



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ V PODNIKU

IMPROVEMENT OF FINANCIAL PLANNING IN TRADING COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Michal Mazanec

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Prof. Ing. Miloš Konečný DrSc.

BRNO 2007

LICENČNÍ SMLOUVA POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Michal Mazanec
Bytem: Čs. Armády 21, 253 01 Hostivice
Narozen/a (datum a místo): 27. 4. 1977 v Praze

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

FakultaPodnikatelská.....
se sídlem ... Kolejní 2906/4, 612 00 Brno.....
jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:
.....PhDr. Iveta Šemberová, ředitelka ústavu managementu.....
(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1 Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- disertační práce
 - diplomová práce
 - bakalářská práce
 - jiná práce, jejíž druh je specifikován jako
- (dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Návrh na zlepšení finančního plánování v podniku

Vedoucí/ školitel VŠKP: Prof. Ing. Miloš Konečný DrSc.

Ústav: Managementu

Datum obhajoby VŠKP: červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v *:

* hodící se zaškrtněte

- tištěné formě – počet exemplářů1.....
- elektronické formě – počet exemplářů1.....

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ihned po uzavření této smlouvy
 - x 1 rok po uzavření této smlouvy
 - 3 roky po uzavření této smlouvy
 - 5 let po uzavření této smlouvy
 - 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....

.....

Nabyvatel

Autor

Anotace

Finanční situace podniku a jeho hospodaření je sledována celou řadou ukazatelů a na jejich hodnoty se v časovém vývoji a souvislostech pohlíží tak, aby hodnocení firmy zobrazovalo celkovou ekonomickou situaci podniku, a tím umožnilo vytipovat také příčiny a možné důsledky dané situace. Pokud má být podnik ekonomicky úspěšný, musí být finanční analýza a efektivní finanční plánování součástí komplexního finančního řízení podniku, protože tím je zajištěna zpětná vazba mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a následné skutečnosti.

Tato finanční analýza je zaměřena na odhalení slabých a silných stránek podniku. Údaje použité v této práci jsem čerpal z volně dostupných podnikových výročních zpráv a z poskytnutých interních materiálů. Cílem mé diplomové práce bylo vypracovat finanční hodnocení podniku z výsledků finanční analýzy, za pomoci zkušeností získaných studiem na VUT v Brně.

Summary

The financial situation and financial economy could be controlled by a whole range of indicators in the time progress and context so that the evaluation of the situation may reflect the whole economic state of the company and enable to point out causes of the actual situation. If the company shall be economically succesful, the financial planning and analysis has to be a part of the complex of the company's financial management, because it provides a feedback between the expected effect of managing decisions and present.

This diploma work is focused on detection of weak and strong characteristics of the company. All datas used in analysis are taken from the public sources and internal company documentation. The point of my diploma thesis was to present a financial analysis containing my theoretical experience, which I gained during my study at the VUT Brno.

Česky

Rentabilita tržeb

Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita celkového vloženého kapitálu

Návratnost investice

Obrat celkových aktiv

Úrokové krytí

Běžná likvidita

Čistý provozní zisk po zdanění

Zisk před zdaněním a úroky

Anglicky

Return on sales

Return on equity

Return on assets

Return on investments

Asset turnover

Times interest earned

Current ratio

Net operating profit after taxes

Earning before interest and tax
(EBIT)

Bibliografická citace

MAZANEC, M. *Návrh zlepšení finančního plánování v podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 77 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Miloš Konečný, DrSc.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji,

že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně a s použitím literatury a dalších podkladových materiálů, které jsem uvedl v soupisu citací a literatury.

V Brně 18.5.07

Podpis:

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji mému vedoucímu diplomové práce panu Prof. Ing. Miloši Konečnému, DrSc. za vstřícnost a podnětné připomínky při vypracování diplomové práce a ostatním, kteří mě jakýmkoliv způsobem podporovali, zejména Ing. Alžbetě Svítkové, za cenné rady ke zpracování této práce.

Obsah

1. ÚVOD	11
2. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	12
3. TEORETICKÁ ČÁST - POZNATKY K JEDNOTLIVÝM TÉMATŮM	13
3.1. ZÁKLADY A CÍLE PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO ŘÍZENÍ.....	13
3.2. FINANČNÍ ANALÝZA	15
3.2.1 VÝZNAM A CÍL FINANČNÍ ANALÝZY.....	15
3.2.2 UŽIVATELÉ FINANČNÍ ANALÝZY	15
3.2.3 DATA POTŘEBNÁ K FINANČNÍ ANALÝZE.....	16
3.2.4 ČLENĚNÍ ANALÝZY Z HLEDISKA PŘÍSTUPU	17
3.2.5 PROBLÉMY FINANČNÍ ANALÝZY.....	17
3.2.6 ELEMENTÁRNÍ ANALÝZA.....	18
3.3. FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	19
3.3.1 FINANČNÍ PLÁN.....	19
3.3.2 STABILITA PLÁNU A PRINCIP KLOUZAVÉHO PLÁNOVÁNÍ	20
3.3.3 METODY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ:.....	21
3.3.4 PLÁNOVÁNÍ TRŽEB.....	21
4. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	24
4.1. CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	24
4.2. ELIT – PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ, SORTIMENT A DISTRIBUCE	25
4.3. ELIT – SWOT ANALÝZA	29
4.4. ELIT – KONKURENCE	29
4.5. VÝVOJ SPOLEČNOSTI V ANALYZOVANÝCH TŘECH LETECH A DALŠÍ CÍLE	30
4.6. ANALÝZA SOUSTAV UKAZATELŮ	31
4.6.1 QUICKTEST.....	32
4.6.2 Indikátor bonity	33
4.6.3 Altmanovo Z-skóre a index finančního zdraví.....	34
4.6.4 Index důvěryhodnosti IN.....	37
4.7. ELEMENTÁRNÍ METODY FINANČNÍ ANALÝZY	39
4.8. ANALÝZA ÚČETNÍCH VÝKAZŮ	40
4.8.1 Analýza rozvahy	40
4.8.2 Analýza výkazu zisků a ztrát	45
4.9. ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ.....	49
4.9.1 Analýza čistého pracovního kapitálu a čistého peněžního majetku	49

4.10.	ANALÝZA TOKOVÝCH UKAZATELŮ	51
4.11.	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ.....	52
4.11.1.	<i>Ukazatele rentability (ziskovosti)</i>	52
4.11.2.	<i>Analýza rentability</i>	56
4.12.	UKAZATELE AKTIVITY (ANALÝZA VYUŽITÍ AKTIV).....	56
4.13.	UKAZATELE ZADLUŽENOSTI A FINANČNÍ STRUKTURY.....	59
4.14.	UKAZATELE LIKVIDITY	61
4.15.	SHRNUTÍ FINANČNÍ ANALÝZY	65
5.	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS (EFEKTIVNOST) NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	67
5.1.	STANOVENÍ ODPOVĚDNÉHO PRACOVNÍKA ZA TVORBU PLÁNŮ A REPORTING	67
5.2.	ZMĚNA STRUKTURY PROCESU PLÁNOVÁNÍ TRŽEB	68
5.3.	NÁVRH JEDNOTNÉHO PLÁNOVACÍHO FORMULÁŘE	71
5.4.	ROZHODNUTÍ O SOFTWARE PRO FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	71
6.	ZÁVĚR	73
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	74
	SEZNAM TABULEK	75
	SEZNAM GRAFŮ	76
	SEZNAM OBRÁZKŮ	77
	SEZNAM PŘÍLOH	78

1. Úvod

Tématem mé diplomové práce je návrh na zlepšení finančního plánování firmy s použitím nástrojů finanční analýzy. Pro tento úkol jsem si zvolil společnost ELIT, která je leaderem v oblasti obchodu s originálními náhradními díly na českém trhu. Vzhledem k širokému záběru tématu jsem podle potřeb firmy zvolil problematiku plánování tržeb. Tržby jsou nosným pilířem pro další plánovací činnosti a jejich vhodné stanovení a zejména rozplánování podle jednotlivých poboček, segmentů zákazníků a segmentů výrobků ovlivňuje celý další plánovací proces.

Finanční analýza, která se zabývá sběrem, tříděním a zejména pak interpretací potřebných informací o finanční situaci podniku směrem k managementu tím poskytuje podklad pro vyhodnocení minulé a současné situace, pro přesnější a na datech založené rozhodování. Pak již závisí na kvalitě řídicích pracovníků, jak s těmito daty naloží a využijí je k dalšímu rozvoji společnosti. Celková finanční analýza je schopna nejen odhalit problémové oblasti, slabá místa v hospodaření, ale i příčiny tohoto nepříznivého stavu. Poskytuje vodítka, avšak další řešení již spočívá na profesionalitě managementu.

Teoretická část mé práce je zaměřena na shrnutí teoretických poznatků z této oblasti finančního řízení, finanční analýzy a postupů, které jsou využity v praktické části.

V praktické části provedu finanční analýzu firmy a rozbor procesu plánování tržeb v podniku.

V závěrečné části je shrnutí a zhodnocení údajů získaných analýzou a rozбором plánovacího procesu. Cílem je dospět k určitým závěrům o celkové hospodářské a finanční situaci podniku, výhledu do budoucnosti, identifikace slabých stránek, které by mohly v budoucnosti působit problémy a naopak určit její silné stránky, o které by mohla svoji činnost opírat v budoucnosti.

2. Vymezení problému a cíle práce

Základním cílem práce je provedení celkové finanční analýzy podniku s vyvozením závěrů a doporučení. Jako srovnávací základnu pro získaná data jsem zvolil největšího konkurenta vybrané firmy, a to společnost AUTO KELLY, a.s.

V následující části pak na základě závěrů finanční analýzy přistoupím k řešení konkrétního problému plánování tržeb zadaného společností k řešení.

Jak jsme již nastínili v úvodu, tak hlavní plánovací činností ve společnosti je plánování tržeb na další kalendářní rok, ke kterému dochází průběžně od října do prosince předcházejícího roku. Plánování probíhá protisměrně ve dvou rovinách. Vedoucí poboček a regionální manažeři plánují tržby na jednotlivé segmenty zákazníků, výrobků a měsíce příštího roku pro svojí pobočku či region, resp. odběratele. Na druhé straně, ze strany top managementu, jde plán na celkové celoroční tržby společnosti, který je dále rozdělen na celkové celoroční tržby jednotlivých poboček a celkové tržby za společnost v jednotlivých měsících a segmentech. Plány vedoucích poboček se tedy vyvíjejí odspoda nahoru, zatímco plán managementu jde odshora dolů rozkladem na jednotlivé pobočky. Bohužel, při dalším rozkladu v pobočce na jednotlivé měsíce, resp. segmenty dochází k odchylkám jednotlivých plánů, které je obtížné dále zapracovat do celkového návrhu a vzniklé nepřesnosti zkreslují další ukazatele a plány. V této práci se pokusím tuto situaci vyřešit a najít postup, který by usnadnil další plánování.

Vzhledem k tomu, že tato práce vzniká v časovém úseku, ve kterém paralelně probíhá i plánování na další rok ve společnosti, tak bude i zajímavé porovnat jednotlivé závěry, dosažené v následujících kapitolách, se skutečným řešením a metodami použitými pracovníky společnosti.

3. Teoretická část - poznatky k jednotlivým tématům

3.1. *Základy a cíle podnikového finančního řízení*

Podnikové finance - soustava peněžních vztahů podniku při:

- získávání finančních zdrojů (financování),
- alokování a vázání v různých částech majetku (investování),
- produktivním využívání tohoto majetku,
- rozdělování dosažených zdrojů,

v nichž se podnik dostává do kvantitativních i kvalitativních peněžních vztahů s ostatními podnikatelskými subjekty, se zaměstnanci, se státem.

‘Cílem finančního řízení podniku je produktivní využití vlastního i cizího kapitálu k maximalizaci tržní hodnoty podniku během delšího časového období, ke zvětšení bohatství podnikatele.’¹

,Základem finančního řízení je finanční rozhodování o výběru nejvhodnějších variant pohybu peněz, kapitálu, finančních zdrojů a kontrola realizace těchto rozhodnutí.’²

Rozhodovací situace a otázky:

1. celková výše potřebného kapitálu podniku
 2. struktura podnikového kapitálu, tj. podílu cizího a vlastního kapitálu, jejich formách, cenách a rizicích.(5)
-

¹ Konečný, M. Finanční analýza a plánování. 9. vydání Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004. 102 str., str. 5 ISBN 80-214-2564-4

² Konečný, M. Finance podniku. 6. přepracované vydání Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. 86 str. , str. 8 ISBN 80-214-3034-6

Toto rozhodnutí může výrazně ovlivnit efektivnost projektu, ale i finanční stabilitu. Vlastní kapitál je zpravidla dražší než cizí zdroje. Zisk projektu je totiž zdaněn a dividendy se vyplácejí ze zisku po zdanění, ale úroky z úvěrů a obligací i leasingové nájemné jsou součástí nákladů a snižují tak základnu pro zdanění, a tím následně daň z příjmu. To je skutečnost zlevnění cizího kapitálu. Zvyšování podílu cizího kapitálu ve financování na úkor vlastního kapitálu vede ke zlepšení ekonomické výkonnosti a efektivnosti projektu.

Opačný vliv to má na finanční stabilitu. Vyšší podíl cizího kapitálu zvýší zadlužení, resp. velikost úroku a splátek, které je třeba pravidelně splácet. Když dojde ke zhoršení situace na trhu, vedoucí k poklesu prodejů, prodejních cen produktů, nepříznivé změně devizového kurzu, zvýšení cen vstupů apod., pak příjmy podniku mohou být podstatně nižší než se předpokládalo a naopak skutečné výdaje mohou být vyšší než očekávané.(2)

3. struktura majetku a jeho formy
4. investování (užití) podnikového kapitálu
5. rozdělování zisku podniku
6. různé formy převzetí a spojování podniků, příp. zánik podniku.
7. velikost a struktura složek oběžného majetku
8. optimální forma krátkodobého kapitálu
9. způsoby ochrany proti různým formám rizika ovlivňujícího finanční výsledky

(typy 1 až 6 se týkají strategického finančního rozhodování. Typy 7 až 9 se týkají krátkodobého finančního rozhodování. Ta jsou zásadně ovlivněna dlouhodobým finančním rozhodováním.)

Fáze finančního rozhodování podniku:

- vymezení problému a určení cílů,
- analýza informací a podkladů k rozhodování,
- stanovení různých variant řešení,
- určení kritérií pro výběr optimální varianty, hodnocení variant dle těchto kritérií,
- volba optimální varianty,
- realizace varianty a její ověření z hlediska stanoveného cíle.(5)

3.2. Finanční analýza

3.2.1. Význam a cíl finanční analýzy

Finanční analýza je součástí finančního řízení. Je to analýza finančního systému podniku. Dává formalizované vyhodnocení údajů účetních výkazů a pomáhá odhalit slabé i silné stránky finančního hospodaření firmy. Je pohledem do minulosti, ale i základnou pro plánování budoucích období.

Pro management je důležité, aby fungovala zpětná vazba o úspěšnosti prováděné činnosti. Zdrojem informací pro zpětnou vazbu jsou kvalitní a objektivní údaje zjištěné v účetních výkazech. Pomocí interpretace těchto čísel lze analyzovat dosavadní vývoj, plánovat budoucí činnost firmy a odhadovat vývoj finanční situace, vyhlídky a šance do budoucna.

Analýza finanční situace a finančního hospodaření by měla zobrazit minulý vývoj a určit příčiny zlepšení nebo zhoršení hospodaření, ale i přispět k volbě nejvhodnějších směrů dalšího finančního vývoje činnosti podniku.

