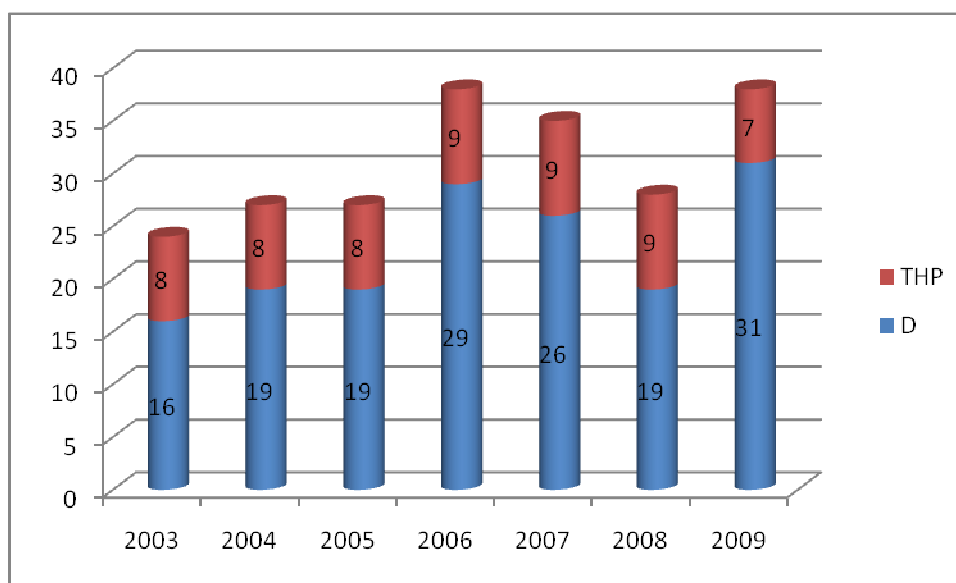
Investorský přístup k čistému pracovnímu kapitálu je vypočten rozdílem mezi dlouhodobými zdroji a dlouhodobým majetkem. Evidentně se firmě daří naplňovat svoje strategické cíle. Stejně jako při manažerském přístupu se záporné položky v roce 2005 změnila na kladné hodnoty a do současné doby mají podobný trend. To svědčí i o tom, že během sledovaných let společnosti nevznikla potřeba vynaložení prostředků neočekávaně, což vede v důsledku k akumulaci těchto prostředků.

4.4 Provozní ukazatele

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Ø počet pracovníků	24	27	27	38	35	28	38
Ø D	16	19	19	29	26	19	31
Ø THP	8	8	8	9	9	9	7

Tabulka 4.12: Počet zaměstnanců ve společnosti PULCO, a. s.

Počet pracovníků není údajem ke konci roku, ale je vždy průměrem za hodnocené období. V roce 2009 opustili management 2 technicko-hospodářští pracovníci. Těmto zaměstnancům vlivem krize ubylo část práce a stali se tak tedy nadbytečnými. Jejich práci v tuto chvíli zastávají ostatní stálí zaměstnanci. Firma PULCO, a.s. si najímá i pomocnou sílu (brigádníky) v situaci většího počtu zakázek.



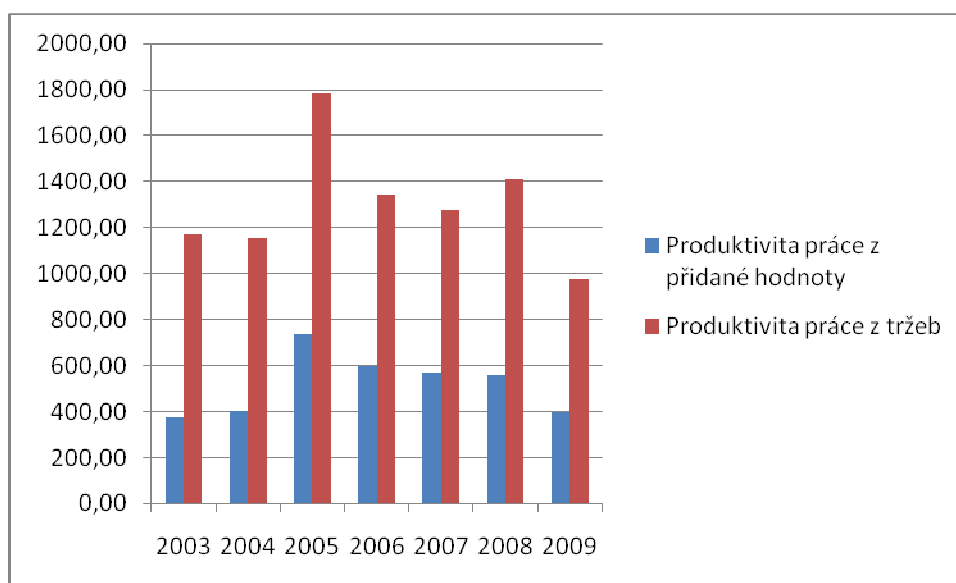
Graf 4.21: Počet zaměstnanců ve společnosti PULCO, a. s.

Zdroj: Vlastní zpracování

Název ukazatele	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Osobní náklady ku přidané hodnotě	0,53	0,54	0,52	0,55	0,56	0,58	0,67
Produktivita práce z přidané hodnoty	373,08	403,04	735,33	596,50	568,34	558,11	399,05
Produktivita práce z tržeb	1172,92	1153,56	1783,70	1344,89	1276,11	1409,39	976,32

Tabulka 4.13: Ukazatele produktivity

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 4.22: Ukazatele produktivity

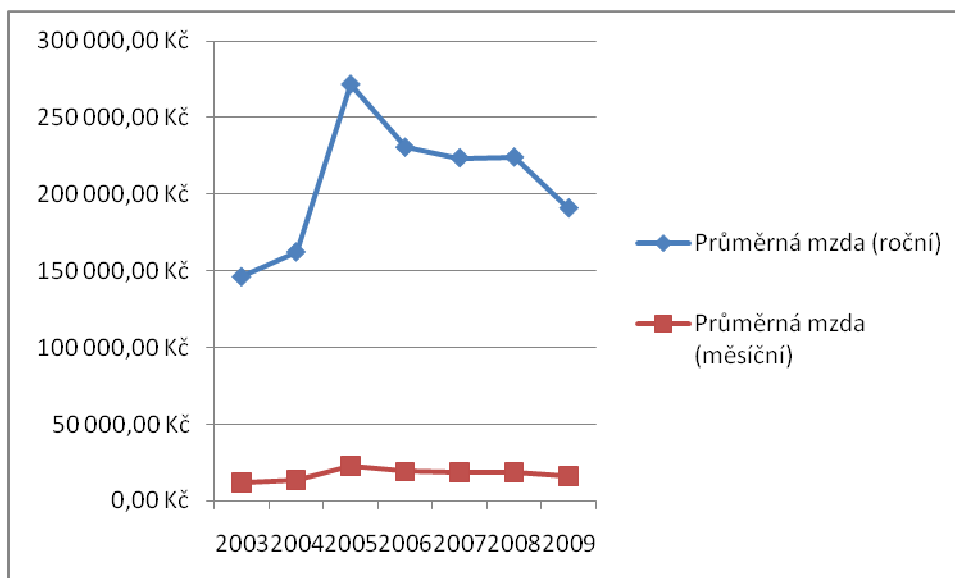
Zdroj: Vlastní zpracování

Produktivita práce by se měla zvyšovat. Tyto ukazatele vyjadřují, kolik zisku vyprodukuje jeden pracovník za rok, neboli kolik 1 zaměstnanec ročně podniku vydělá. Ukazatele produktivity poukazují především na fungování uvnitř společnosti. Jak můžeme vidět, produktivita práce nejprve vzrostla a posléze opět klesala. Ve všech letech kromě roku 2006 je to zapříčiněno kolísáním výše přidané hodnoty. V roce 2006 bylo přijato větší množství pracovníků (vzrůst o 10 pracovníků oproti předchozímu roku), což způsobilo i pokles produktivity práce.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Ø mzda/rok	146 333,33 Kč	162 481,48 Kč	271 481,48 Kč	230 526,32 Kč	223 600,00 Kč	224 142,86 Kč	191 026,32 Kč
Ø mzda/měs	12 194,44 Kč	13 540,12 Kč	22 623,46 Kč	19 210,53 Kč	18 633,33 Kč	18 678,57 Kč	15 918,86 Kč