Manažeři nesmí být údaji přehlčeni, proto je potřeba vybrat jen ty nejdůležitější, z většího množství údajů vyvodit ukazatel, který vhodně popisuje aktuální situaci.

Analýza se může setkat s těmito problémy:

- neexistují modely ideálních podniků, každý podnik je originál.
- neexistují dané hodnoty ukazatelů. Jsou pouze doporučené hodnoty a ty nemusí být ideální pro různé situace, ve kterých se podnik může nacházet.
- i nejlepší metody zpracování dat v ekonomii mohou selhávat.

3.2.2. Uživatelé finanční analýzy

Hlediska a cíle finanční analýzy jsou u jednotlivých skupin odlišné, protože se liší finanční vztahy skupin k analyzovanému podniku.

a) *Krátkodobí věřitelé* – dodavatelé, obchodníci, komerční banky. Zajímá je schopnost podniku splácet své závazky, likvidita a pohyb krátkodobých aktiv a závazků. Nezajímá je tolik, zda je firma zisková, ale s takovou firmou spolupracují raději, protože je pro ně perspektivní i do budoucna.

b) *Dlouhodobí věřitelé* – zajímá je finanční budoucnost firmy a příjmy společnosti do doby splatnosti dlouhodobých závazků, ale i krátkodobá likvidita.

c) *Akcionáři* – míra rizika a ziskovosti vloženého kapitálu, výše dividend a odhad budoucích očekávaných výnosů z vlastního kapitálu.

d) *Manažeři* – jejich cílem je maximalizovat hodnotu akcií, musí se zajímat i o finanční situace podniku z pohledu všech ostatních skupin.

e) *Zaměstnanci* –jistota zaměstnání, mzdové a sociální perspektivy.

f) *Zákazníci* – zákazníkům zajímá schopnost podniku plnit závazky.

g) *Konkurenti* – chtějí posoudit svou pozici ve srovnání s konkurencí

h) *Stát a jeho orgány* –stát čerpá údaje pro statistiku, pro kontrolu daňových povinností, kontrolu podniků se státní účastí nebo např. získání přehledu o finančním stavu podniků se státní zakázkou.

i) *Burzovní makléři* – informace při obchodech s cennými papíry.

j) *Analytici, daňoví poradci, účetní znalci, ekonomičtí poradci* – informace o podniku pro správnou identifikaci nedostatků a doporučení ke zlepšení stavu.

Uživatelé potřebují finanční analýzu k tomu, aby mohli na základě srovnávání posoudit dosavadní vývoj, předvídat další varianty a činit vhodná rozhodnutí z hlediska dalšího směřování podniku.

3.2.3. Data potřebná k finanční analýze

Nejčastěji dostupná finanční data o podniku lze nalézt ve výroční zprávě společnosti. Jako veřejně dostupný zdroj můžeme použít portál státní veřejné správy www.justice.cz, kde v současné době probíhá digitalizace účetních výkazů, které jsou pro příslušnou společnost k dispozici. Kromě účetních výkazů – rozvahy a výkazu zisků a ztrát, obsahuje výroční zpráva další verbální informace, např. zprávu managementu akcionářům, která obsahuje a komentuje hlavní události minulého roku a uvádí předpovědi pro běžný rok, dále rozebírá plány na rozvoj a rozšíření firmy, změny organizace a řízení, chystané změny ve výrobě atd. Je důležité, aby tyto údaje byly po analyzované období srovnatelné.

Druhy dat:

a) *Interní kvantifikovatelná data* - z rozvahy a výkazu zisků a ztrát (výsledovky), jsou však zastoupena např. i v podnikových statistikách.

b) *Interní nekvantifikovatelná data* - z vnitřních směrnic, předpisů, zpráv vedoucích pracovníků a některá data z výročních zpráv.

c) *Externí data* - z ekonomického prostředí podniku, např. údaje státní statistiky, údaje z odborného tisku, burzovní zpravodajství, komentáře manažerů, odhady analytiků a další.

3.2.4. Členění analýzy z hlediska přístupu

Technická analýza - zpracovává počitatelné informace, převážně finanční povahy (data z účetních výkazů). K vyhodnocení dat se používají elementární i vyšší matematicko-statistické operace. Získané výstupy jsou poté kvalitativně posouzeny.

Fundamentální analýza - zabývá se údaji, které není možné vyčíslit, a to údaji kvalitativního charakteru. Výsledky a správnost této analýzy závisí na zkušenostech, znalostech a také odhadu a citu odborníka, který analýzu takových informací provádí.

3.2.5. Problémy finanční analýzy

a) *Různá cenová hladina při porovnání údajů z několika analyzovaných období*

V rozvaze se vliv inflace nejvíce projeví u položky dlouhodobý majetek, protože ta je oceňována v historických cenách a její srovnání v časové posloupnosti v případě vyšší inflace je pak zavádějící.

Ve výkazu zisků a ztrát pohyb cenové hladiny nejvíce ovlivňuje tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb a tržby za zboží.

Inflace může zkreslovat výsledky i v případě mezipodnikového srovnávání. K této situaci dochází v případě, že stálá aktiva porovnávaných společností nejsou zakoupena ve stejném období a jejich účetní hodnota je proto různá.

Společnosti budeme srovnávat za roky 2003-2005, kdy byla inflace ve výši 0,1%; 2,8%; 1,9%.

b) *Sestavování rozvahy k poslednímu dni účetního období*

V případě že např. k poslednímu prosinci má společnost na běžném účtu schodek, nepříznivě to ovlivní všechny ukazatele likvidity, i kdyby po všechny ostatní dny účetního období podnik s likviditou žádné problémy neměl.

Tento problém nastává i v případě, že podnik využívá krátkodobé půjčky, které jsou poskytnuty a splaceny v průběhu jednoho účetního období. Tyto cizí zdroje, i kdyby dosahovaly velkých hodnot, nebudou do analýzy finanční struktury ani likvidity vůbec zahrnuty.

Toto lze řešit tak, že by se pro výpočty ukazatelů použily průměrné hodnoty jednotlivých položek rozvahy v průběhu celého účetního období. Takové údaje však ve většině společností vůbec k dispozici nejsou.

S problémem je možné se dále setkat i v případě, že analyzovaný podnik dosahuje záporného hospodářského výsledku. Otázkou je, zda má smysl v tomto případě ukazatele, ve kterých se zisk vyskytuje, vůbec sestrojovat a interpretovat.

3.2.6. Elementární analýza

Používá z matematických metod aritmetiku a výpočet procent, jejími klady jsou proto jednoduchost a rychlost, záporům je, že tímto postupem lze získat jen omezené množství informací s omezenou vypovídací hodnotou.

Z podkladů z účetnictví jsou sestavovány a následně vyhodnocovány jednotlivé ukazatele. Z elementární finanční analýzy je možné získat množství ukazatelů, tyto ukazatele lze pro přehlednost rozdělit na ukazatele *intenzivní* a *extenzivní*.

▪ *Extenzivní ukazatele*

informace o objemu, rozsahu, kvantitě. Mezi extenzivní ukazatele patří ukazatele stavové, rozdílové, tokové a nefinanční.

a) **Stavové** ukazatele popisují stav majetku a zdrojů, jeho krytí v konkrétním časovém okamžiku. Údaje o stavu lze nalézt v rozvaze na straně aktiv i pasiv, z nich je pak možné odvodit ostatní ukazatele.

b) **Rozdílové** ukazatele zjišťujeme jako rozdíl určité skupiny aktiv a pasiv k určitému okamžiku. Nejčastější ukazatele : čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky, čisté peněžně-pohledávkové finanční fondy.

c) **Tokové** ukazatele, zobrazují změnu veličiny za určené časové období. Příkladem

jsou náklady a výnosy realizované v čase, cash flow, které odráží pohyb finančních prostředků v přesně ohraničeném období, atd.

- *Intenzivní ukazatele*

vyjadřují míru využití ukazatelů extenzivních a rychlost či sílu jejich změny.

d) **Stejnorodé** ukazatele jsou podílové ukazatele, které mají v čitateli i jmenovateli extenzivní ukazatel vyjádřený v týž jednotkách. Ukazatele popisují buď procentní změnu zkoumaného extenzivního ukazatele za zkoumané časové období (procentní ukazatele), nebo podíl jednoho extenzivního ukazatele na jiném k určenému datu (vztahové ukazatele).

b) **Nestejnorodé** ukazatele poměří dva extenzivní ukazatele nestejných jednotek např.: poměr ukazatele tokového se stavovým. Patří sem i ukazatele, kde jmenovatel nemá finanční charakter (např. produktivita práce).

V porovnání jednotlivých ukazatelů v čase a prostoru spočívá hlavní přínos a význam finanční analýzy pro podnikové rozhodování a plánování manažerů. (4)

3.3. *Finanční plánování*

Hlavní cíle a úkoly:

1. zajištění finanční rovnováhy (likvidita a využití pohotových finančních prostředků)
2. dostatečný zisk před zdaněním

3.3.1. *Finanční plán*

Finanční plán vychází z dosavadního vývoje a z dosažené úrovně podniku hodnocenou finanční analýzou, z prognózovaného vývoje tržeb a prodeje a z prognózovaného vývoje ekonomického prostředí. Je integrujícím prvkem krátkodobého i dlouhodobého plánu podniku a vzniká ve spolupráci manažerů ze všech oddělení a vedení podniku.(5)

Finanční plán podniku je formou podnikatelského záměru, který formulujeme zpravidla na běžný obchodní rok s výhledem na další jeden až tři roky. Běžný obchodní rok je rozdělen do jednotlivých měsíců. Výslednou bilancovanou veličinou finančního plánu je potřeba nebo přebytek finančních prostředků v jednotlivých měsících obchodního roku. Podnik tak může s předstihem podnikat kroky k zajištění kapitálu nebo naopak plánovat investice či použití jiných finančních přebytků.

Požadavky na efektivní finanční plánování:

- *prognózování*
- *nalezení optimálního finančního plánu*
- *aktualizace obchodního plánu*

Prognózy se soustřeďují na nejpravděpodobnější budoucí situace. Je třeba také sledovat, jak postupuje konkurence. Schopnost uskutečnit např. plán agresivního růstu a zvýšit podíl na trhu závisí na tom, co udělají konkurenti.(4)

3.3.2. *Stabilita plánu a princip klouzavého plánování*

Pokud dojde ke změnám podmínek a předpokladů, je nutné tyto změny do plánu promítnout, přizpůsobit plán nově vzniklým podmínkám; plán musí být adaptabilní. Adaptabilita plánu souvisí s nutností uplatňování metody klouzavého plánování a s nutností nepřetržitosti podnikových plánovacích činností.

Klouzavé plánování spočívá v tom, že plán s určitou délkou plánovacího období (např. rok) je z časového hlediska rozdělen na několik stejně dlouhých částí – jednotkových období, (např. čtvrtletí) a potom v intervalech odpovídajících délce jednotkových období je plán zpřesňován (přizpůsobován měnícím se podmínkám) a současně je jeho horizont prodloužen o další jednotkové období (takže délka plánovacího období zůstává stejná, např. rok)

Dílejší části ročního plánu:

- 1) odbytu (prodeje), plán tržeb, marketingový plán,
- 2) výroby a plán výrobní kapacity,
- 3) rozvoje vědy a techniky (výzkumu a vývoje, racionalizace),
- 4) investic, údržby, oprav a likvidace dlouhodobého majetku,
- 5) nákupu (materiálového hospodářství, zásobování),
- 6) personální,
- 7) organizační (organizační a řídicí struktury),
- 8) ekologických opatření,
- 9) finanční.

Všechny části plánu by měly být finančně, věcně i časově propojeny.(7)

Finanční plánování je založeno na logice vztahů mezi vstupními a plánovanými veličinami s využitím co nejjednodušších výpočtových postupů. Tvoří se “**odshora dolů**“ odvozením od nejvýznamnějších globálních údajů, jako je vývoj tržeb, ziskové rozpětí, investiční výdaje na obnovu, racionalizaci a rozvoj.

Finanční plánování je zaměřeno na plánování finančního toku. Součástí

dlouhodobého plánu cash flow je:

- prognóza prodeje – důležitý ukazatel pro plánování zisku
- rozpočet investiční činnosti – východisko pro plánování potřebných zdrojů a základ pro výpočet očekávaných přínosů
- rozpočet externího financování, tj. splácení dlouhodobých dluhů – výše a termíny, potřeba doplnění zdrojů
- finanční plán v podobě plánovaných výkazů je potřeba hodnotit pomocí kritérií finanční analýzy (ex ante)

3.3.3. Metody finančního plánování:

metoda procentního podílu na tržbách - předpoklad stabilního poměru mezi tržbami a položkami nákladů a rozvahy

statistické metody - přenáší dosavadní trend vývoje do budoucna

ekonometrické modely - úvaha interakcí mezi ekonomickými proměnnými

metoda ukazatelů obratu - kvantifikace poměrových ukazatelů za uplynulé období (doba obratu aktiv, pohledávek, zásob, závazků) a jejich využití pro vypracování plánové rozvahy na základě předpokládané úrovně tržeb

modelování finančního plánu a jeho simulace - předpoklady o budoucím vývoji externího a interního vývoje okolí podniku. Modely jsou pohledem účetního na budoucí vývoj a zjednodušují vypracování proforma účetních výkazů. Jejich nevýhodou je, že nerespektují principy finančního řízení. Přírůstkové hotovostní toky, současnou hodnotu, riziko, apod. Mohou být však dobrým podkladem pro propočty možných variant vývoje a přijetí konečné varianty plánu.

Nekritické používání uvedených metod bez zohlednění změn v okolí podniku může vést k formalizaci finančního plánu a jeho odtržení od reality. Metody je proto třeba chápat pouze jako pomocný nástroj, který lze použít k vypracování finančního plánu po zohlednění zavedení nových inovací výroby, odbytových možností, nových výrobků a technologií či změn v celkovém postavení podniku.

3.3.4. Plánování tržeb

Základním plánem je plán prodeje a marketingu, který zahrnuje objemy prodeje jednotlivých produktů (skupin produktů) podle jednotlivých trhů, předpokládané prodejní ceny, distribuční cesty a základní aktivity na podporu prodeje. Tržby z prodeje jsou pak vstupem plánu výnosů a nákladů.(8)

Tržby z prodeje zboží tvoří u většiny organizací obchodního charakteru rozhodující složku jejich výnosů a vzhledem k tomu je důležité věnovat určení této veličiny náležitou péči.(3)

Prognóza tržeb je východiskem celého finančního plánu. Tato úloha je záležitostí útvaru marketingu resp. obchodu, je však východiskem pro finanční plán. Z toho plyne nutnost zjednodušenými postupy dokázat odhadnout plánované tržby. Mezi nejjednodušší postupy patří extrapolace časové řady, vyrovnání modelu exponenciální křivky a pohyblivé klouzavé průměry. Tyto metody lze však pokládat pouze jako orientační propočty, protože vycházejí z minulých dat a neberou v úvahu změny trendů.

Klíčovou otázkou v plánování tržeb je, zda poptávka kupujících poroste, poklesne nebo bude stagnovat. Nesprávně formulovaná hypotéza může vést k neschopnosti podniku zabezpečit poptávku odběratelů (hromadění objednávek, prodlužování dodací lhůty, nespokojenost zákazníků vedoucí k odchodu k jiným dodavatelům) resp. k nadměrnému vybavení zařízením a zásobami, což by mohlo mít za následek prodloužení doby obratu, nárůst fixních nákladů, zhoršení celkové rentability, problémy s likviditou apod. (8)

Plán tržeb (prodejů) se stanoví dle předpokládaných objemů prodejů v naturálních jednotkách a tržeb z prodejů v Kč za určité období (měsíc, rok)

Člení se podle jednotlivých výrobků a skupin zákazníků. Podle poptávky u jednotlivých zákazníků se odhadnou objemy prodejů, vynásobí se předpokládanou prodejní cenou, která byla stanovena na základě poptávkové funkce.

V úvahu je třeba vzít i chování odběratelů (sezónní výkyvy, dodávkové množství, prodeje v minulých obdobích apod.) (7)

Ke stanovení budoucí předpokládané velikosti tržeb lze přistupovat buď agregovaně nebo více podrobně. Agregované přístupy určují prognózu budoucí výše tržeb jako časovou řadu jedné agregované složky, představující velikosti tržeb v jednotlivých letech plánovacího období. Ke stanovení tržeb lze využít:

- odhady založené na využití zkušeností a znalostí marketingových pracovníků;
- trendové křivky, jejichž podstatou je extrapolace budoucích tržeb na základě historických údajů o velikosti tržeb z několika minulých let (časovou řadu tržeb rozložíme na dílčí složky (trendovou, sezónní, cyklickou a náhodnou). Nejprve stanovíme trend časové řady, např. metodou nejmenších čtverců (může být lineární nebo nelineární). Pomocí dekompoziční analýzy stanovíme zbývající složky).(10)
- regresní a korelační analýzu, stanovující budoucí vývoj tržeb pomocí regresního modelu.

Desagregovaný přístup je založený na rozčlenění obchodního sortimentu do určitého počtu komodit. Komodity pak mohou představovat jednotlivé klíčové produkty, služby, které se podílejí rozhodujícím vlivem (80-95%) na celkových tržbách, reprezentanty produktů, sortimentní skupiny aj., přičemž jejich počet by neměl přesáhnout počet deseti až dvaceti, vzhledem k tomu, že se jedná o součást strategického plánu na delší období.

Desagregovaný přístup k plánování tržeb je založen na stanovení časových řad:

- prodejů jednotlivých komodit v plánovacím období (v naturálním vyjádření, pokud jde o jednotlivé produkty nebo reprezentanty, ve stálých cenách v případě produktových skupin);
- dosahovaných prodejních cen na domácím trhu, resp. na jednotlivých zahraničních trzích v měnách těchto zemí;
- devizových kurzů zahraničních měn

Očekávanou výši prodejů jednotlivých komodit bude vhodné určovat v členění podle jednotlivých trhů, segmentů těchto trhů či rozhodujících odběratelů (skupin odběratelů)

Je užitečné pracovat i s variantními předpoklady - scénáři tržeb, kterých by mohl podnik dosáhnout za podmínky příznivějšího i méně příznivého vývoje rizikových faktorů.(3)

4. Analýza problému a současné situace

4.1. Charakteristika podniku

Základní údaje o firmě

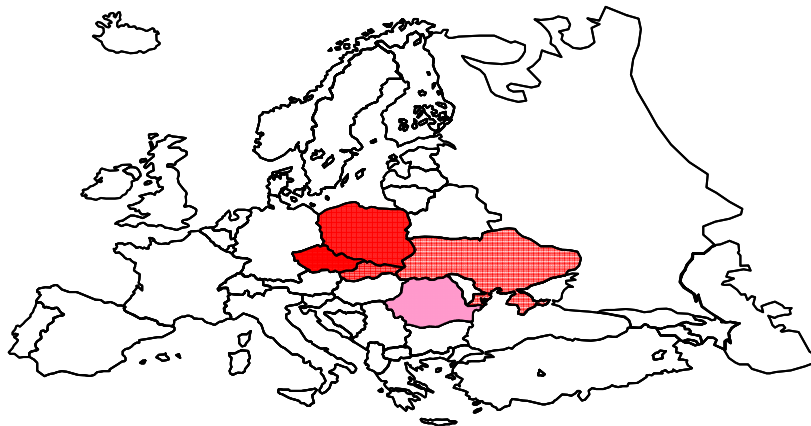
Společnost ELIT s.r.o., Identifikační číslo: 45240337

Hlavní činností firmy je prodej součástek a příslušenství dvoustopých motorových vozidel a velkoobchod i maloobchod s dalším sortimentem pro motoristy (firma je zařazena do následujících kategorií OKEČ klasifikace: 503000, 505000, 515500, 521000, 722000, 519000, 748700)

ELIT – historie a vývoj

Společnost ELIT byla založena v roce 1992 v České republice panem Danielem M. Eppem. Od roku 1992 do roku 1997 bylo postupně otevřeno 11 poboček v největších městech České republiky. Od roku 2000 do současné doby byly některé pobočky přestěhovány nebo rozšířeny za účelem zvýšení kapacity pro obsluhu zákazníků. V roce 2006 byla otevřena pobočka v Karlových Varech a provozovna v Mostě. V roce 1993 byla založena společnost ELIT Slovakia, 1995 ELIT Ukraine, 1999 ELIT Romania a v roce 2000 se skupina rozrostla o ELIT Polska. ELIT Group nyní představuje jednu z největších firem obchodujících s autodíly určenými pro trh náhradní spotřeby ve střední a východní Evropě s ročním obratem za rok 2005 přes 2,1 miliardy Kč. Ve skupině ELIT pracuje na 45 pobočkách přes 700 zaměstnanců, kteří se podílejí na obslužení více než 12 500 velkoobchodních zákazníků měsíčně. ELIT Group je součástí společnosti Rhiag, která patří mezi největší distributory náhradních dílů v Evropě.

Obrázek 4.1- 1 Působnost firmy ELIT s.r.o. a jejích dceřinných společností



ELIT – právní forma a vlastnická struktura

Datum zápisu firmy do obchodního rejstříku je 31. 12. 1991, právní formou je společnost s ručením omezeným se základním kapitálem ve výši 18,75 mil. Kč a vlastníkem společnosti je firma ELIT Group Ltd. c/o Rhiag Group Ltd, Švýcarská konfederace. Společnost byla založena zakládací listinou ze dne 16.12.1991 a je podnikem se zahraniční majetkovou účastí dle zák.č. 112/1990 Sb.

4.2. ELIT – předmět podnikání, sortiment a distribuce

ELIT – předmět podnikání a sortiment

ELIT nabízí komplexní sortiment originálních a kvalitativně rovnocenných náhradních dílů pro všechny evropské a asijské značky a modely osobních vozidel. Součástí nabídky jsou také náhradní díly pro užitková vozidla, nákladní vozy a autobusy. Sortiment od více než 100 světových i domácích dodavatelů pokrývá v průměru 95 % osobních vozidel v České republice prakticky ve všech skupinách náhradních dílů (autoelektro, brzdy a příslušenství, díly řízení, karosářské díly, motorové díly, oleje a provozní kapaliny, spojky a příslušenství, tlumiče, pružiny a koule pérování, výfuky a příslušenství, ostatní)

ELIT – distribuční systém

Základem distribučního systému je centrální sklad v Praze – Stodůlkách, otevřený v roce 2001 a rozšířený v roce 2005. Na ploše 8 000 m² je uskladněno přes 75 000 položek zboží v celkovém počtu více než 2 000 000 kusů náhradních dílů. To představuje nejvyšší skladové zásoby zboží na trhu náhradní spotřeby v ČR. Každý den je vyexpedováno přes 20 000 kusů dílů, které jsou přes noc rozvezeny na jednotlivá distribuční místa – pobočky, regionální zastoupení a distributory. Od nich se pak zboží dostává i několikrát denně k zákazníkům z řad autoservisů a prodejen náhradních dílů. Všechny pobočky ELIT disponují vlastními sklady s průměrnou dostupností zboží 85 % (tj. v 85 % případů dokáží uspokojit poptávku zákazníků okamžitě na pobočce). Dostupnost zboží na centrálním skladu je pak přes 93 %.

ELIT – zákaznická strategie

Základem strategie společnosti ELIT je budování obchodních vztahů se svými zákazníky, které jsou založeny na pravidelném osobním kontaktu zákazníků a prodejních poradců ELIT. Nabízí všem velkoobchodním zákazníkům závoz náhradních dílů do jejich provozoven 1x až 4x denně v závislosti na vzdálenosti od distribučního místa a rozsahu obchodní spolupráce. Podstatnou výhodou je možnost bezplatného vrácení zboží, kterou zákazníci ocení především v případě, kdy si nejsou jisti výběrem

dílu a potřebují porovnat více alternativ přímo na opravovaném vozidle. Předností je také dvouletá záruční lhůta platná i pro velkoobchodní zákazníky. K objednávání zboží slouží, kromě telefonu či faxu, také on-line informační systém ELIT eBUSINESS napojený na elektronický katalog zboží ELIT eCAT.

ELIT – koncepce a programy pro zákazníky

Ve spolupráci se svými zákazníky ELIT realizuje distributorské a servisní koncepty. Pro distributory náhradních dílů má ELIT připraveny 2 koncepty: REGIONÁLNÍ ZASTOUPENÍ ELIT a DISTRIBUTOR ELIT. V roce 2006 nabízí své služby zákazníkům z řad autoservisů a motoristů v ČR 14 REGIONÁLNÍCH ZASTOUPENÍ ELIT a 90 DISTRIBUTORŮ ELIT. Autoservisy se mohou zapojit do následujících konceptů: PARTNER ELIT (přes 500 autoservisů), PARTNER ELIT Autoservis PLUS (16 autoservisů), ORIGINAL SACHS SERVIS (přes 60 autoservisů) a CAR FLEET SERVICE (47 autoservisů). Autoservisy mohou také využívat výhod věrnostního programu BONUS ELIT.

ELIT – pobočky

Systém poboček ELIT ve všech velkých regionech republiky je zákazníkům zárukou, že se k nim požadované zboží dostane každý den. Pobočky jsou zásobeny z centrálního skladu 5x týdně, zásobování probíhá v noci a ráno je objednané zboží k dispozici na pobočkách (některé pobočky jsou zásobeny z centrálního skladu 2x denně). Každý všední den pak probíhá i vícekrát denně, v závislosti na vzdálenosti zákazníka od pobočky a rozsahu obchodní spolupráce, závoz objednaného zboží k zákazníkům. Pobočky mají také vlastní sklady, které jsou optimalizovány dle tendence poptávky, takže jsou schopny uspokojit požadavky zákazníků ve většině případů okamžitě. V současné době má ELIT v ČR 12 poboček a 1 provozovnu v Mostě.

REGIONÁLNÍ ZASTOUPENÍ ELIT

Plní plnohodnotnou funkci poboček v regionech stejně jako kterákoliv z poboček firmy ELIT. Jejich zásobování autodíly probíhá 5x týdně přímo z centrálního skladu firmy ELIT, takže do druhého dne obdrží zboží, které si objednali. Rozvoz autodíly až do autoservisů či prodejen probíhá každodenním závozem. REGIONÁLNÍ ZASTOUPENÍ ELIT mají také vlastní sklady a prodejny. Nyní má ELIT celkem 9 regionálních zastoupení.

DISTRIBUTOR ELIT

Firmy DISTRIBUTOR ELIT jsou nezávislí velkoobchodníci, kteří plní funkci v distribuci autodíly do regionů. Jsou zásobováni z centrálního skladu pravidelnými

nočními závozy, které probíhají 5x týdně. K zákazníkům z řad servisů a maloobchodních prodejen autodílů se objednané zboží dostane každý všední den.

PARTNER ELIT

Do servisní sítě PARTNER ELIT je v České republice zapojeno přes 500 autoservisů a tvoří tak nejpočetnější síť autoservisů na našem území. Mezi hlavní výhody kromě dobré dostupnosti patří také výhodné ceny prací a služeb. Lze říci, že oproti servisům originálním jsou v průměru o 20 – 40 % nižší. Kvalitu náhradních dílů používaných v autoservisech PARTNER ELIT zabezpečuje společnost ELIT.

Autoopravny jsou před zařazením do sítě PARTNER ELIT vybírány na základě splnění kvalitativních kritérií. Pozornost je věnována především odbornosti všech poskytovaných servisních úkonů. Servisy PARTNER ELIT Autoservis PLUS nabízejí motoristům širokou škálu nadstandardních služeb, jako jsou zapůjčení náhradního vozidla, přistavení vozu na sjednané místo, prodloužená otevírací doba, specializovaná diagnostická stání, odtahové vozidlo, pohotovostní služba servisu, apod.

CAR FLEET SERVICE

Servisní síť CAR FLEET SERVICE (servis pro vozové parky firem) je tvořena nadstandardně technologicky vybavenými servisy PARTNER ELIT. Firemním zákazníkům nabízí široké spektrum služeb včetně pick-up servisu, náhradních vozidel a asistenční služby.

Síť CAR FLEET SERVICE je tvořena nezávislými autoservisy, které se nespecializují na jednu značku vozidel, ale provádějí údržbu a opravy všech běžných značek a modelů automobilů na našem trhu. Všechny servisy CAR FLEET SERVICE používají SW systém EurotaxRepairEstimate Manager. Ten obsahuje předepsané normočasy na výkony autoservisu při výměnách dílů či opravách a sortiment náhradních dílů ELIT včetně jejich cen (možnost vypracování a elektronického zaslání kalkulace před zahájením opravy).

ORIGINAL SACHS SERVICE

ORIGINAL SACHS SERVICE je celosvětová servisní síť provozovaná pod záštitou značky SACHS společnosti ZF Trading, jednoho z největších světových výrobců a dodavatelů do výroby automobilů, s více než 2 000 členskými provozovny. Autoservisy ORIGINAL SACHS SERVICE jsou vybaveny speciálními montážními nástroji a přípravky určenými k odborné demontáži a montáži tlumičů pérování a spojkových systémů. Servisy disponují také podrobnými technickými informacemi pro výměny tlumičů a spojek pro všechny značky a modely vozidel, které jsou tvořeny, aktualizovány a dodávány společnostmi ZF Trading. V neposlední řadě absolvují

pracovníci autoservisů ORIGINAL SACHS SERVICE pravidelná školení pro získání a udržení potřebné odbornosti.

ELIT e-CLIENT

ELIT e-CLIENT je elektronické řešení pro každý autoservis, distributora či prodejnu náhradních dílů. Skládá se z několika modulů – samostatně fungujících SW. Základem jsou softwarové aplikace, které obsahují či jsou propojeny se sortimentem a ceníkem společnosti ELIT. ELIT e-CLIENT obsahuje tyto moduly – samostatně fungující softwarové aplikace:

- ELIT e-CARIS (provozní informační systém pro autoservisy)
- ERE Manager pro ELIT (kalkulátor nákladů na opravu vozidel); od září 2006
- ELIT e-TECH (databanka vozidel a jejich servisních dat)
- ELIT e-CAT (elektronický katalog náhradních dílů)
- ELIT e-BUSINESS (internetový obchodní systém)
- ELIT – motosport

ELIT zabezpečuje reklamu v mnoha světových i domácích motoristických soutěžích. Činí tak ve prospěch budování znalosti značky ELIT, z čehož těží všichni zákazníci zapojeni do některé ze zákaznických koncepcí ELIT. Zatím největšího úspěchu dosáhl ELIT Grand Prix Racing Team v MS silničních motocyklů v roce 2005, kdy se stal jeho pilot Tom Lüthi mistrem světa ve třídě 125.