Tabulka 4.14: Průměrná mzda zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 4.23: Vývoj průměrné mzdy zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše průměrné roční mzdy se v současné době snižuje. Je to způsobené úbytkem pracovní síly. Meziročně (2009 versus 2008) společnost opustilo 10 zaměstnanců. Osobní náklady totiž meziročně vzrostly. Průměrná měsíční mzda se pohybuje dlouhodobě na podobné úrovni.

4.5 Analýza soustav ukazatelů

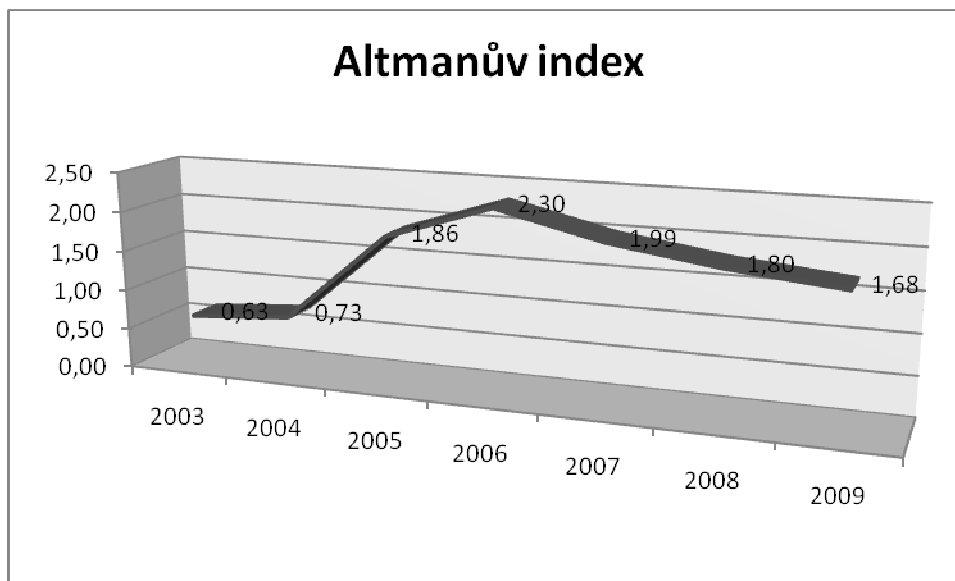
V rámci analýzy soustav ukazatelů byly použity dva typy indexů: Altmanův index a Index IN01. Index IN 01 byl vyvinut výhradně pro potřeby českých podniků. Jejich hodnocení je ošetřeno v odborné literatuře. Díky těmto soustavám ukazatelů je možné zjistit, zda podnik tvoří hodnotu (uspokojivá finanční situace), nebo se pohybuje v šedé zóně (kde se nachází většina českých podniků). V nejhorším případě může být výsledkem fakt, že podnik nevytváří hodnotu a hrozí mu tedy vážné finanční problémy až bankrot.

2.5.1 Altmanův index

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Altmanův index	0,63	0,73	1,86	2,30	1,99	1,80	1,68

Tabulka 4.15: Altmanův index

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 4.24: Altmanův index

Zdroj: Vlastní zpracování

	Z	> 2,9	zóna prosperity	uspokojivá finanční situace
1,2 <	Z	< 2,9	šedá zóna	nevyhraněné výsledky
	Z	< 1,2	zóna bankrotu	hrozí vážné finanční problémy

Tabulka 4.16: Doporučené hodnoty Altmanova indexu

Zdroj: Vlastní zpracování

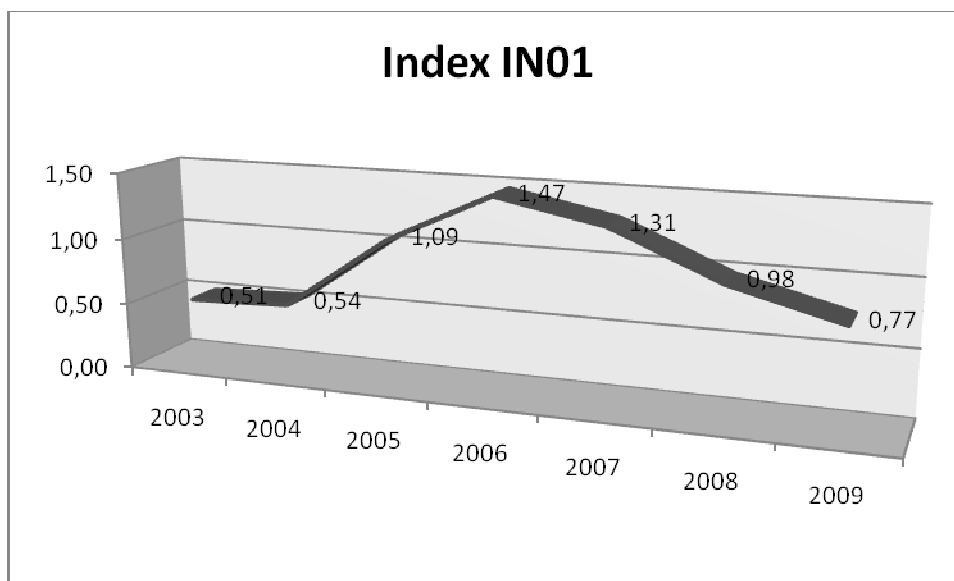
Podnik nedosahuje ani v jednom roku ze sledovaného období stavu uspokojivé finanční situace. V letech 2005- 2009 se ovšem dostává do šedé zóny, což je hodnoceno nevyhraněnými výsledky. Do šedé zóny se dostává většina českých podniků. PULCO, a. s. není přímo ohroženo bankrotem, ale zároveň není vyloučeno, že se do něj v budoucnu nemůže dostat.

2.5.2 Index IN O1

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Index IN01	0,51	0,54	1,09	1,47	1,31	0,98	0,77

Tabulka 4.17: INDEX IN01

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 4.25: INDEX IN01

Zdroj: Vlastní zpracování

	IN01	> 1,77	zóna prosperity	podnik vytváří hodnotu
0,75 <	IN01	< 1,77	šedá zóna	podnik nevytváří hodnotu
	IN01	< 0,75	zóna bankrotu	podnik spěje k bankrotu

Tabulka 4.18: Doporučené hodnoty INDEXU IN01

Zdroj: Vlastní zpracování

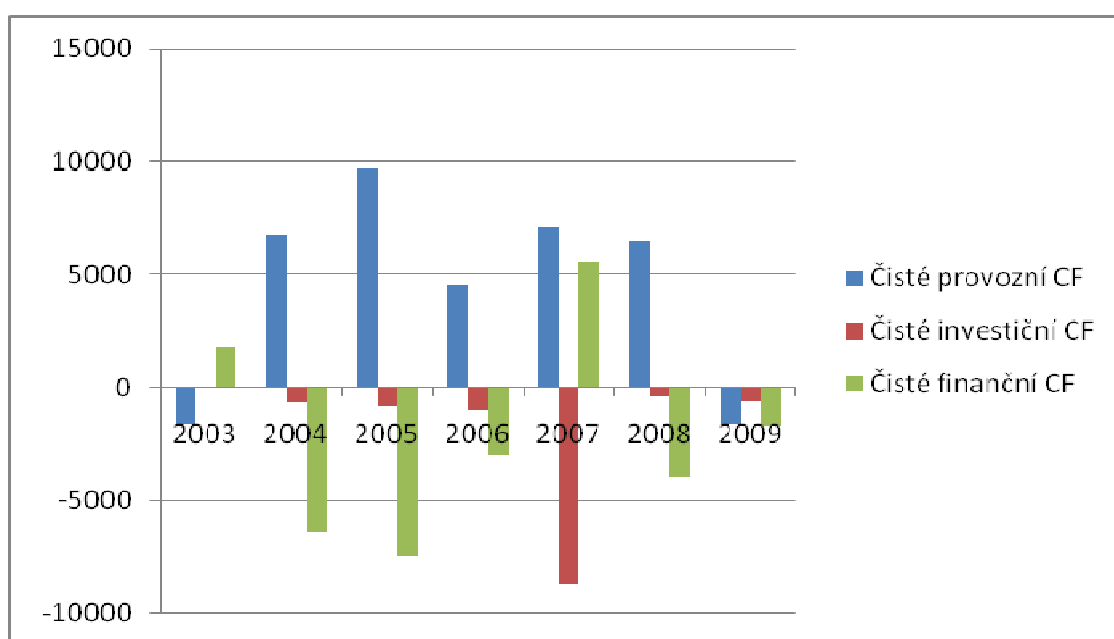
Index IN01 je taky nazýván jako index důvěryhodnosti českého podniku. Tento vzorec byl vytvořen speciálně pro české podniky. Zóna prosperity není pro české podniky typická. PULCO, a. s. se bohužel v ani jednom sledovaném období nedostává na úroveň zóny prosperity. Jak si můžeme všimnout, průběh křivky je v podstatě totožný s křivkou Altmanova indexu. Od roku 2005 se analyzovaná společnost pohybuje v šedé zóně, což opět znamená, že jí nehrozí přímo riziko krachu, ale rovněž může nastat situace, kdy se může dostat do nepříjemné situace.

4.6 Analýza cash flow

Název ukazatele	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Čisté provozní CF	-1672	6800	9683	4523	7076	6455	-1655
Čisté investiční CF	0	-658	-823	-1060	-8727	-426	-625
Čisté finanční CF	1767	-6401	-7440	-2989	5624	-3923	-1729

Tabulka 4.19: Hodnoty cash flow

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 4.26: Vývoj hodnot cash flow

Zdroj: Vlastní zpracování

Pomocí analýzy cash flow lze posoudit platební schopnost firmy. Cash flow je, jak už jsem se zmínila, tokový výkaz, jeho výstupy nejsou tak statické, jako výstupy rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Firma může produkovat zisk, ale nemusí být platebně schopná. Čili nemůže dostát svým závazkům.

%	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Rentabilita tržeb z CF	-5,94	21,83	20,11	8,85	15,84	16,36	-4,46
Výnosnost vlož. prostředků z CF	-4,74	20,59	29,36	13,19	19,31	20,00	-5,39

Úrokové krytí z CF	-93,72	528,77	927,49	477,11	779,30	584,69	-216,06
Úvěrová způsobilost z CF	-1 833,43	412,57	265,10	517,60	334,84	333,31	-1 232,27
Peněžní likvidita	-19,41	54,77	104,75	45,35	178,96	223,59	-47,42

Tabulka 4.20: Analýza cash flow

Zdroj: Vlastní zpracování

4.6.1 Cash flow z provozní činnosti

Provozní cash flow by mělo být co nejvyšší nebo alespoň kladné. Můžeme vidět, že v roce 2003 tomu tak nebylo, stejně tak v „krizovém roce“ 2009 je provozní cash flow bohužel záporné. Ukazatele, které potom nabývají záporných hodnot, nemají vypovídajících schopnost. Můžeme vidět, že rentabilita tržeb z cash flow byla až do roku 2009 rostoucí. Rovněž peněžní likvidita byla rostoucí. Ekonomická krize měla na cash flow vliv.

4.6.2 Cash flow z investiční činnosti

Jediné hodnoty, které souvisejí s cash flow, jsou v tomto případě výdaje spojené s nabytím dlouhodobého majetku. Cash flow z investiční činnosti je záporné. Zápornost cash flow z investiční činnosti v roce 2007 koresponduje s aktivní investiční politikou společnosti, která je zaměřena na modernizaci poskytované služby.

4.6.3 Cash flow z finanční činnosti

Hodnota cash flow z finanční činnosti je kromě let 2003 a 2007 záporná, takže analýza tohoto ukazatele nemá příliš vypovídající hodnotu. V roce 2003 byla kladná především proto, že došlo k navýšení základní kapitálu firmy na 2 000 000,-Kč.

5 Zhodnocení

Vytvořila jsem vlastní software, pomocí kterého jsem provedla finanční analýzu. Snažila jsem se vždy oddělit sledované období na období před krizí a po krizi (v tabulkách vždy označeno černě). Krize v hospodářství nastala koncem roku 2007 a proto roky 2008 a 2009 považuji za roky „poznamenané“ krizí. Toto sledování bylo velmi zajímavé, protože se krize opravdu na firmě PULCO, a. s. podepsala. Výsledky finanční analýzy jsem porovnávala vždy i s oborovým okolím. Nebylo úplně snadné přiřadit firmu k jednomu oborovému okolí. Její činnost je velmi specifická a většina odborníků se shodla, že je optimální porovnat údaje jak s oborem služby, tak s oborem průmysl. Výstupem práškového lakování není produkt, ale jde spíše o službu povrchového zpracování materiál. Rozhodla jsem se tedy výsledky porovnávat jak s hodnotami oboru služby, tak s oborem průmysl. Tyto hodnoty jsem získala ze zdrojů Ministerstva průmyslu a obchodu.

Pro akciovou společnost PULCO bylo příznivé především období 2005 – 2007, kdy v případě většiny ukazatelů dosahovala firma doporučených hodnot a hodnot, kterých bylo nabyto také v případě oborového odvětví. Mezi slabší období patří zejména roky 2003 a 2009. Rok 2003 je rokem následujícím po založení podniku. Na hodnotách z roku 2009 je výrazně podepsaná ekonomická krize. Dotkla se především výkonů, které se snížily.

Při hodnocení struktury aktiv a pasiv platí, že dlouhodobý majetek by měl být krytý dlouhodobými zdroji a krátkodobý krátkodobými. Pro firmu to tak platilo v období 2004 – 2008. Společnost má tendenci šetřit na stálých aktivech, příliš nenakupuje nové technologie, ale spíše udržuje vyšší hladinu kapitálu v oběžných aktivech a krátkodobém finančním majetku. Co se týče vývoje výnosů a nákladů společnosti, tak se potvrdilo, že se firmě začalo dařit v letech 2005 a 2006. Produkovala v této době nejvyšší zisk.

Výše krátkodobých závazků by měla převyšovat nebo se rovnat krátkodobým pohledávkám. Pokud to je naopak, znamená to, že firmě platí odběratelé později, než

ona platí svým dodavatelům. Tento způsob řízení likvidity není z dlouhodobého hlediska efektivní. V případě akciové společnosti PULCO závazky převyšovaly pohledávky na začátku sledovaného období. Na konci sledovaného období např. doba obratu pohledávek (90 dnů) trojnásobně převyšuje dobu obratu závazků (30dnů).