4.3. ELIT – SWOT analýza

Z možných přístupů, které vycházejí ze SWOT analýzy je ELIT typickým představitelem přístupu OS - ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky, snaha o vedoucí či útočnou pozici

Tabulka 4.3- 1 SWOT analýza firmy ELIT

SWOT analýza		
INTERNÍ FAKTORY	<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
	<ul style="list-style-type: none"> - značka - tržní podíl - vývoz - strategický partner - elektronický obchod - finanční stabilita - regionální pokrytí - kvalita zboží - logistika /sklad - kvalifikovaní zaměstnanci 	<ul style="list-style-type: none"> - vysoké náklady - málo rostoucí produktivita - nevyjasněné kompetence v řízení - vnitřní komunikace - vyšší fluktuace zaměstnanců
EXTERNÍ FAKTORY	<i>Příležitosti</i>	<i>Ohrožení</i>
	<ul style="list-style-type: none"> - zvyšování penetrace - expanze na nové trhy doma - expanze na zahraniční trhy - rozšíření elektronického obchodu - růst automobilového průmyslu v ČR - vzdělávání zaměstnanců i zákazníků - propojení na pojišťovny - aplikace - bloková výjimka servisů 	<ul style="list-style-type: none"> - konkurence / rabatová politika - krize automobilového průmyslu - logistická náročnost - možná ekologická omezení automobilového průmyslu a provozu - dovoz plagiátů z Číny

4.4. ELIT – konkurence

Konkurencí pro společnost ELIT je několik typů subjektů. Na trhu originálních náhradních dílů vystupují samotné automobilky, jejichž prodejními resp. servisními sítěmi probíhá prodej náhradních dílů, tak i nezávislí prodejci, kteří nabízejí neoriginální díly do prodejen autodílů nebo servisů. Jako hlavní konkurenci, která na trhu vystupuje, jak svým sortimentem, tak i chováním a servisem, vidíme společnost

Auto Kelly, která obsazuje pomyslnou druhou příčku na trhu právě za firmou ELIT.

Auto Kelly, a.s. bylo založeno v roce 1994 a v roce 1997 otevřelo obchodní zastoupení na Slovensku. V roce 2001 společnost otevřela nový centrální sklad v Praze Vysočanech. Nyní lze její služby využít prostřednictvím 28 regionálních poboček, 10 regionálních zastoupení a 111 partnerských autoservisů. Zatímco v roce 1999 a 2002 bylo otevřeno po jedné nové regionální pobočce, tak za rok 2003 se již jednalo o 3 pobočky, v roce 2004 o 6 poboček, rok 2005 rozšířil síť o 5 poboček a v roce 2006 společnost expandovala se svými pobočkami již do 11 měst. Auto Kelly je z 94 % vlastněna dvěma společníky. Dá se říci, že AUTO KELLY nabízí srovnatelný sortiment za použití stejných prodejních metod a distribuční struktury. Buduje síť poboček, regionálních zastoupení a partnerských autoservisů, její elektronický obchod je podobné struktury a systém odměn pro zákazníky je skoro stejný. Její internetové stránky navíc nabízejí on-line webovou kameru do prodejny, soutěže, hry a bazar pro zákazníky. Plusem je také proklik přímo na stránky auto tuningu, jehož příznivci jsou častými zákazníky prodejen náhradních dílů a příslušenství, kteří za svůj koníček utrácejí nemalé částky.

4.5. Vývoj společnosti v analyzovaných třech letech a další cíle

a) rok 2003 – i přes stagnaci trhu si společnost udržela vedoucí místo mezi distributory autodílů, když tržby zůstaly na úrovni roku 2002. Mírně se zvýšil export zejména díky vývozu do sesterských společností na Slovensku, Ukrajině, v Polsku a Rumunsku. I přes stagnaci obratu společnost dokázala zvýšit svůj provozní výsledek hospodaření zejména lepší prací se skladovými zásobami a úsporami v nákladových položkách. Společnost v tomto roce neexpandovala, pouze pobočku v Plzni přestěhovala do nových prostor s lepším dosahem zákazníků. Nejvýraznější změnou byl nový informační systém společnosti

b) rok 2004 – přes nízký růst trhu dokázala společnost zvýšit tržby o 14% a nejen za přispění exportu do sesterských společností, ale i zvýšením potenciálu českého trhu. Do nových prostor byly uvedeny pobočky v Hradci Králové a v Praze na Proseku. Došlo k dalšímu rozvoji informačního systému a e-katalogu, jehož podíl na obratu výrazně roste.

c) rok 2005 – bylo dosaženo opět růstu tržeb v rámci českého trhu, a to o 9% a v exportu dokonce o 13%. Dále je rozvíjena infrastruktura firmy, jejímž vrcholem je otevření nové části centrálního skladu, čímž dochází k optimalizaci logistického plánu, resp. nákladů. Novým počinem bylo spojení zákazníků s dodavateli na setkáních při

diskusích a hledání řešení dílčích problémů. Motocyklový tým ELIT dosáhl na nejvyšší příčky na mistrovství světa motocyklů.

d) rok 2006 a dále – zvyšování tržního podílu a tržeb společnosti, jak v České republice, tak i navýšení exportu do dceřinných společností. Podporování zákazníků motivačními programy a informacemi a jejich kvalitní a rychlé zásobování při zachování vysoké úrovně dodané služby.

4.6. Analýza soustav ukazatelů

Modely finanční analýzy

- **predikční modely**, nebo také systémy včasného varování, patří mezi žádané disciplíny finanční analýzy, protože soustřeďují celou podnikovou analýzu do jediného indexu. Identifikují úroveň finančního zdraví nejen z hlediska minulého a současného, ale hlavně vývoje budoucího na základě celkové charakteristiky jediného indexu.
- **bonitní modely** – zda je podnik dobrý nebo špatný. Vyjadřují předpoklad, že podnik několik let před bankrotem prochází určitými rozdíly ve vývoji, typickými právě pro podniky ohrožené úpadkem.
- **bankrotní modely** – odpovídají na otázku, zda podnik může do nějaké určité doby zbankrotovat.

Oba koeficienty přiřazují podniku určitý koeficient hodnocení. Rozdíl mezi bankrotním a bonitním modelem je v tom, že bankrotní vychází ze skutečných údajů, zatímco bonitní model je založen zčásti na teoretických poznacích a zčásti na pragmatických poznacích získaných zobecněním některých údajů.

4.6.1. QUICKTEST

Rychlý test pro první posouzení. Používá čtyři poměrové ukazatele se stejnou vahou. Souhrnné hodnocení se stanovuje jako vážený součet hodnot.

Tabulka 4.6.1- 1 Obecné hodnocení QUICKTEST

Ukazatel	výborný	velmi dobrý	dobry	špatný	ohrožen
Koef. samofinancování	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	negativní
Doba splácení dluhů	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
Cash flow v % tržeb	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	negativní
ROA	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	negativní

Pro jednotlivé ukazatele se na základě předchozí tabulky stanoví hodnocení, podobně jako ve škole, a pak se dosadí do celkového průměru. V prvních sloupcích označených modře jsou hodnoty ELIT a ve žlutých sloupcích hodnoty AUTO KELLY.

Tabulka 4.6.1- 2 Hodnoty ukazatelů QUICKTEST

Ukazatel	2005	2004	2003	2005	2004	2003
Koef. samofinancování	0,6205	0,5679	0,4976	0,4710	0,3718	0,3389
Doba splácení dluhů	3,7778	2,6742	6,7180	5,4071	12,6613	5,6052
Cash flow v % tržeb	0,0504	0,0811	0,0407	0,0364	0,0180	0,0451
ROA	0,0907	0,0888	0,0882	0,1534	0,0581	0,1357

Tabulka 4.6.1- 3 Souhrnné hodnocení QUICKTEST

Ukazatel	2005	2004	2003	2005	2004	2003
Koef. samofinancování	1	1	1	1	1	1
Doba splácení dluhů	2	1	3	3	4	3
Cash flow v % tržeb	3	2	4	4	4	4
ROA	3	3	3	1	4	2
Průměr	2,25	1,75	2,75	2,25	3,25	2,5

V roce 2005 dosáhly obě společnosti stejné hodnoty váženého průměru. V předchozích letech dosahovaly průměry vcelku významně rozdílných hodnot, ale nedá se konstatovat, že by bylo možné vysledovat a analyzovat nějaký trend

4.6.2. Indikátor bonity

Využívá šest vybraných poměrových ukazatelů, jejichž hodnoty se násobí stanovenou vahou a výsledky součinů se posléze sčítají. Souhrnná veličina se pak zařadí do hodnotící stupnice

X1 = provozní cash flow / cizí zdroje - rezervy

X2 = celková aktiva / cizí zdroje

X3 = zisk před zdaněním / celková aktiva

X4 = zisk před zdaněním / tržby

X5 = zásoby / tržby

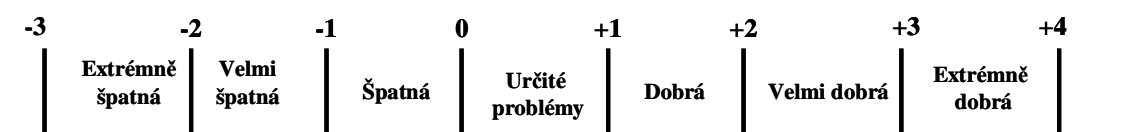
X6 = tržby / celková aktiva

Indikátor bonity (IB) vypočteme podle následující rovnice:

$$IB = 1,5 * X1 + 0,08 * X2 + 10 * X3 + 5 * X4 + 0,3 * X5 + 0,1 * X6$$

Čím je hodnota IB vyšší, tím je finančně-ekonomické hodnocení firmy lepší. Hodnotíme podle následující stupnice:

Obrázek 4.6.2- 1 Stupnice hodnocení indexu bonity



V prvních sloupcích označených modře jsou hodnoty ELIT a ve žlutých sloupcích hodnoty AUTO KELLY.

Tabulka 4.6.2- 1 Index bonity v jednotlivých letech

Ukazatel	2005	2004	2003	2005	2004	2003
IB =	2,45	2,63	2,33	3,48	1,71	3,32

Podle indexu bonity dosahuje společnost ELIT stabilně velmi dobrých hodnot. AUTO KELLY v letech 2003 a 2005 dosáhla dokonce na hodnoty extrémně dobré, ale na druhou stranu v roce 2004 můžeme hodnotu indexu bonity zařadit pouze do intervalu dobrých.

4.6.3. Altmanovo Z-skóre a index finančního zdraví

Altmanův vzorec bankrotu Z-skóre, vychází z diskriminační analýzy uskutečněné koncem 60. a v 80. letech u několika desítek zbankrotovaných i nezbankrotovaných firem. Jejím výsledkem je vícerozměrný model skládající se z několika jednoduchých charakteristik, kterým jsou přiřazovány různé váhy.

A) Z-skóre pro podniky kótované na kapitálovém trhu

$$Z = 1,2 * x_1 + 1,4 * x_2 + 3,3 * x_3 + 0,6 * x_4 + 1,0 * x_5$$

x_1 = čistý pracovní kapitál/aktiva celkem

x_2 = kumulovaný nerozdělený zisk minulých let/aktiva celkem

x_3 = zisk před úroky a zdaněním/aktiva celkem

x_4 = tržní hodnota vlastního kapitálu/cizí zdroje

x_5 = tržby/aktiva celkem

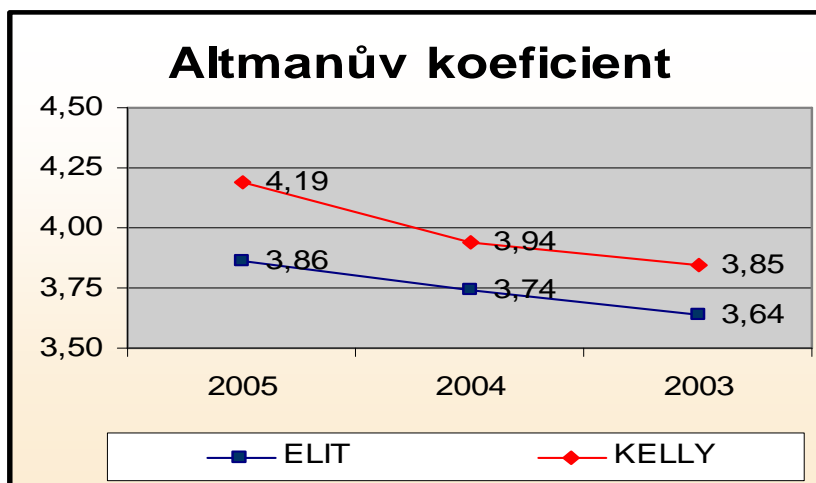
Výsledek hodnoty výsledného koeficientu je kritérium úspěšnosti. Čím větší index Z, tím je podnik zdravější. Podniky s indexem Z větším než 2,99 jsou finančně stabilní bez finančních potíží, zatímco podniky s indexem Z nižším, než 1,81 (včetně záporných čísel), dříve či později zbankrotují. U podniků s hodnotou indexu Z mezi 1,81 a 2,99 není žádná statisticky průkazná hodnota.

V prvních sloupcích označených modře jsou hodnoty ELIT a ve žlutých sloupcích hodnoty AUTO KELLY.

Tabulka 4.6.3- 1 Altmanův Z-skóre

Položka / rok	2005	2004	2003	2005	2004	2003
x_1	0,63	0,63	0,67	0,48	0,51	0,43
x_2	0,50	0,45	0,38	0,24	0,31	0,20
x_3	0,13	0,12	0,15	0,23	0,09	0,21
x_4	0,06	0,06	0,05	0,00	0,01	0,01
x_5	1,95	1,92	1,76	2,52	2,59	2,35
Výsledný koeficient	3,86	3,74	3,64	4,19	3,94	3,85

Graf 4.6.3- 1 Výsledný koeficient Altmanova Z- skóre



B) Z-skóre pro podniky nekótované na kapitálovém trhu

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

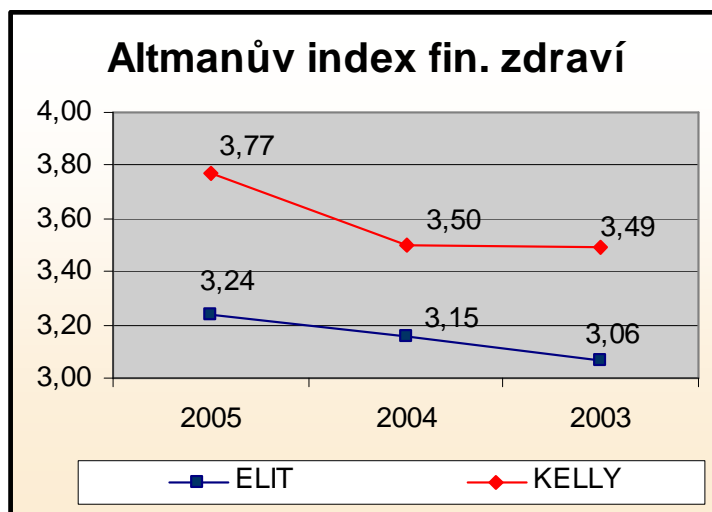
Poznámka: Proměnné jsou totožné jako v základním modelu, s výjimkou x_4 = vlastní kapitál/celkové závazky

Interpretace hodnoty výsledného koeficientu se u tohoto modelu mění. Pro $Z_0 > 2,90$ je přežití podniku téměř jisté a podnik je v dobré finanční situaci. Pokud je hodnota intervalu 1,21 až 2,89, hovoříme o takzvané „šedé zóně“ nevyhraněných výsledků, kde nelze jednoznačně rozhodnout, jaká bude finanční situace a vývoj podniku. Pokud je Z-skóre menší než 1,2, pak je podnik ve velmi špatné finanční situaci a s největší pravděpodobností mu hrozí bankrot.