V české i zahraniční literatuře se uvádí, že hodnota cizích zdrojů by měla být v poměru ku vlastnímu krytí 60:40. Firma má ukazatele debt a equity ratio je v posledním analyzovaném roce v poměru zhruba 65:35, což je dobrý stav a příznivý trend.

Výsledky ukazatele produktivity práce by měly mít v průběhu času rostoucí trend.

Ve firmě PULCO, a. s. produktivita na počátku sledovaného období vzrostla a posléze opět klesala. Ve všech letech kromě roku 2006 je to zapříčiněno kolísáním výše přidané hodnoty. V roce 2006 bylo přijato větší množství pracovníků (vzrůst o 10 pracovníků oproti předchozímu roku), což způsobilo i pokles produktivity práce. Průměrná měsíční mzda se pohybuje dlouhodobě na podobné úrovni. Je to způsobeno úbytkem pracovní síly. Meziročně (2009 vs. 2008) společnost opustilo 10 zaměstnanců. Osobní náklady meziročně vzrostly.

Při analýze Altmanovým indexem a Indexem IN01 se PULCO, a. s. v letech 2005- 2009 se pohybuje v šedé zóně. Do šedé zóny se dostává většina českých podniků. PULCO, a. s. není přímo ohroženo bankrotem, ale zároveň není vyloučeno, že se do něj v budoucnu nemůže dostat.

Analýza cash flow je velmi důležitá, protože se zaměřuje na rozdíl od rozvahy a výkazů zisků a ztrát na platební schopnost podniku. Rentabilita z CF byla až do roku 2009 rostoucí. Rovněž peněžní likvidita byla rostoucí. V roce 2003 byla hodnota CF z finanční činnosti kladná především proto, že došlo ke splacení základní kapitálu firmy na 2 000 000,-Kč.

6 Návrhová opatření

V šesté kapitole, kapitole návrhových opatření, se zaměřím především na dobu inkasa pohledávek, dále na majetkovou strukturu podniku, zvýšení výkonů a snížení nákladů. Na tyto faktory mě upozornily provedené analýzy.

6.1 Optimalizace cash managementu (efektivní řízení pohledávek)

Ukazatele likvidity a aktivity poukázaly na problém se splatností pohledávek. Doba inkasa pohledávek by se měla jednoznačně zkrátit a doba splatnosti závazků zase prodloužit.

6.1.1 Zavedení rabatové politiky

Navrhovala bych, aby zaměstnanci PULCO, a. s. svoje odběratele častěji upozornili na lhůtu splatnosti. Aby svoje odběratele v průběhu doby splatnosti vyzívali k zaplacení. V případě, že by to opatření nemělo správný účinek, doporučila bych zavést rabatovou politiku. V podstatě by se jednalo o politiku fungující na bázi motivace. Pokud by odběratelé např. zaplatili do týdne od vystavení faktury, měli by slevu 1% z hodnoty faktury, pokud by zaplatili do konce doby splatnosti, měli by slevu 0,5%. Doba inkasa pohledávek je velmi důležitá především proto, aby v krátkodobých pohledávkách nebyl vázán finanční kapitál. Tyto zdroje jsou sice pohledávkou, ale neslouží jako okamžitý možný prostředek k úhradě. Měl by být vytvořen nový přístup k posuzování odběratelů a životnosti jejich pohledávek zařazením do různých kategorií (např. dle spolehlivosti apod.).

6.1.2 Efektivní řízení pohledávek

Firma by měla svoje zákazníky znát a mít o nich co nejvíce informací. Pak může ovlivňovat jejich splatnost individuálně dle objemu tržeb, platební schopnosti, stability,

cenových relací konkurence, ziskovosti odběratelů, tedy pomocí bonitního systému odběratelů. Je to jedna z možných variant efektivního řízení pohledávek. Z celkového počtu odběratelů pak vznikne několik skupin. Ti, kteří přinášejí největší zisky (odebírají velké množství zakázek), ti, kteří by mohli přinášet větší zisky než doposud (odebírají menší množství zakázek) a ti, kteří by měli být sledováni nejvíce – ti, kteří přinášejí nejméně zisků (čili špatně platící odběratelé).

6.1.3 Faktoring

V případě, že by navržené nástroje (rabatová politika a efektivní řízení pohledávek) nebyly účinné, existuje možnost využít faktoringu.

Faktoring představuje kompletní finanční službu. Jde o metodu financování a zajišťování krátkodobých úvěrů poskytovaných při dodávkách zboží a služeb. Jeho podstatou je postoupení (cese) krátkodobých pohledávek, vznikající při prodeji zboží a služeb, na specializovanou faktoringovou společnost (faktora), která zajišťuje jejich inkaso. Postoupení pohledávek se někdy uskutečňuje bez postihu (regresu) na původní věřitele (dodavatele), pokud faktoringová společnost přebírá ručení za zaplacení.

(KOLEŇÁK, SYCHROVÁ, s. 102).

6.1.4 Doba splatnosti závazků

Doba splatnosti závazků se snižuje. V roce 2009 je tato doba 30 dnů. Pokud by zavedení rabatové politiky v rámci pohledávek nebylo účinné, bylo by dobré vyjednávat o dočasném prodloužení splatnosti faktur do doby, kdy se analyzované firmě stabilizuje cash flow, případně zjistit, která firma si nehlídá doby splatnosti faktur a pak je možno platit faktury nepatrně později, než je doba splatnosti. Vyrovná se tak alespoň po určité době velký rozdíl mezi dobou úhrady závazků a inkasem pohledávek.

6.2 Zvýšení výkonů

V akciové společnosti PULCO, a. s. téměř kopíruje křivka výnosů křivku nákladů. Našla jsem ale oblast, kde je prostor pro zvýšení výnosů. Výše tržeb je přímo ovlivněna počtem zakázek a následně ziskem z nich plynoucím.

6.2.1 Přijmutí obchodního zástupce

V analyzované firmě zastřešuje oblast marketingu a obchodu ředitel společnosti. Ten by se ovšem měl zaměřovat na vytváření a dodržování strategických cílů a spíše na kontrolní činnost. Navrhovala bych přijmout nového specialistu na prodej, který by cíleně oslovoval potenciální odběratele, a tedy se snažil i o zvýšení počtu zakázek. Marketing je oblast, která se v posledních letech vyvíjí velmi rychlým tempem a je třeba s případnou konkurencí přinejmenším držet krok a v nejlepším případě přijít na trh s novými marketingovými postupy. Dobrý obchodní zástupce je schopný přinést firmě kvalitní zakázky. Oblast práškového lakování má velký potenciál, což by mělo být využito.

6.2.2 Zvýšení povědomí o existenci na trhu

Firmě by určitě prospěla větší reklama, měla by vstoupit do širšího povědomí okolí. Reklama je základním nástrojem marketingu.

- Optimalizace webových stránek (SEO)

Akciová společnost PULCO má samozřejmě svoje webové stránky www.pulco.cz. Stránky jsou ovšem velmi stroze udělané a obsahují poměrně málo informací. Měly by se častěji aktualizovat a měly by především oslovit klienta, který stránky navštíví. Prospěla by řádná optimalizace. Při zadání klíčových slov do vyhledávače (lakování, práškové lakování, prášková lakovna, Pulco) se firma PULCO vůbec nezobrazí na prvních stránkách. To je špatně. Je chyba jednoznačně v optimalizaci a

to pouze základní – vložení klíčových slov, zadání klíčových slov do textu a do záhlaví stránky. PULCO, a. s. je jediná certifikovaná lakovna v Brně a měla by to umět prodat.

- Umístění transparentů nebo billboardu u dálnice

Bylo by dobré využít na první pohled nešťastnou polohu sídla podniku. Budova společnosti PULCO, a. s. se napoprvé velmi špatně hledá, přitom je situována přímo v nedaleké blízkosti dálničního uzlu ze směru Mikulov, Bratislava a Olomouc. Umístění transparentu nebo billboardu by určitě zvýšilo povědomí nejen o existenci firmy, ale taky její dobré dostupnosti pro „nebrněnské“ zákazníky.

6.2.3 Rozšíření portfolia služeb

Analyzovaná společnost poskytuje služby v práškovém lakování především firmám působícím ve stavebním průmyslu. Protože se většina služeb provádí ručně, je možné přijmout i zakázky z jiného oboru jako je např. nábytkářství (stavební dílce apod.). Určitě není od věci oslovit nové trhy, např. fotovoltiku a navrhnout lakování konstrukcí na fotovoltické panely.

6.2.4 Expanze na zahraniční trhy

Tento návrh vyplývá ze strategické polohy sídla společnosti, díky níž jsou pro ni velice blízké trhy na Slovensku, v Rakousku, Maďarsku nebo Polsku. O tyto by mohla rozšířit své cílové trhy a rozšířit tak i portfolio stávajících klientů. V daných státech je potřeba provést nejprve důkladnou analýzu potenciálu trhu, segmentaci zákazníků a podrobnou analýzu konkurence. Společnost by také měla uvažovat nad možnými logistickými toky.

6.3 Snížení nákladů, zvýšení produktivity

Společnosti PULCO, a. s. bych doporučila snížit náklady. Když srovnáme průběh funkce výnosů a nákladů, můžeme vidět, že se kopírují a v prvním a posledním analyzovaném roce byly náklady dokonce vyšší. I když připustím, že krize tento trend výrazně ovlivnila, náklady by určitě bylo dobré snížit. Většinu nákladů tvoří výkonová spotřeba, ale také osobní náklady. Osobní náklady by mohla zlepšit efektivnější organizace výroby a tím dojde ke zvýšení produktivity. Většina lakování se také provádí ručně. Bylo by dobré provádět analýzu nákladů, aby mělo vedení přehled, zda jsou ty největší náklady fixní či variabilní a následně zjistit, jak dané náklady lépe řídit. Zvýšení hladiny výnosů do určité míry znamená rozpuštění stále stejných režijních nákladů do celkových nákladů a tím dojde ke snížení jednicové ceny produkce.

Rozhodne-li se management firmy pro strategii dosažení nižších nákladů, má v podstatě dvě základní možnosti. Buď management firmy bude uskutečňovat strategii dosažení minimálních nákladů v celém odvětví, pak hovoříme o tzv. strategii vůdčího postavení v nízkých nákladech (Cost leadership strategy) nebo se firma soustředí na dosažení co nejnižších nákladů pouze v jednom nebo několika segmentech odvětví – tzv. strategie pozornosti na minimalizaci nákladů (Cost focus strategy).²⁴

Všechna tato opatření by si měla klást za cíl zachování dobré kvality služeb.

6.4 Organizační změny

6.4.1 Personální změny

V současné chvíli zaměstnává PULCO, a. s. 7 technicko – hospodářských pracovníků, u kterých není řešena zastupitelnost, což je zřejmé i z organizační struktury uvedené v kapitole 3.4. Jde především o ředitele, ekonoma firmy a expedici. Tyto tři osoby

²⁴ ESF [online]. 2007 [cit. 2010-05-07]. Dostupné z WWW: <http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results_02/edumat_pfo.htm>.

nemají pravou ruku, ani přímého podřízeného, který by vykonával alespoň asistentskou činnost a byl zasvěcený do zavedených postupů. Náhlé události by mohly chod firmy výrazně ovlivnit. Doporučila bych zvýšení zastupitelnosti přestrukturováním činností. To znamená do určitých klíčových činností zavést více zaměstnanců

6.4.2 Získání dotací z ESF

My jako občané České republiky máme do roku 2013 jedinečnou možnost požádat Evropskou unii o dotace. Děje se tak na základě žádosti o dotace v rámci Evropského sociálního fondu. I když je vypracování žádosti tak, aby byla úspěšná, poměrně složitý proces, existuje několik odborných firem, které se právě na žádosti o dotace specializují. Tyto dotace by posléze mohly být využity na vzdělávání zaměstnanců a jejich další rozvoj nejen v oblasti jazyků a tak i získání většího počtu zahraničních zakázek, ale také v odborné oblasti práškového lakování.

6.5 Investování

Jak už bylo naznačeno ve SWOT analýze, pro podnik je mimo jiné hrozbou fakt, že je součástí holdingu KAROSERIA, a. s. Je tak ohrožena v případě, že holding bude v budoucnu potřebovat finanční zdroje a bude chtít využít právě zdrojů firmy PUCO, a. s. Možností, jak se vyhnout tomu, aby firma musela svoje zdroje nabídnout k dispozici, je volné zdroje investovat. Investovat je může buď do stálých aktiv, pokud je to žádoucí, nebo do finančních instrumentů (akcie, dluhopisy apod.). V tomto případě je omezením fakt, že PULCO, a. s. čerpá dlouhodobý úvěr od banky a v případě investic je posuzována bankou. Banka firmu posuzuje také z hlediska holdingu, proto je otázka investic velmi komplikovaná.

6.6 Dodavatelé

Opatření, díky němuž společnost získá větší přehled o potenciálních dodavatelích, možný základ konkurenční výhody a snížení nákladů nebo zvýšení kvality poskytované služby, spočívá v inovaci dodavatelského řízení. V této oblasti doporučuji společnosti zmapovat trhy v zahraničí, zjistit ceny, kvalitu, rozsah služeb a porovnat, zda by nebylo výhodnější odebírat od zahraničních dodavatelů. Navštěvovat veletrhy a zjišťovat kontakty a novinky na trhu v oboru práškového lakování. Společnost v současnosti totiž musí spolupracovat s dodavateli při stávajících cenách, ale i při menších odběrech, což vede k tomu, že jsou zbytečně skladovány zásoby, které na sebe vážou zbytečně vysoké skladovací náklady, které tak zvyšují náklady celé služby.

Závěr

Tématem mojí diplomové práce bylo posouzení ekonomické situace firmy a návrhy na její zlepšení. Mezi cíle patřilo zjištění teoretických poznatků. Snažila jsem se prostudovat několik knih zabývajících se problematikou finančních a ekonomických analýz a porovnat názory ekonomů. Zjistila jsem, že se v některých částech liší, ale v naprosté většině se shodují. Rozdíly v názorech panují především v oblasti rentability a používaných údajích (EAT x EBIT), ale také v doporučených hodnotách výsledků ukazatelů a důrazu kladeném na analýzu cash flow. Dále jsem si dala za cíl posoudit vnitřní a vnější okolí firmy. Z toho následně zpracovat SWOT analýzu. Těchto cílů bylo také dosaženo.

Třetím cílem diplomové práce bylo provedení finanční analýzy. V rámci společnosti PULCO, a. s. jsem analyzovala výkazy rozvahy, výkazu zisků a ztrát a cash flow za celkem 7 let za období 2003 – 2009. Veškeré získané údaje jsem doprovodila komentářem a rozdělila je na období před krizí a po krizi.

Nejdůležitějším a zároveň posledním cílem bylo vyjádření návrhových opatření pramenících z provedených analýz. Tuto činnost jsem pojala komplexně a snažila jsem se být co nejvíce objektivní. Zaměřila jsem se na problémy spojené s dobou inkasa pohledávek, majetkovou strukturou, řízením nákladů a výnosů a personální strukturou podniku.