Tabulka 4.6.3- 2 Altmanův index finančního zdraví

Ukazatel	2005	2004	2003	2005	2004	2003
$x_1 =$	0,6287	0,6300	0,6691	0,4816	0,5054	0,4277
$x_2 =$	0,5028	0,4502	0,3794	0,2442	0,3089	0,1985
$x_3 =$	0,1252	0,1211	0,1544	0,2251	0,0937	0,2128
$x_4 =$	0,0647	0,0609	0,0544	0,0050	0,0062	0,0064
$x_5 =$	1,95	1,92	1,76	2,52	2,59	2,35
Výsledný index	3,24	3,15	3,06	3,77	3,50	3,49

Graf 4.6.3- 2 Altmanův index finančního zdraví



Jak u Altmanova Z-score, tak i u indexu finančního zdraví se obě společnosti ukázaly jako finančně silné podniky, které nemusí v dohledné době očekávat výrazné finanční obtíže.

U aplikace Altmanova modelu v našich podmínkách narážíme na problémy, jaké ukazatele vyplnit do Altmanova modelu z našich výkazů. Problematický je ukazatel x_4 tj. podíl tržní hodnoty vlastního kapitálu k účetní hodnotě dluhu a to vzhledem k deformovaným tržním cenám na českém kapitálovém trhu dále k tomu, že celá řada podniků není veřejně obchodována. Model nepojímá ani problematiku druhotné nebo vyšší platební neschopnosti charakteristické pro naši ekonomiku.

Další problém modelu v českých podmínkách je také v malém počtu podniků, které dosud zbankrotovaly a proto neexistuje reprezentativní vzorek dat, kterým by bylo možné fungování modelu ověřit. Určité řešení tohoto problému řeší upravený Altmanův model pro podmínky českých podniků.

Do rovnice Altmanova Z-skóre se přidá další proměnná postihující problematiku platební neschopnosti českých podniků.

C) Modifikace Altmanova Z-skóre

$$Z_{MOD} = 1,2 * x_1 + 1,4 * x_2 + 3,7 * x_3 + 0,6 * x_4 + 1,0 * x_5 + 1,0 * x_6$$

Poznámka: Proměnné jsou totožné s předcházejícími modely s výjimkou x_6 = závazky po lhůtě splatnosti/výnosy

4.6.4. Index důvěryhodnosti IN

Index důvěryhodnosti IN je původním českým pokusem najít postup, který by umožňoval odhad posouzení finančního rizika českých podniků postupem ratingu, jako v zahraničí. Tento index je schopen využít vstupů z českých účetních výkazů a navíc zahrnout zvláštnosti současné ekonomické situace v České republice.

INDEX IN 95

Rovnice indexu IN₉₅

$$IN_{95} = V_1 * \frac{A}{CZ} + V_2 * \frac{EBIT}{Ú} + V_3 * \frac{EBIT}{A} + V_4 * \frac{T}{A} + V_5 * \frac{OA}{KZ + KBÚ} + V_6 * \frac{ZPL}{T}$$

Symbolsy V₁ až V₆ v rovnici představují váhy jako v Altmanově modelu. Zásadním rozdílem od Altmanova modelu jsou rozdílné velikosti těchto vah pro jednotlivá odvětví ekonomiky, s výjimkou koeficientů V₂ a V₅, které jsou pro všechna odvětví totožné.

Tabulka 4.6.4- 1 Průměrné hodnoty indexů v odvětví

Název skupiny	V1	V2	V3	V4	V5	V6
Obchod a opravy motorových vozidel	0,33	0,11	9,70	0,28	0,10	28,32

Jelikož budu hodnotit obchodní podnik související s opravárenstvím motorových vozidel, tak udávám koeficienty pro obchod a opravy motorových vozidel.

Index IN₉₅ používá vždy váhu druhého ukazatele 0,11 a váhu pátého ukazatele 0,10. Váhy ostatních ukazatelů pro ekonomiku České republiky [v pořadí ukazatelů: první, třetí, čtvrtý, šestý] (0,22; 8,33; 0,52; 16,80). (6)

Váhy modelu jsou konstruovány k váženému průměru hodnot ukazatele v jednotlivých odvětvích. Významnost jednotlivých ukazatelů je ve srovnávacích analýzách v souborech více jak tisíc českých podniků. Úspěšnost IN 95 je více jak 70%.

Kritéria hodnocení indexu:

- index větší než 2 znamená podnik s dobrým finančním zdravím
- index mezi 1 a 2 představuje podnik s potenciálními finančními problémy – šedá zóna
- index menší než 1 - podnik je ve finanční tísní

Index IN je na rozdíl od Altmanova modelu vhodný pro roční hodnocení finančního zdraví firmy. IN 95 je zaměřen zejména na schopnost podniku dostát svým závazkům, nepromítají se na něj požadavky vlastníků na tvorbu hodnoty. Toto zohledňuje IN 99.

INDEX IN 99

Vyjadřuje pohled vlastníka. Z tohoto pohledu byly revidovány váhy IN95 platné pro ekonomiku ČR. Modelová rovnice platná pro ekonomiku ČR má následující tvar:

$$IN_{99} = -0,017 * \frac{A}{CZ} + 4,573 * \frac{EBIT}{A} + 0,481 * \frac{VÝN}{A} + 0,015 * \frac{OA}{KZ + KBÚ}$$

Kriteriální hodnoty:

- $IN_{99} < 0,684$ netvoří hodnotu pro vlastníka
- $0,684 \leq IN_{99} < 1,089$ spíše netvoří hodnotu pro vlastníka
- $1,089 \leq IN_{99} < 1,420$ nelze určit – šedá zóna
- $1,420 \leq IN_{99} < 2,070$ spíše tvoří hodnotu pro vlastníka
- $IN_{99} \geq 2,070$ tvoří hodnotu pro vlastníka

IN99 je vhodný v případech, kdy nemůžeme určit náklady vlastního kapitálu k výpočtu EVA.

Úspěšnost indexu IN99 je vyšší jak 85%.

INDEX IN01:

V roce 2000 se oba autoři rozhodli zkonstruovat index, který by spojoval vlastnosti obou předchozích indexů – hodnotil by jak schopnost dostát svým závazkům, tak schopnost tvořit hodnotu pro vlastníka.

Východiskem řešení byly podklady o 1915 podnicích rozdělených do 3 skupin:

- 583 podniků tvořících hodnotu
- 503 podniků v bankrotu
- 829 ostatních podniků

Pomocí diskriminační analýzy autoři dospěli k rovnici

IN01 platné pro průmysl:

$$IN_{01} = 0,13 * \frac{A}{CZ} + 0,04 * \frac{EBIT}{Ú} + 3,92 * \frac{EBIT}{A} + 0,21 * \frac{VÝN}{A} + 0,09 * \frac{OA}{KZ + KBÚ}$$

Kriteriální hodnoty:

- $IN_{01} < 0,75$ podnik spěje k bankrotu (pravděpod. 86%)

- $0,75 < IN01 < 1,77$ šedá zóna
- $IN01 > 1,77$ podnik tvoří hodnotu (pravděpodobnost 77%)

Index IN01 má z časového hlediska nejmenší omezení a je na velmi dobré úrovni. Je však nutno zdůraznit orientační charakter bonitních a bankrotních modelů, které nejsou schopny nahradit podrobnou finanční analýzu.

Tabulka 4.6.4- 2 Vývoj IN indexů

	2005	2004	2003	2005	2004	2003
Index IN 95	5,98	4,63	5,25	11,99	7,52	14,86
Index IN 99	1,53	1,53	1,57	2,28	1,69	2,12
Index IN 01	2,60	2,11	2,30	4,87	3,19	5,86

Jak tabulka naznačuje, tak oba podniky jsou podle IN 95 bez finančních problémů, s tím, že oba spíše tvoří hodnotu pro vlastníky podle IN 99, AUTO KELLY však poněkud výrazněji. Při použití IN 01 s pravděpodobností 77% podniky vytvářejí hodnotu a zároveň jsou schopny dostát svým závazkům.

4.7. *Elementární metody finanční analýzy*

Elementární metody jsou používány velmi často pro svou výpočetní nenáročnost a dostačující vypovídací schopnost výstupů:

Analýza stavových ukazatelů

Tato analýza vychází z položek aktiv a pasiv, kde provedeme:

- analýzu trendů* (horizontální analýza), při které jsou srovnávány současné údaje s údaji z předchozích let (bývá počítána absolutní a procentní změna), při dostatečném počtu údajů je možné odhadnout trend, který určuje směr a tempo budoucího vývoje.
- procentní rozbor* (vertikální analýza), při níž se vychází jen z údajů jednoho roku. Jednotlivé položky výkazu se vyjadřují např. jako procento z tržeb apod. Vertikální analýza má význam především pro zajištění srovnatelnosti účetních výkazů s předchozím obdobím.

Analýza rozdílových a tokových ukazatelů

- analýza rozdílových ukazatelů* – takovými ukazateli jsou především rozdíly mezi souhrnem položek krátkodobých aktiv a souhrnem určitých položek krátkodobých pasiv.
- analýza tokových ukazatelů* je zaměřena na cash flow (dynamicky – příliv a odliv peněz, staticky – výsledek přílivu a odlivu peněz), tržby, náklady a zisk.

4.8. Analýza účetních výkazů

(viz Příloha č. 1,2) – účetní výkazy jsou ve struktuře odpovídající výroční zprávě společnosti ELIT a auditu vykonávající společnosti PricewaterhouseCoopers (9)

4.8.1. Analýza rozvahy

V rozvaze je na straně aktiv zobrazen majetek společnosti, který je rozlišen podle likvidnosti na stálý a oběžný, na straně pasiv jsou zaznamenány zdroje, ze kterých je majetek financován. Vždy musí platit pravidlo, že celková aktiva se rovnají celkovým pasivům.

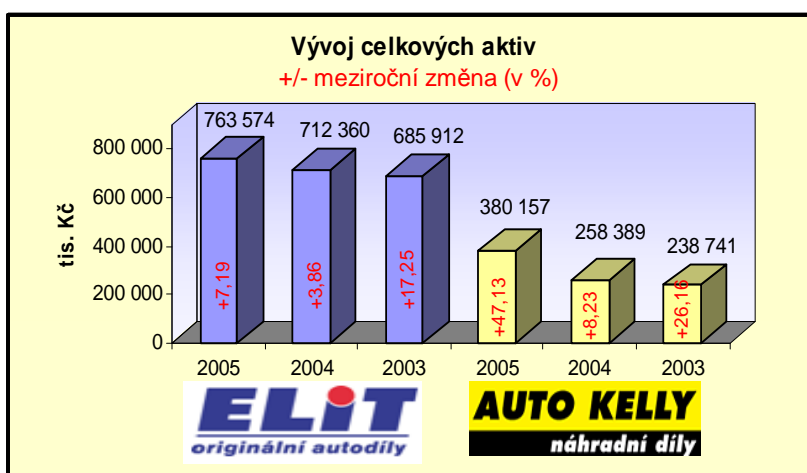
Analýza struktury aktiv

Aktiva společnosti ELIT s.r.o. měla v průběhu analyzovaných třech let na počátku sledovaného období mírně stoupající tendenci

$$2005/2004 = +7,2\%$$

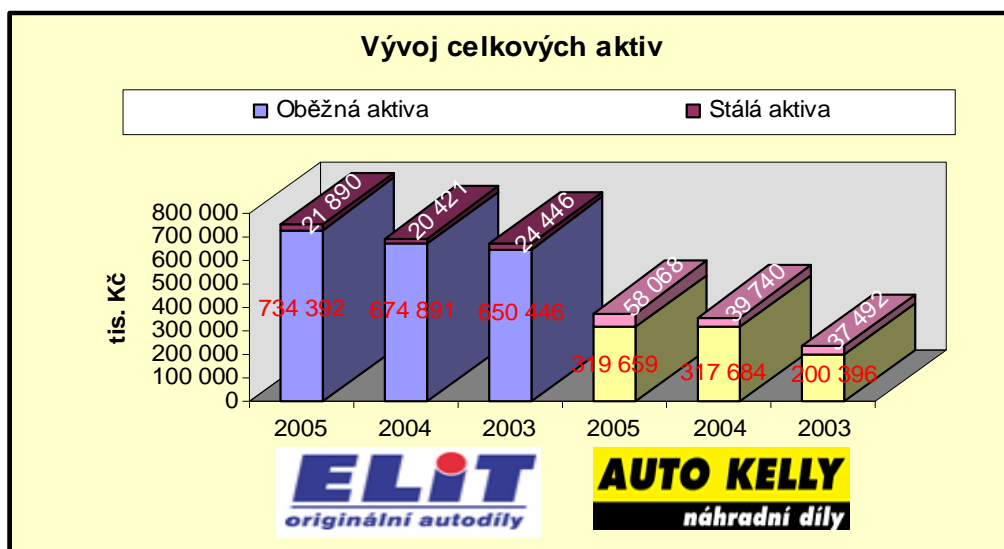
$$2004/2003 = +3,9\%$$

Graf 4.8.1- 1 Vývoj celkových aktiv



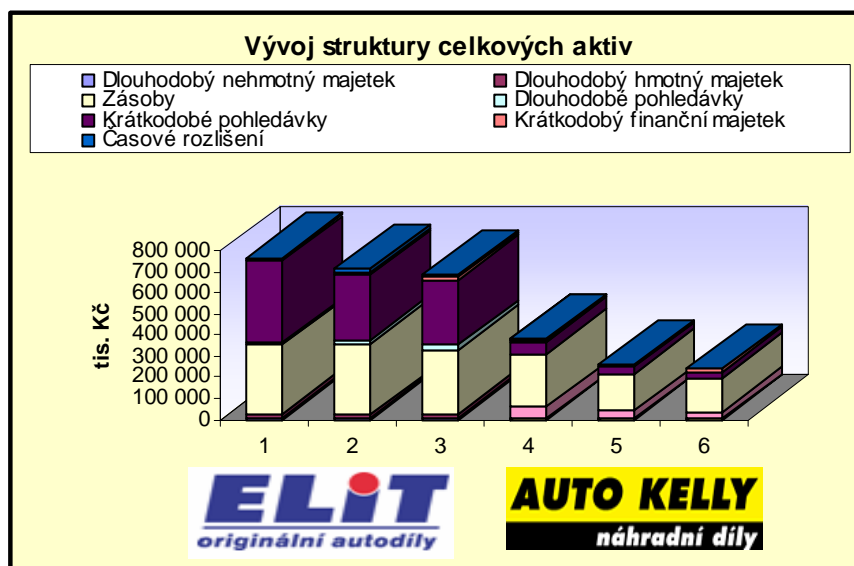
Ve společnosti Auto Kelly došlo mezi roky 2002/2003 k nárůstu aktiv přes 26% a roky 2004/2005 dokonce k nárůstu přes 47%. Obě složky rostly proporcionalně stejně.

Graf 4.8.1- 2 Strukturovaný vývoj celkových aktiv



Dvě nejvýznamnější složky aktiv (aktiva stálá a oběžná) jsou v podniku ELIT i AUTO KELLY zastoupeny relativně nepoměrně. U ELIT oběžná aktiva tvoří řádově 95% a u AUTO KELLY 85%. Toto souvisí s charakterem sortimentu a jeho poměrně vysokou průměrnou cenou.