Společnost PULCO, a. s. považuji za poměrně finančně problematickou. Považuji ji ale za průměrného hráče na trhu a věřím, že má velký potenciál, který v budoucnu využije. Rozhodně by měla využít faktu, že v Brně v současné chvíli v podstatě nemá odbornou konkurenci. Nesmím opomenout, že firma není nezávislá, ale je členem holdingu, což sebou nese výhody i nevýhody. Pokud holding nebude mít finanční problémy a tedy i potřebu manipulovat kapitálem svých firem, bude si firma vést velmi dobře. I na tento podnik měla ekonomická krize vliv. Negativně se na hospodaření firmy podepsala především v roce 2009. První polovina roku 2010 je dle slov manažera také ovlivněna. Nejen pan ředitel firmy, ale i já jsme do budoucna velkým optimistou a já věřím, že

nejhlubší období krize pominulo a bude následovat postupná stabilizace trhů v celém světě i v České republice.

Upřímně doufám, že moje práce bude pro analyzovanou společnost přínosem, že moje výsledky zhodnotí a porovná se svými výstupy. Veškeré kroky, které jsem provedla, a návrhy, které jsem uvedla, jsem dělala s nejlepším vědomím a svědomím. Důkladně jsem zvážila i vyhodnotila všechny faktory. Po zpracování diplomové práce se cítím obohacena cennými informacemi. Jsem moc ráda, že jsem si vybrala právě toto téma, protože si myslím, že ze studia na Podnikatelské fakultě Vysokého učení technického v Brně výběr tématu týkající se hospodaření firmy, vyplývá. Já jsem si tak mohla upevnit a rozšířit získané znalosti v praxi a navíc pomoci analyzované firmě vidět jejich problémy jinýma očima, očima absolventa vysoké školy s ekonomickým zaměřením.

Literatura

- [1] DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku: Analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha: EKOPRESS, s. r. o., 2006. 191 s. ISBN 80-86119-58-0.
- [2] GRÜNWALD, R, HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994. 197 s. ISBN 80-7079-257-4.
- [3] HANUŠOVÁ, H., KOČMANOVÁ, A. *Účetnictví*. 1. vyd. Brno: PC-DIR, 1998. 230 s. ISBN 80-214-1270-4.
- [4] VYKYPĚL, Oldřich; KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Strategické řízení*. Brno : Fakulta podnikatelská, VUT v Brně, 1998. 157 s. ISBN 80-214-1111-2.
- [5] KISLINGEROVÁ, E, HNILICA, J. *Finanční analýza: Krok za krokem*. Praha: C.H.Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
- [6] KOLEŇÁK, Jiří; SYCHROVÁ, Lucie. *Mezinárodní obchod - studijní texty*. Brno : Fakulta podnikatelská, VUT v Brně, 2009. 118 s. ISBN 978-80-214-4069-2.
- [7] KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 4.vyd. Brno: PC-DIR, 1999 64 s. ISBN 80-214-1279-8.
- [8] PAULAT, V. *Finanční analýza v rukou manažera, podnikatele a investora*. Praha: Profess Consulting, s. r. o., [2006?]. 120 s. ISBN 80-7259-006-6.
- [9] SEDLÁČEK, J. *Cash flow*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 190 s. ISBN 80-7226-875-9.
- [10] SEKERKA, B. *Finanční analýza společnosti na bázi účetních výkazů*. Malešice: PROFESS, 1996. 152 s. ISBN 80-85235-40-4.

- [11] SID BLAHA, Z, JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 2006. vyd. Praha: Managemet Press, s. r. o., 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145-3.
- [12] STROUHAL, J. *Finanční řízení firmy v příkladech*. Brno: Computer Press, a. s., 2006. 178 s. ISBN 80-251-0913-5.
- [13] SYNEK, Miloslav; KOPKÁNĚ, Heřman; KUBÁLKOVÁ, Markéta. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Praha : C.H.Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.
- [14] *Český statistický úřad* [online]. 2010 [cit. 2010-05-06]. Dostupné z WWW: <<http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.presmsocas>>.
- [15] *Ekonomická krize* [online]. 2009 [cit. 2010-04-21]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Ekonomick%C3%A1_krize_2008-2009#Krize_v_.C4.8Cesk.C3.A9_republice>.
- [16] *ESF* [online]. 2007 [cit. 2010-05-07]. Dostupné z WWW: <http://vzdelavani.esf-cz/results/results_02/edumat_pfo.htm>.
- [17] *Finance* [online]. 2010 [cit. 2010-02-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/ekonomika/ceny/cpi/>>.
- [18] *Finance podniku* [online]. 2010 [cit. 2010-02-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.finance-podniku.cz/index.php?zobrazit=financni-analyza-altmanuv-index>>.
- [19] *Finance podniku* [online]. 2010 [cit. 2010-02-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.finance-podniku.cz/index.php?zobrazit=financni-analyza-index-in-01>>.
- [20] *Finanční ukazatele* [online]. 2008 [cit. 2010-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://bilana.cz/KoeSam.htm>>.

[21] *Finančník : Index bonity* [online]. 2004 [cit. 2010-04-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.financnik.sk/financie.php?did=24>>.

[22] *Techniky a metody finanční analýzy* [online]. 2009 [cit. 2010-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/dane-ucetnictvi/techniky-a-metody-financni-analyzy/1000465/53421/>>.

[23] *Porterův model konkurenčních sil* [online]. 2010 [cit. 2010-01-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>.

[24] *Sfinance* [online]. 2010 [cit. 2010-03-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.sfinance.cz/zpravy/finance/251220-nemecky-trh-prace-se-drzi-jen-na-oko-co-to-pro-nas-znamena-/>>.

[25] *Střeoevropské centrum pro finance a management* [online]. 2010 [cit. 2010-02-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Return+On+Equity+ROE&IdPojPass=3>>.

[26] *Vlastní cesta* [online]. 2009 [cit. 2009-11-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>.

[27] *Wikipedie* [online]. 2009 [cit. 2010-05-06]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:2007-2009_World_Financial_Crisis.svg>.

Seznam tabulek

- Tabulka 2.1: Vyhodnocení Indexu IN01
- Tabulka 2.2: Vyhodnocení Altmanova indexu
- Tabulka 3.1: Obecné informace o společnosti PULCO, a. s.
- Tabulka 3.2: Vývoj HDP v České republice v mld. Kč
- Tabulka 3.3: Vývoj inflace v České republice (v %)
- Tabulka 3.4: SWOT analýza
- Tabulka 4.1: Změny ve společnosti PULCO, a.s. 2003 - 2005
- Tabulka 4.2: Změny ve společnosti PULCO, a.s. 2006 - 2009
- Tabulka 4.3: Ukazatele rentability
- Tabulka 4.4: Ukazatele likvidity
- Tabulka 4.5: Ukazatele aktivity
- Tabulka 4.6: Ukazatele zadluženosti
- Tabulka 4.7: Horizontální analýza
- Tabulka 4.8: Vertikální analýza aktiv
- Tabulka 4.9: Vertikální analýza pasiv
- Tabulka 4.10: Čistý pracovní kapitál – manažerský přístup
- Tabulka 4.11: Čistý pracovní kapitál – investorský přístup
- Tabulka 4.12: Počet zaměstnanců ve společnosti PULCO, a. s.
- Tabulka 4.13: Ukazatele produktivity
- Tabulka 4.14: Průměrná mzda zaměstnanců
- Tabulka 4.15: Altmanův index
- Tabulka 4.16: Doporučené hodnoty Altmanova indexu
- Tabulka 4.17: INDEX IN01
- Tabulka 4.18: Doporučené hodnoty INDEXU IN01
- Tabulka 4.19: Hodnoty cash flow
- Tabulka 4.20: Analýza cash flow