Graf 4.8.1- 3 Vývoj struktury celkových aktiv



Velká část aktiv je vázána v zásobách (ELIT cca 45%; KELLY 65%) a v krátkodobých pohledávkách (ELIT cca 50%; KELLY cca 15%). U obou konkurentů se podíl zásob zboží drží zhruba na té samé úrovni (při růstu celkových aktiv to u fy KELLY znamená meziroční nárůst v letech 2005/2004=+44,5% a 2004/2003=+9,4%), ale mírně stoupá podíl aktiv vázaných v krátkodobých pohledávkách u firmy KELLY

(2005=14,01%; 2004=12,42%,2003=10,7%), V meziročním srovnání je to u KELLY růst o 66% v letech 2005/2004 a o 26% v letech 2004/2003. U ELIT po růstu mezi roky 2004/2003 o 9,7% následoval pokles o 1%. Krátkodobé pohledávky meziročně narostly v letech 2003/2004 o 1%, zatímco 2005/2004 zaznamenal již nárůst o 24,5%.

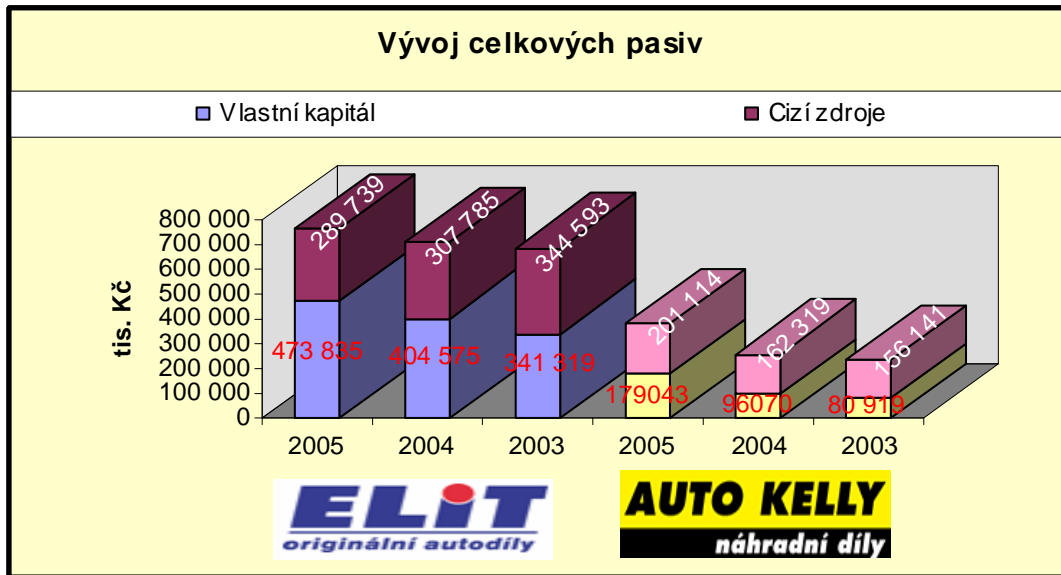
Celkové pohledávky z obchodního styku, ovlivňují nejen potřebu provozního kapitálu, ale vzhledem k nutnosti tvorby opravných položek nepřímo i výsledek hospodaření. Krátkodobé pohledávky jsou po zásobách druhou základní složkou potřeb provozního kapitálu.

Tabulka 4.8.1- 1 Přehled srovnání pohledávek z obchodního styku u firmy ELIT

Položka	2003	2004	2005
-pohledávky do lhůty splatnosti v tis. Kč	107.560	110.601	141.301
-pohledávky po lhůtě splatnosti v tis. Kč	83.234	37.761	58.167
-celkem v tis. Kč	190.794	148.362	133.503
-opravná položka k pohledávkám v tis. Kč	10.388	7.926	7.874

Analýza struktury pasiv

Graf 4.8.1- 4 Vývoj celkových pasiv



Celková hodnota pasiv u obou společností roste. Zatímco u firmy ELIT ke stabilnímu růstu dochází u položky vlastní kapitál (2005/2004 = +17%; 2004/2003 = +18,5%) a položka cizích zdrojů postupně klesá (2005/2004 = -5,8%; 2004/2003 = -10,6%), tak u AUTO KELLY dochází k růstu u obou položek. Velmi výrazný růst vlastního kapitálu mezi roky 2004 a 2005 (+ 86%), když meziroční nárůst 2004/2003 činil

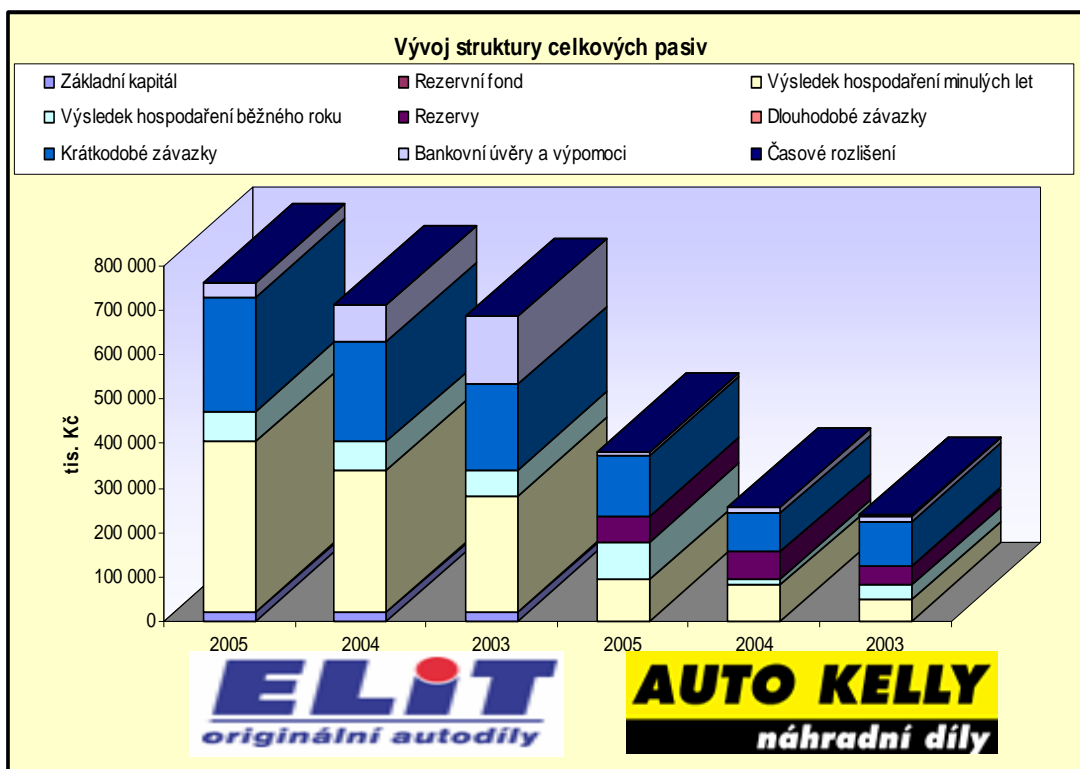
+18,7%. Cizí zdroje narostly v letech 2004/2005 o 24%, když o rok dříve byl jejich růst necelá 4%.

Ve struktuře pasiv hraje hlavní roli u firmy ELIT nerozdělený zisk minulých let s podílem (2005-50,28%; 2004-45,02%; 2003-38%), což znamená meziroční nárůst této položky (2005/2004= +19,7% a 2004/2003= + 23,2%)

Dochází k mírnému zvýšení poměru krátkodobých závazků (2005-33,31; 2004-31,74; 2003-27,92), které meziročně znamená nárůst v roce 2005 o 12,48% a v roce 2004 o 18%. Důležitý je pokles poměru bankovních úvěrů ve vertikální analýze (2005-4,64%; 2004-11,47%; 2003-22,32%) což představuje pokles meziročně o 46,64% za rok 2004/2003 a o 56,65% za rok 2005/2004.

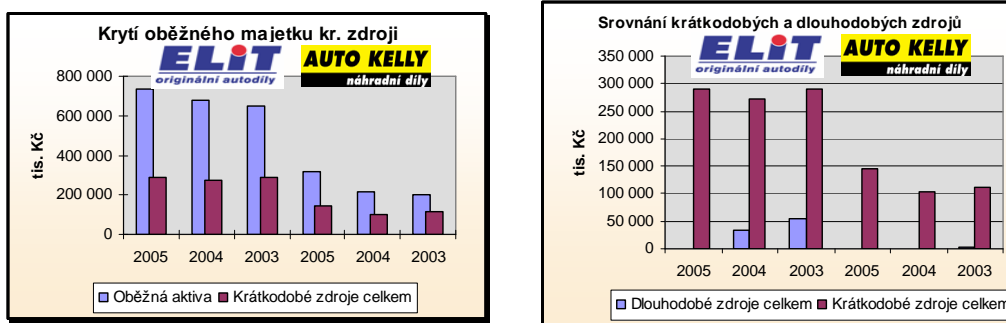
V pasivech firmy AUTO KELLY došlo k poklesu poměru bankovních úvěrů a výpomocí také a to z 5,91% v roce 2004 na 1,95% v roce 2005, což představuje meziroční pokles o 51,5% . Dalšími zajímavými hodnotami je růst poměru vlastního kapitálu ze 37,18% v roce 2004 na 47,10% roku 2005, což představuje nárůst o 86,4%. Tento efekt je způsobený hlavně růstem výsledku hospodaření běžného účetního období o 461,71% z původního poměru 5,86% v roce 2004 na 22,39% v roce 2005.

Graf 4.8.1- 5 Vývoj struktury celkových pasiv



V dalších dvou grafech je srovnání krytí oběžných aktiv cizími krátkodobými zdroji a druhý graf ukazuje srovnání krátkodobých a dlouhodobých zdrojů. Jak je zřejmé, tak v současné době ani jedna ze společností nedisponuje dlouhodobými úvěry nebo dlouhodobými závazky.

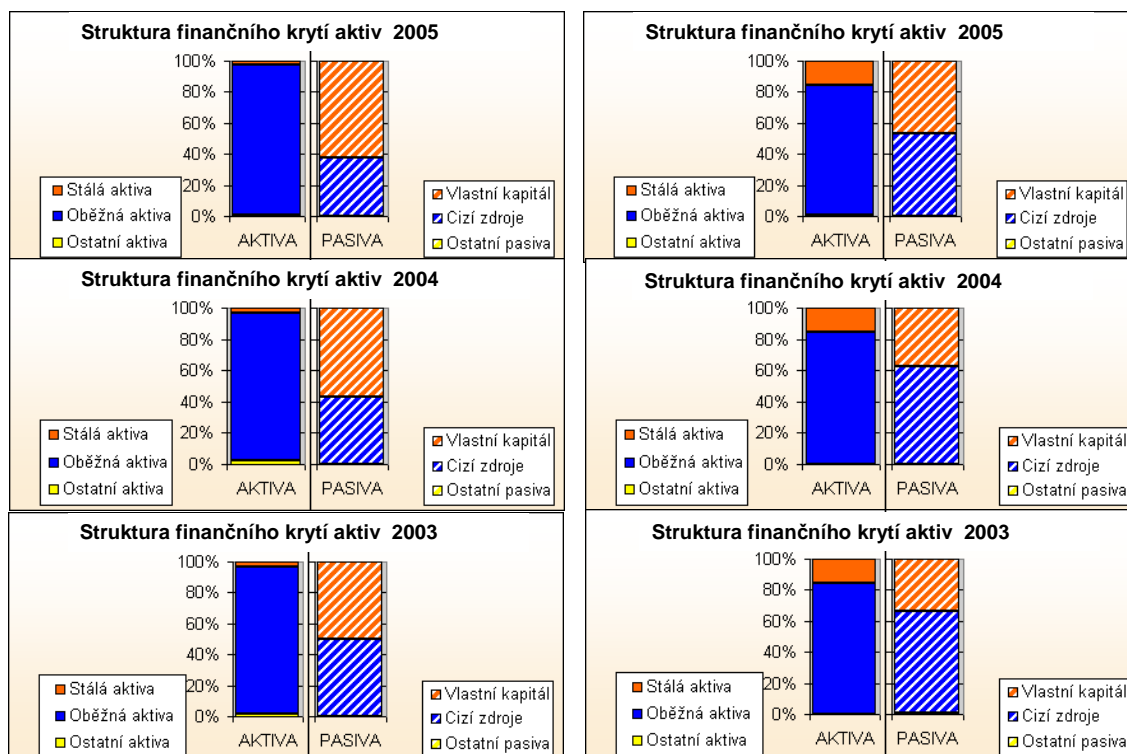
Graf 4.8.1- 6 Krytí oběžného majetku krátkodobými zdroji a jejich srovnání s dlouhodobými zdroji



Z dalších grafů je zřejmé, jak se měnila struktura finančního krytí aktiv v uplynulých třech letech u obou společností.

Graf 4.8.1-7 Finanční krytí aktiv u spol. ELIT

Graf 4.8.1-8 Finanční krytí aktiv u spol. KELLY



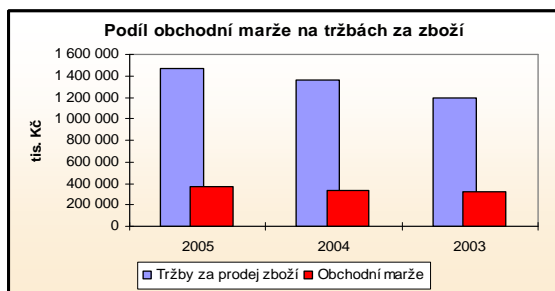
4.8.2. Analýza výkazu zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát za roky 2003 – 2005 je obsažen v příloze č. 1,2.

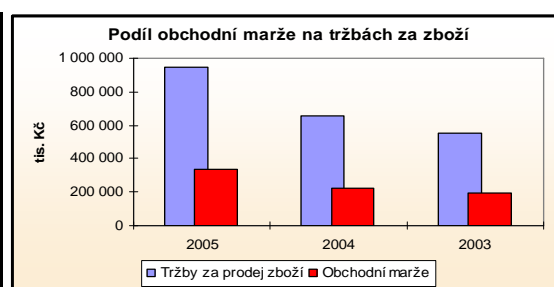
A) Provozní výsledek hospodaření – rozdíl mezi výnosy a náklady, které jsou přímo spojeny s podnikatelskou činností podniku.

Výnosy jsou tvořeny především tržbami, a to tržbami za prodej zboží a tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb. Celkové tržby vykazují u obou společností nárůst. U společnosti ELIT to byl růst za rok 2004/2003 o 14,06% a rok 2005/2004 o 8,5% a u firmy AUTO KELLY dokonce meziroční nárůst 2004/2003 činil 20 % a nárůst za předchozí rok 2005/2004 byl celých 43,51%. Důležitá je však hodnota po odečtení nákladů na prodej zboží tzv. obchodní marže, jejíž nárůst u ELIT byl za rok 2004/2003 14%, a za minulý rok 2005/2004 8,52%. Obchodní marže u konkurenční firmy však v roce 2004/2003 rostla o 15,7% a zejména v roce 2005/2004 o celých 48,4%.