Seznam grafů

- Graf 2.1: Porterův model konkurenčních sil
- Graf 3.1: Organizační struktura podniku
- Graf 3.2: Vývoj HDP v České republice
- Graf 3.3: Vývoj inflace v České republice v %
- Graf 4.1: Vývoj základní absolutních ukazatelů firmy
- Graf 4.2: Vývoj výnosů a nákladů
- Graf 4.3: Vývoj struktury aktiv
- Graf 4.4: Vývoj struktury pasiv
- Graf 4.5: Ukazatele rentability
- Graf 4.6: Rentabilita investic (návratnost)
- Graf 4.7: Rentabilita vloženého kapitálu
- Graf 4.8: Ukazatele likvidity
- Graf 4.9: Okamžitá likvidita
- Graf 4.10: Ukazatele aktivity
- Graf 4.11: Doby obratu ve dnech
- Graf 4.12: Poměr samofinancování a zadluženosti aktiv
- Graf 4.13: Doba splácení dluhů
- Graf 4.14: Úrokové krytí
- Graf 4.15: Rozložení aktiv v roce 2006
- Graf 4.16: Rozložení aktiv v roce 2009
- Graf 4.17: Rozložení pasiv roku 2003
- Graf 4.18: Rozložení pasiv roku 2009
- Graf 4.19: Čistý pracovní kapitál – manažerský přístup
- Graf 4.20: Čistý pracovní kapitál – investorský přístup
- Graf 4.21: Počet zaměstnanců ve společnosti PULCO, a. s.
- Graf 4.22: Ukazatele produktivity
- Graf 4.23: Vývoj průměrné mzdy zaměstnanců
- Graf 4.24: Altmanův index
- Graf 4.25: INDEX IN01
- Graf 4.26: Vývoj hodnot cash flow

Seznam obrázků

Obrázek 3.1: Logo společnosti PULCO, a. s.

Obrázek 3.2: Logo společnosti KAROSERIA, a. s.

Obrázek 3.3: Upravené profily

Obrázek 3.4: Kovový materiál upravený práškovým lakováním

Obrázek 3.5: Mapa světa – postižení ekonomickou krizí

Obrázek 3.6: Certifikáty GSB, ISO 9001, AKZO NOBEL, TIGER

Seznam zkratek

A	Aktiva
Č	Číslo
ČR	Česká republika
ČSSD	Česka strana sociálně demokratická
Kč	Korun českých
KDU – ČSL	Křesťanská demokratická unie – československá strana lidová
OA	Oběžná aktiva
ODS	Občanská demokratická strana
OTK	Oddělení technické kontroly
R	Roku
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita investic
ROS	Rentabilita tržeb
ROCE	Rentabilita investovaného kapitálu
SLEPTE	analýza vnějšího prostředí firmy zaměřená na sociální, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory
SWOT	analýza, díky které je možno zhodnotit silné a slabé stránky a hrozby spojené s určitým projektem; zkratka z anglického Strengths Weaknesses, Opportunities and Threats
SA	Stálá aktiva

Seznam příloh

Příloha 1: Finanční výkazy

Přílohy

AKTIVA		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
	AKTIVA CELKEM	35 290	33 021	32 985	34 280	36 649	32 275	30 699
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL							
B.	Dlouhodobý majetek	27 276	24 480	21 533	18 828	23 002	19 198	15 666
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	49	17	5	0	133	185	250
B. I. 1	Zřizovací výdaje	5	0	0	0	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0	0	0
3	Software	44	17	5	0	133	185	250
4	Ocenitelná práva	0	0	0	0	0	0	0
5	Goodwill	0	0	0	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	27 227	24 463	21 528	18 828	22 869	19 013	15 416
B. II. 1	Pozemky	0	0	0	0	0	0	0
2	Stavby	0	0	0	0	0	0	0
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	26 780	23 847	20 918	18 215	22 334	18 624	15 249
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0	0	0
5	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	447	616	610	613	535	389	167
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0	0	0
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0	0	0	0
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0	0	0
4	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	0	0	0	0	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	7 507	8 268	11 102	15 230	13 294	12 764	14 601
C. I.	Zásoby	1 271	1 753	807	640	642	767	550
C. I. 1	Materiál	1 024	956	807	640	642	767	550
2	Nedokončená výroba a polotovary	247	797	0	0	0	0	0
3	Výrobky	0	0	0	0	0	0	0
4	Zvířata	0	0	0	0			0
5	Zboží	0	0	0	0	0	0	0
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0	0
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0	0	0
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0	0	0

	3	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0	0	0
	4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0	0	0	0
	5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0	0	0
	6	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0	0	0
	7	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0	0	0
	8	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0	0	0
C. III.		Krátkodobé pohledávky	5 893	6 431	8 791	12 612	6 701	3 940	10 003
C. III.	1	Pohledávky z obchodních vztahů	5 554	4 604	8 589	12 189	6 456	3 723	9 928
	2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	1 777	0	0	0	0	0
	3	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0	0	0
	4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0	0	0	0
	5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0	0	0
	6	Stát - daňové pohledávky	277	0	0	0	211	204	46
	7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	38	49	11	102	11	11	28
	8	Dohadné účty aktivní	24	1	189	303	0	0	0
	9	Jiné pohledávky	0	0	2	18	14	2	1
C. IV.		Krátkodobý finanční majetek	343	84	1 504	1 978	5 951	8 057	4 048
C. IV.	1	Peníze	97	55	4	39	96	12	434
	2	Účty v bankách	246	29	1 500	1 939	5 885	8 045	3 614
	3	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0	0	0
	4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0
D. I.		Časové rozlišení	507	273	350	222	353	313	432
D. I.	1	Náklady příštích období	507	273	350	222	353	313	432
	2	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0	0	0
	3	Příjmy příštích období	0	0	0	0	0	0	0

PASIVA		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
	PASIVA CELKEM	35 290	33 021	32 985	34 280	36 649	32 275	30 699
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	4 477	4 874	7 222	867	956	10 760	10 305
A. I.	Základní kapitál	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
A. I. 1	Základní kapitál	6 000	000	000	000	000	000	000
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0	0	0	0	0
3	Změny základního kapitálu	4 000	0	0	0	0	0	0
A. II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0	0
A. II. 1	Emisní ážio	0	0	0	0	0	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0	0
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0	0	0
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	0	0	0
A. III.	Fondy tvořené ze zisku- Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0	0	79	197	346	461	461
A. III. 1	Zákonný rezervní fond	0	0	79	197	346	461	461
2	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-5 296	-5 523	-5 205	-2 319	326	346	299
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	0	0	0	0	326	346	299
2	Neuhrazená ztráta minulých let	-5 296	-5 523	-5 205	-2 319	0	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-227	397	2 348	2 989	2 284	-47	-455
B.	CIZÍ ZDROJE	30 655	28 055	25 670	23 411	23 693	21 515	20 394
B. I.	Rezervy	0	0	0	0	0	0	0
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0	0	0
2	Rezerva na důchody podobné závazky	0	0	0	0	0	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0	0	0
4	Ostatní rezervy	0	0	0	0	0	0	0
B. II.	Douhodobé závazky	2 025	2 100	14 926	12 832	13 510	14 172	14 177
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	2 025	2 100	2 200	100	0	0	0
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	12 726	12 126	12 126	12 126	12 126
3	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0	0	0	0
5	Přijaté zálohy	0	0	0	0	0	0	0
6	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0	0	0
7	Směnky k úhradě	0	0	0	0	0	0	0
8	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0	0	0
9	Jiné závazky	0	0	0	0	0	0	0
10	Odložený daňové závazek	0	0	0	606	1 384	2 046	2 051