Graf 4.8.2- 1 Podíl marže na tržbách ELIT



Graf 4.8.2- 2 Podíl marže na tržbách KELLY



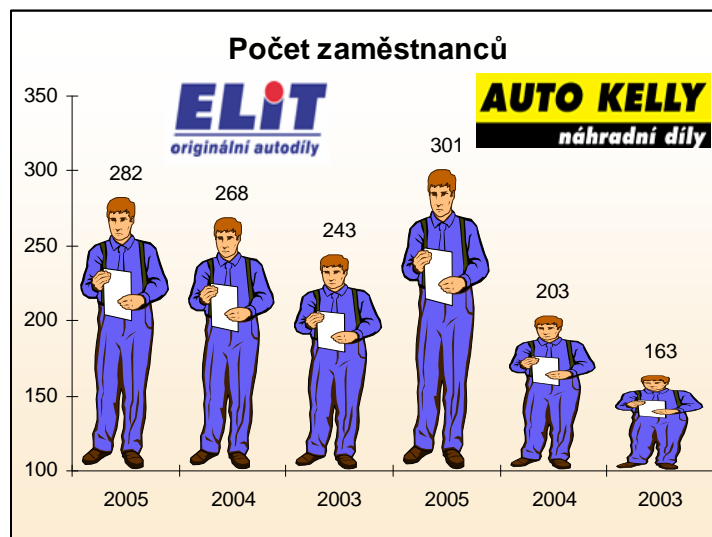
Náklady, které se týkají vlastní činnosti lze rozčlenit do dvou skupin:

režijní náklady a spotřeba materiálu (tj. výkonová spotřeba). Tyto náklady v průběhu let rostly, viz. příloha. U společnosti KELLY růst dosahuje meziročně průměru 30% . U firmy ELIT meziročně v letech 2004/2003 výkonová spotřeba dokonce stagnovala a růst v letech 2005/2004 dosáhl 10,27%. Jejich růst však většinou nedosahoval hodnoty růstu tržeb ani růstu obchodní marže. Zajímavým faktem je, že v roce 2005 výkonová spotřeba KELLY přesáhla hodnotu podniku ELIT a např. v hodnotách spotřeby materiálu a energie dosahuje po všechny tři sledované roky prakticky dvojnásobek hodnoty ELIT.

Osobní náklady obou firem jsou rostoucí. Souvisí to s rozšiřováním sítě jejich poboček, zvyšováním počtu zaměstnanců a průměrné mzdy. S nárůstem osobních nákladů, jsou spojeny i sociálních náklady. Zatímco u společnosti ELIT došlo v osobních nákladech k proporcionálnímu růstu o 11% v letech 2004/2003 a o 15% v 2005/2004, tak v případě AUTO KELLY došlo k nárůstu osobních nákladů v 2004/2003 o 47,75% a v 2005/2004 již o 57,52%. Souvisí to s tím, že KELLY tento

rok mělo nárůst zaměstnanců o 50% a poprvé překonalo svým počtem zaměstnanců ELIT. Přesto osobní náklady jsou stále ještě o 20% pod hodnotou ELIT z tohoto roku.

Graf 4.8.2- 3 Počet zaměstnanců

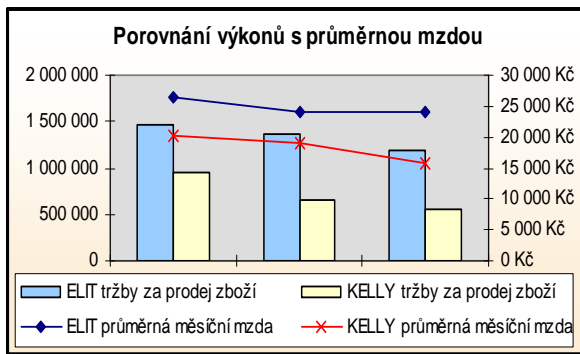


V dalších tabulkách a grafech je rozbor souvislosti přidané hodnoty, mzdy a provozního výsledku hospodaření, výkonů a průměrné mzdy, počtu pracovníků k mzdovým nákladům a přidané hodnoty s průměrnou měsíční mzdou.

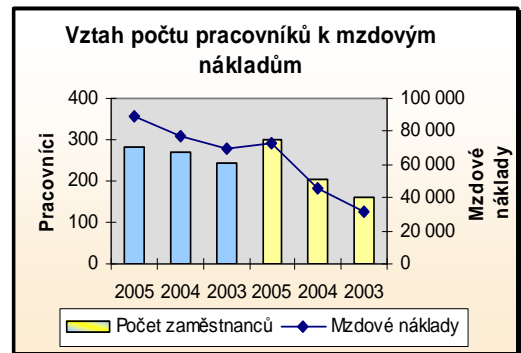
Tabulka 4.8.2- 1 Souvislost přidané hodnoty, mzdy a provozního výsledku hospodaření

Rok	2005	2004	2003	2005	2004	2003
Počet zaměstnanců	282	268	243	301	203	163
Přidaná hodnota celkem v tis. Kč za společnost	241 276	213 204	209 408	196 830	121 293	119 713
Přidaná hodnota na pracovníka v tis. Kč (PH)	855,59	795,54	861,76	653,92	597,50	734,44
Průměrná roční mzda na prac. v tis. Kč (M)	315,67	288,78	288,11	241,39	227,23	190,36
Index M/PH	0,37	0,36	0,33	0,37	0,38	0,26
Rozdíl (PH-M)	539,92	506,76	573,65	412,53	370,28	544,08
Provozní výsledek hospodaření (v tis.Kč)	95 592	86 257	105 936	85 569	24 211	50 816

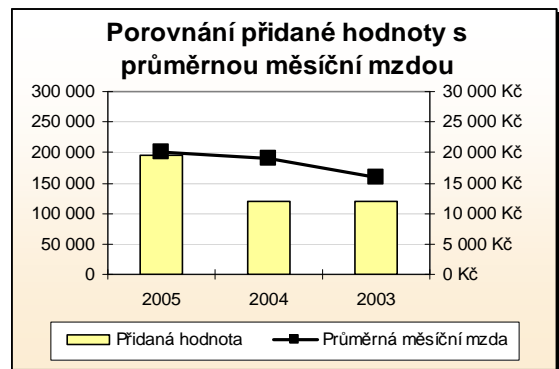
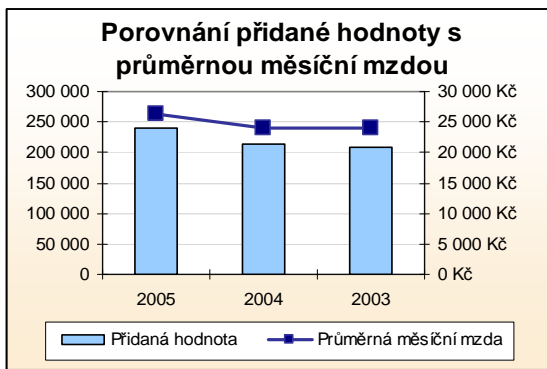
Graf 4.8.2- 4 Výkonů porovnání s průměrnou mzdou



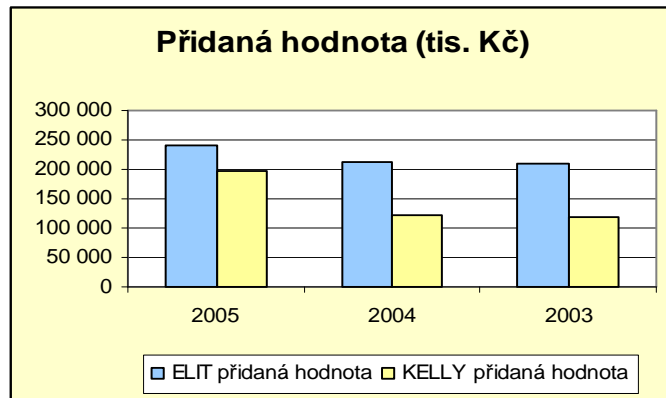
Graf 4.8.2- 5 Počet pracovníků k mzdovým nákladům



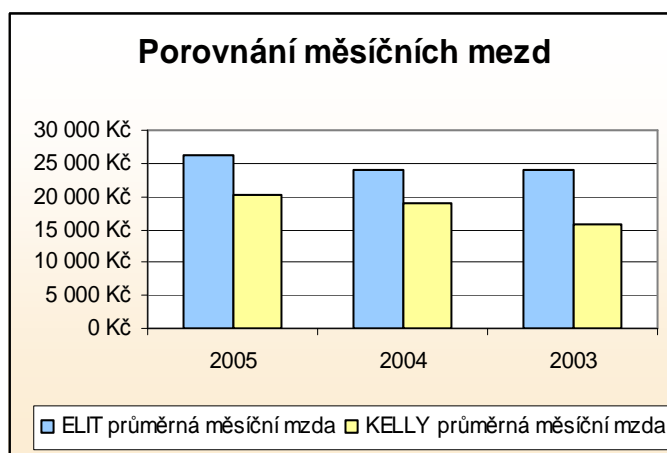
Graf 4.8.2- 6 Porovnání přidané hodnoty s průměrnou měsíční mzdou



Graf 4.8.2- 7 Vývoj přidané hodnoty



Graf 4.8.2- 8 Porovnání měsíčních mezd



Mezi provozním výsledkem hospodaření, rozdílem přidané hodnoty a mzdy existuje lineární regresní závislost, kterou vyjadřuje koeficient determinace. Pro výpočet této funkce se používá program Statgraphics pro Windows.

Funkce vyjadřuje, že s růstem rozdílu přidané hodnoty na pracovníka a jeho mzdy o jednu Kč vzroste provozní výsledek hospodaření.

B) Výsledek hospodaření z finančních operací – rozdíl mezi výnosy a náklady z finančních operací podniku. Patří sem operace s cennými papíry, jejich výnosy, výnosy z finančních investic, dále pak nákladové a výnosové úroky apod. Výsledek hospodaření pro obě společnosti nenabývá nijak významných hodnot pro celkový výsledek hospodaření.

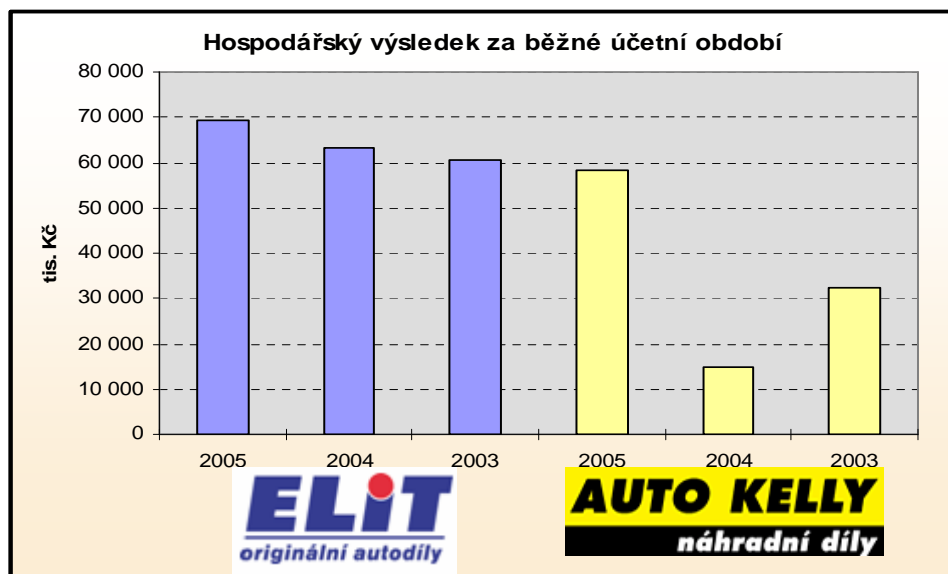
Mimořádný výsledek hospodaření – rozdíl mezi mimořádnými výnosy a náklady. Tato položka je u obou společností nulová.

Tabulka 4.8.2- 2 Konstrukce výsledku hospodaření

Rok	2003	2004	2005	2003	2004	2005
Provozní výsledek hospodaření	95 592	86 257	105 936	85 569	24 211	50 816
Výsledek hospodaření z finančních operací	691	6 176	-14 742	-2 214	-1 021	-890
Daň z příjmu za běžnou činnost	27 023	29 184	30 724	25 036	8 167	17 517
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	69 260	63 249	60 470	58 319	15 023	32 409
Mimořádný výsledek hospodaření	0	7	0	0	0	0
Výsledek hospodaření před zdaněním	96 283	92 440	91 194	83 355	23 190	49 926
Výsledek hospodaření za účetní období	69 260	63 256	60 470	58 319	15 023	32 409

Provozní výsledek hospodaření nejlépe odráží podnikatelskou činnost firmy, proto je na něj z dílčích hospodářských výsledků kladen nejvyšší důraz. Z tohoto důvodu bývá v některých výpočtech používán pro výpočet EBIT (HV před úroky a daněmi). Tabulka ukazuje na příznivý vývoj hospodaření obou společností. Zatímco můžeme konstatovat, že u společnosti ELIT se jedná o stabilní růst, u AUTO KELLY se jedná o velmi nestejnou hodnoty.

Graf 4.8.2- 9 Výsledek hospodaření za běžné účetní období



4.9. Analýza rozdílových ukazatelů

4.9.1. Analýza čistého pracovního kapitálu a čistého peněžního majetku

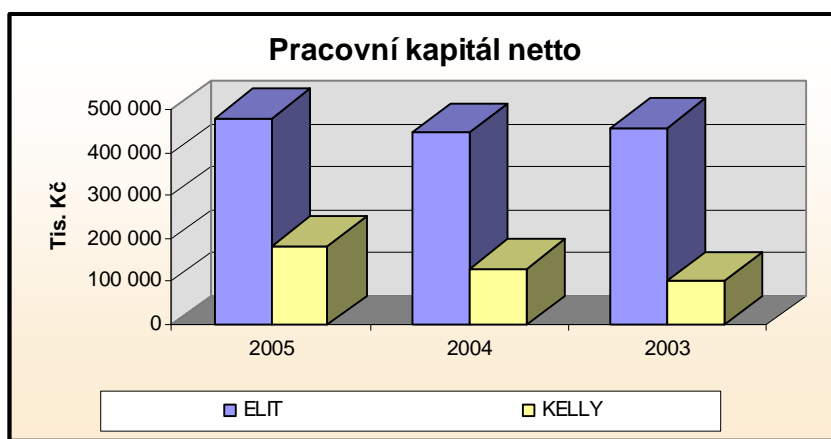
Tabulka 4.9.1- 1 ČPK a ČPM

Ukazatel	2005	2004	2003	2005	2004	2003
ČPK =	480 065	448 792	458 939	183 085	130 598	102 117
ČPM =	148 671	114 234	154 062	-71 259	-45 452	-58 847

Čistý pracovní kapitál vyjadřuje, jak velká část oběžného majetku není zatížena krátkodobými závazky. Je to část krátkodobých aktiv, kterou podnik může používat téměř bez rizika, že ji bude muset zpeněžit, a tak uhradit vzniklé závazky.

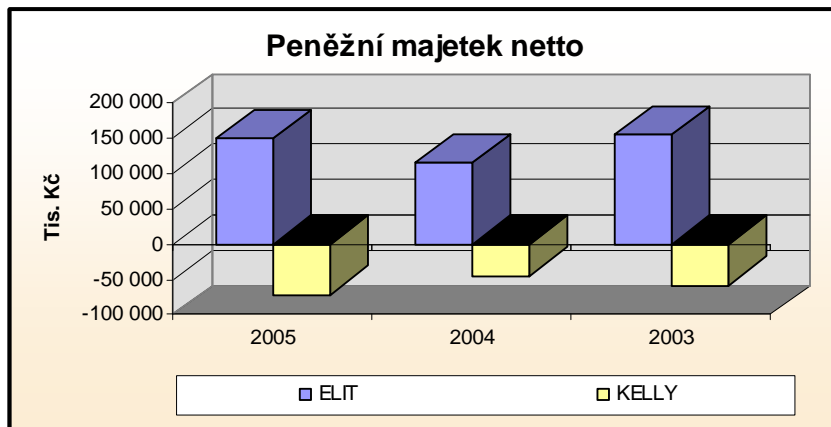
Čistý pracovní kapitál se zvyšuje, když roste položka oběžných aktiv (rychleji než krátkodobé závazky), když se snižují krátkodobé závazky, (rychleji než oběžná aktiva) nebo nastanou obě situace současně.