B. III.	Krátkodobé závazky	8 614	12 415	9 244	9 974	3 954	2 887	3 490
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	5 578	9 210	5 499	5 205	2 282	1 950	1 850
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	600	600	600	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0	0	0	0
5	Závazky k zaměstnancům	244	296	517	605	592	509	556
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	151	181	255	254	266	171	268
7	Stát - daňové závazky a dotace	32	516	238	190	215	51	381
8	Přijaté zálohy	14	6	6	2	2	2	2
9	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0	0	0
10	Dohadné účty pasivní	119	105	712	1 288	580	179	415
11	Jiné závazky	2 476	2 101	1 417	1 830	17	25	18
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	20 016	13 540	1 500	605	6 229	4 456	2 727
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	7 541	3 065	0	116	4 456	2 727	1 091
2	Krátkodobé bankovní úvěry	12 475	10 475	1 500	489	1 773	1 729	1 636
3	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0	0	0
C. I.	Časové rozlišení	158	92	93	2	0	0	0
C. I. 1	Výdaje příštích období	3	3	71	2	0	0	0
2	Výnosy příštích období	155	89	22	0	0	0	0

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY			2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
I.	1	Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0	0	0
	2	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	0	0	0
+	Obchodní marže		0	0	0	0	0	0	0
II.		Výkony	28 396	31 696	47 383	51 106	44 664	39 463	37 100
II:	1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	28 150	31 146	48 160	51 106	44 664	39 463	37 100
	2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	246	550	-797	0	0	0	0
	3	Aktivace	0	0	20	0	0	0	0
B.		Výkonová spotřeba	19 442	20 814	27 529	28 439	24 772	23 836	21 936
B.	1	Spotřeba materiálu a energie	9 758	9 154	12 941	13 834	11 458	10 017	10 661
	2	Služby	9 684	11 660	14 588	14 605	13 314	13 819	11 275
+	Přidaná hodnota		8 954	10 882	19 854	22 667	19 892	15 627	15 164
C.		Osobní náklady	4 729	5 892	10 269	12 524	11 055	9 054	10 201
C.	1	Mzdové náklady	3 512	4 387	7 330	8 760	7 826	6 276	7 259
C.	2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	393	630	418	452	432
C.	3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 209	1 505	2 546	3 068	2 741	2 256	2 414
C.	4	Sociální náklady	8	0	0	66	70	70	96
D.		Daně a poplatky	8	31	36	20	12	7	7
E.		Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 388	3 597	3 652	3 742	3 880	4 385	4 371
III.		Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1	0	145	0	549	155	214
III:	1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	145	0	549	155	214
	2	Tržby z prodeje materiálu	1	0	0	0	0	0	0
F.		Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	128	13	551	0	0
F.	1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	128	13	551	0	0
F.	2	Prodaný materiál	0	0	0	0	0	0	0
G.		Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	70	0	842	-41	9	-670
IV.		Ostatní provozní výnosy	745	677	2 505	710	93	280	568
H.		Ostatní provozní náklady	398	1 013	5 170	946	825	865	1 697
V.		Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0	0	0
I.		Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření		1 152	956	3 249	5 290	4 252	1 742	340
VI.		Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0	0	0
J.		Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0	0	0
VII.		Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0	0
VII:	1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0	0
	2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0	0	0
	3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0	0
VIII.		Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0	0
K.		Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0	0	0
IX.		Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0	0	0

L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	1	17	10	3	4	6	3
N.	Nákladové úroky	1 784	1 286	1 044	948	908	1 104	766
XI.	Ostatní finanční výnosy	449	871	423	30	7	13	20
O.	Ostatní finanční náklady	67	161	290	124	178	41	47
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	-1 401	-559	-901	-1 039	-1 075	-1 126	-790
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	1 262	893	663	5
Q. 1	- splatná	0	0	0	0	115	0	0
Q. 2	- odložená	0	0	0	1 262	778	663	5
**	VÝSLEDEK HODPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	-249	397	2 348	2 989	2 284	-47	-455
XIII.	Mimořádné výnosy	24	0	0	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	2	0	0	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0	0	0
S. 1	- splatná	0	0	0	0	0	0	0
S. 2	- odložená	0	0	0	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	22	0	0	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0	0	0
***	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ (+/-)	-227	397	2 348	2 989	2 284	-47	-455

CASH FLOW		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
P.	Stav peněžních prostředků (PP) a ekvivalentů na začátku účetního období	248	343	84	1504	1978	5951	8057
	PENĚŽNÍ TOKY Z HLAVNÍ VÝDĚLEČNÉ ČINNOSTI (PROVOZNÍ ČINNOSTI)							
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	-249	397	2348	4251	3177	616	-450
A.1.	Úprava o nepeněžitě operace	5171	4727	4678	5542	4745	5337	4250
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv (+) s vyj.zúšť.ceny a dále umoř.opr.pol.k majetku	3388	3388	3661	3742	3880	4385	4371
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv	0	70	0	842	-41	9	-670
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv, vyúčt.do výnosů-, do nákladů+	0	0	-17	13	2	-155	-214
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku (-)	0	0	0	0	0	0	0
A.1.5.	Vyúčtované nákladové úroky (+), s vyj.kap., vyúčtované výnosové úroky	1783	1269	1034	945	904	1098	763
A.1.6.	Případné úpravy o ostatní nepeněžitě operace	0	0	0	0	0	0	0
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pr.kap.	4922	5124	7026	9793	7922	5953	3800
A.2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-4811	5557	3691	-4325	58	1761	-4692
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-) a u čas.rozlišení	-5556	-374	-2423	-5131	5822	2838	-5512
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+/-) a u čas.rozlišení	1396	3801	5176	639	-5762	-952	603
A.2.3.	Změna stavu zásob (+/-)	-651	-482	938	167	-2	-125	217
A.2.4.	Změna stavu krátkodobého finančního maj. nespadající do PP a ekv.	0	0	0	0	0	0	0
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimoř.položkami	111	8069	10717	5468	7980	7714	-892
A.3.	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků (-)	-1784	-1286	-1044	-948	-908	-1104	-766
A.4.	Přijaté úroky (+)	1	17	10	3	4	6	3
A.5.	Zaplacená daň za běžnou činnost a za doměrky za minulé období (-)	0	0	0	0	0	-161	0
A.6.	Příjmy a výdaje spojené s mimoř.úč.př.včetně daně z příjmu mimoř.činnosti	0	0	0	0	0	0	0
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-1672	6800	9683	4523	7076	6455	-1655
	PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI							
B.1.	Výdaje spojené s nabytím	0	-658	-823	-1060	-8727	-581	-839
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0	0	155	214
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0	0	0	0	0
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	0	-658	-823	-1060	-8727	-426	-625
	PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍ ČINNOSTI							
C.1.	Dopady změn dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků na PP a ekv.	-2233	-6401	-7440	-2989	5624	-1773	-1729
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na PP a ekv.	4000	0	0	0	0	-2150	0
C.2.1.	Zvýšení PP a ekv. z titulu zvýšení ZK (RF) (+)	0	0	0	0	0	0	0
C.2.2.	Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům (-)	0	0	0	0	0	-1900	0
C.2.3.	Další vklady PP společníků a akcionářů	4000	6000	0	0	0	0	0
C.2.4.	Úhrada ztráty společníky (+)	0	0	0	0	0	0	0
C.2.5.	Přímé platby na vrub fondů (-)	0	0	0	0	0	0	0
C.2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zapl. srážkové daně	0	0	0	0	0	-250	0
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	1767	-6401	-7440	-2989	5624	-3923	-1729
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	95	-259	1420	474	3973	2106	-4009
R.	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci účetního období	343	84	1504	1978	5951	8057	4048