Graf 4.9.1- 1 Čistý pracovní kapitál



Záporný čistý pracovní kapitál má na podnik negativní vliv, protože signalizuje, že bude-li podnik nucen splatit všechny krátkodobé závazky musí „sáhnout“ i do dlouhodobého majetku, což je pro firmu v krátkém období téměř nemožné. Tento stav je pak příčinou tzv. špatné platební morálky, kdy se doba, za kterou jsou hrazeny závazky pohybuje řádově ve stovkách dnů, kvůli rostoucím závazkům rostou i ukazatele zadluženosti podniku (obzvláště jde-li o krátkodobou nebo celkovou zadluženost).

Graf 4.9.1- 2 Čistý peněžní majetek



Čistý peněžní majetek je rozdíl mezi oběžnými aktivy, která jsou očištěna o zásoby a krátkodobé závazky. Výchozím předpokladem je zde, že část oběžných aktiv je financována dlouhodobými cizími zdroji. Zbývající část je pak financována z cizích krátkodobých zdrojů.

4.10. Analýza tokových ukazatelů

Cash-flow je peněžní tok, který vyjadřuje skutečný pohyb peněžních prostředků podniku. Je prvotním východiskem pro řízení likvidity.

Analýza Cash-flow je důsledně založena na příjmech a výdajích a vyjadřuje reálné toky peněz a jejich zásoby v podniku

Obrázek 4.10.- 1 Schéma Cash-flow



Součet na příjmové straně = Součtu na výdajové

Výchozí datovou základnou pro zajišťování cash-flow je účetnictví podniku.

Peněžní prostředky při průchodu podnikem jsou vázány v jeho aktivech, ve kterých se postupně přeměňují až do konečné žádoucí peněžní podoby.

Účetní principy vyžadují vykazovat výnosy v okamžiku vzniku a k nim přiřazovat související náklady, bez ohledu na s nimi spojené příjmy či výdaje. V důsledku toho se výnosy a náklady nemusí vždy shodovat se skutečným přílivem či odlivem peněz.

Skutečné peněžní pohyby jsou skryty na peněžních účtech a neumožňují posoudit příčiny peněžních toků. Proto vznikl výkaz CASH FLOW, který umožňuje oddělit peněžní prostředky (cash) vyprodukované podnikem z vygenerovaných výnosů (zisku) a identifikovat principiální zdroje a užití těchto peněz.

Výkaz se odvozuje z účetních dat a stal se třetím hlavním výkazem, doplňujícím rozvahu a výkaz Z/Z. Viz příloha č. 1-8.

VÝSLEDKY ANALÝZY CF MAJÍ DVOJÍ FORMU:

1. přehled o peněžních tocích (viz příloha č.1-8)
2. soubor poměrových ukazatelů obsahujících CF

Nejpoužívanější jsou následující ukazatele:

Tabulka 4.10.- 1 Ukazatelé na bázi Cash-flow

ukazatele na bázi CF	2005	2004	2003	2005	2004	2003
rentabilita tržeb	0,05	0,08	0,04	0,04	0,02	0,05
výnosnost vložených prostředků	0,10	0,16	0,07	0,09	0,05	0,11
úrokové krytí	22,01	21,99	9,97	30,57	23,23	51,88
úvěrová způsobilost	3,86	2,77	7,00	5,12	7,97	3,19

Obě společnosti mají ukazatele na Cash Flow ve velmi dobrých relacích, zejména zajímavé jsou hodnoty úrokového krytí, které dosahují výjimečných čísel. Ve většině ukazatelů má společnost ELIT poměrové ukazatele na bázi CASH FLOW lepší než AUTO KELLY.

4.11. Analýza poměrových ukazatelů

Poměrová analýza je nejběžnějším nástrojem finanční analýzy. Finanční poměr se získá vydělením kterékoliv položky nebo souboru položek z rozvahy nebo účtu jakoukoli jinou položkou. Analýza by se měla zabývat jenom těmi poměry, které se vztahují ke konkrétnímu finančnímu problému nebo rozhodnutí.

Vypočtené hodnoty poměrových ukazatelů vypovídají o základních rysech společnosti. Jejich vypovídací schopnost se zvýší po srovnání s obvyklou hodnotou v oboru. V naší republice jsou instituce, např. Ministerstvo průmyslu a obchodu, které se zabývá tvorbou oborových ukazatelů, a tedy srovnává výsledky firem na základě statistických údajů a přístupných dat.

Soubor poměrových ukazatelů představuje několik desítek ukazatelů, které jsou rozděleny do skupin na ukazatele rentability, ukazatele aktivity, ukazatele zadluženosti a finanční struktury, ukazatele likvidity a ukazatele kapitálového trhu.

4.11.1. Ukazatele rentability (ziskovosti)

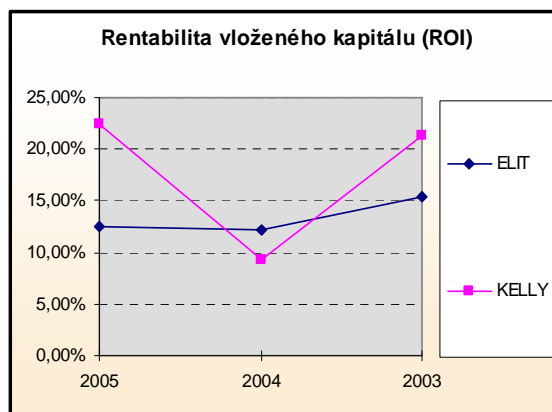
Cílem jakéhokoli podnikání je zhodnocení vložených finančních prostředků. Výsledek hospodaření jako absolutní veličina má omezenou vypovídací schopnost, protože podnik v čase mění rozsah podnikání, proto je vhodné jeho velikost poměřovat s kapitálem vloženým do podnikání za účelem dosažení tohoto výsledku.

Ukazatele ziskovosti poměříme s jinými veličinami, aby jsme zhodnotili úspěšnost při dosahování cíle podnikání.

a) ukazatel ziskovost vloženého kapitálu ROI (Return on Investment)

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{celkový_kapitál}}$$

Graf 4.11.1.- 1 Rentabilita vloženého kapitálu



b) rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA – Return on Assets)

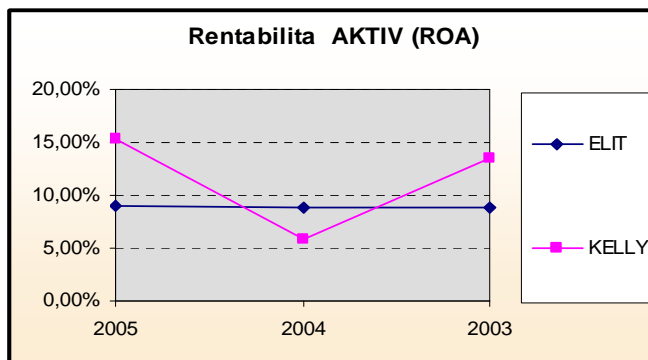
$$ROA = \frac{\text{čistý_zisk}}{\text{celková_aktiva}}$$

Tento ukazatel poměruje zisk s celkovými aktivy bez ohledu na míru zdanění. Je využíván zejména pro srovnání firem s rozdílnými daňovými podmínkami a zadlužením. Někdy se používá i zjednodušená forma, ve které měříme rentabilitu jen jako poměr čistého zisku k aktivům.

Velikost tohoto ukazatele by měla být vyšší, než je poskytovaná úroková míra v bance (v opačném případě by nebylo výhodné podnikat). V zahraničí je za velmi dobrou úroveň ukazatele považován výsledek 0,15 a od 0,12 do 0,15 za dobrou. Při použití hospodářského výsledku před zdaněním (bez úroků) je dobrá hodnota ukazatele v intervalu 0,06 až 0,1 (tedy 6 – 10 %).

Ukazatel ROA je použitelný nejen pro posouzení podniku jako celku, ale i při hodnocení výsledků práce jednotlivých vnitropodnikových složek.

Graf 4.11.1.- 2 Rentabilita celkových vložených prostředků (ROA)

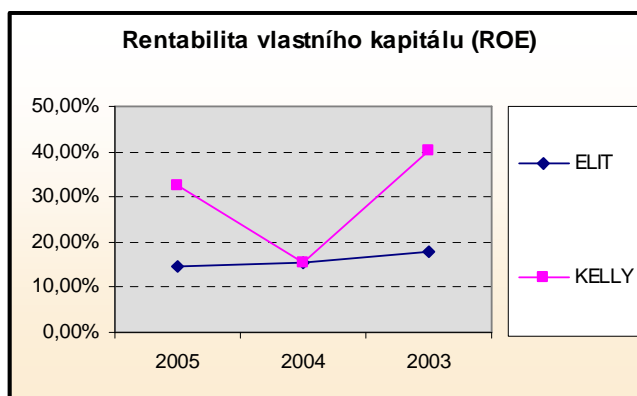


c) rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity)

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

Tento ukazatel hodnotí výnosnost kapitálu, který byl vložen jeho majiteli (akcionáři, společníky, členy družstva atd.), informuje, kolik zisku po zdanění bylo vyprodukováno z jedné koruny vlastního kapitálu. Hodnotu ukazatele je možno porovnat s výnosností cenných papírů garantovaných státem nebo výnos z ostatních možných způsobů investování, protože investor by měl požadovat za vyšší riziko podnikání vyšší výnos. Pro tento ukazatel je považována za uspokojivou hodnota okolo 0,36 a to v případě, že je v čitateli použit EBIT.

Graf 4.11.1.- 3 Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)



d) rentabilita tržeb ROS (Return on Sales)

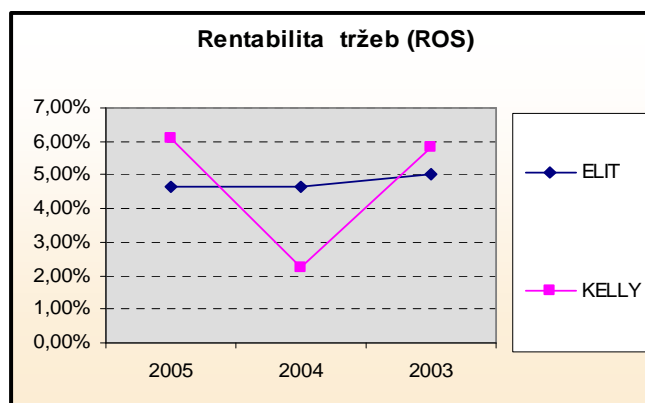
$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

Tento ukazatel měří poměr hospodářského výsledku k tržbám. Vyjadřuje, kolik Kč

zisku připadá na 1 Kč tržeb a výkonů. Tento ukazatel závisí na efektivnosti vynaložených nákladů.

Je jedním z faktorů ovlivňujících výnosnost kapitálu (druhým je rychlost obratu zdrojů financování). Standardně by se měl ukazatel pohybovat nad 6,5 %.

Graf 4.11.1.- 4 Rentabilita tržeb

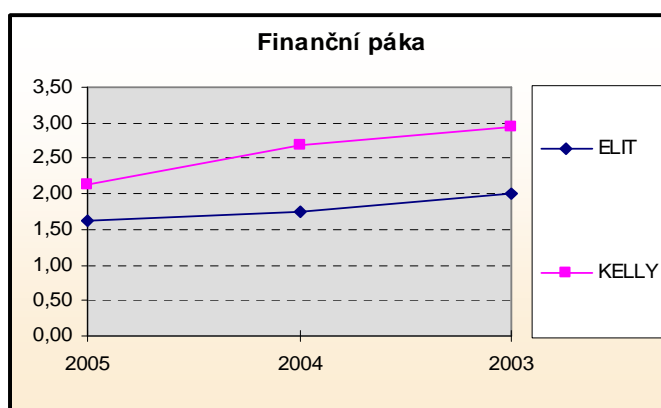


e) ukazatel finanční páky

$$finanční_páka = \frac{celková_aktiva}{VK} * 100$$

Ukazatel finanční páky je založen na skutečnosti, že cizí kapitál je levnější než vlastní. Cizí kapitál zvedá výnosnost vlastního kapitálu. Jedná se o převrácenou hodnotu koeficientu samofinancování. Ukazatel je tím větší, čím vyšší je podíl cizích zdrojů na celkovém financování.

Graf 4.11.1.- 5 Finanční páka



4.11.2. Analýza rentability

Pomocí analýzy rentability lze zjistit, jak podnik zhodnocuje vložené prostředky a to tak, že jsou poměřovány vstupy a výstupy podniku. Rentabilita nám ukazuje kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na zisk podniku.

Tabulka 4.11.2.- 1 Tabulka ukazatelů rentability

Ukazatele rentability		2005	2004	2003	2005	2004	2003
rentabilita vloženého kapitálu	ROI	0,125	0,121	0,154	0,225	0,094	0,213
rentabilita celkových aktiv	ROA	0,091	0,089	0,088	0,153	0,058	0,136
rentabilita vlastního kapitálu	ROE	0,146	0,156	0,177	0,326	0,156	0,401
rentabilita tržeb	ROS	0,047	0,046	0,050	0,061	0,022	0,058
finanční páka		1,611	1,761	2,010	2,123	2,690	2,950

Ukazatele rentability jsou v pásmu velmi dobrých, jen ve výjimečných případech dobrých. V případě AUTO KELLY jsou ukazatele rentability v roce 2005, resp. i 2003 výjimečně dobré, ale na druhou stranu rok 2004 byl pro hodnotu ukazatelů nejhorší ze všech na hranici akceptovatelnosti. ELIT naproti tomu nabízí meziročně 2005/2004 stabilní růst, i když se projevuje negativní vliv finanční páky, která souvisí se snižujícím poměrem cizího kapitálu ve společnosti.

4.12. Ukazatele aktivity (analýza využití aktiv)

Vyjadřují, jak efektivně podnik využívá jednotlivé majtkové složky a jak s nimi hospodaří. Když je těchto složek více než je účelné, vznikají zbytečné náklady, na druhé straně však platí, že v případě nedostatku aktiv podnik přichází o možné tržby.

Z výsledných hodnot ukazatelů lze zjistit, jak dlouho je aktivum ve zkoumané formě vázáno a jak rychle se přeměňuje na ostatní druhy aktiv. Je možné sestavit dva typy ukazatelů:

Doba obratu – informuje o tom, jak dlouho jedna přeměna majetku trvá (obvykle ve dnech).

Počet obrátek, obrat – je převrácenou hodnotou doby obratu a udává, kolikrát za zkoumané období se zkoumaný druh majetku „obráť“.

Doba obratu zásob

Tento ukazatel udává, jak dlouhý čas uplyne od pořízení zásob do doby jejich zařazení do spotřeby, přesněji řečeno dobu, po jakou je aktivum vázáno ve formě zásob.

$$A1 = \frac{\text{průměrná}_{-}\text{zásoba}}{\text{tržby} / 360} \quad [\text{ve dnech}]$$

Do čitatele jsou dosazovány zásoby jako celek, nebo jednotlivé části zásob (materiál, nedokončená výroba, výrobky, zboží), jejichž dobu obratu chce analytik určit, v tom případě však musí být upraven i jmenovatel zlomku.

Ukazatel vyjadřuje, kolik dnů v průměru jsou zásoby vázány v podnikání. Důležité je srovnání vývoje ukazatele v čase. Za pozitivní je považován klesající trend ukazatele (čím kratší dobu musíme zboží skladovat, tím nižší jsou pochopitelně i náklady spojené se skladováním), nepříznivý je však i příliš nízký stav zásob, způsobující prostoje ve výrobě a přinášející další náklady.

Obrácená hodnota ukazatele udává počet obrátek zásob za rok.

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek je průměrná doba, jaká uplyne mezi prodejem na obchodní úvěr a jeho uhrazením. Cílem podniku by samozřejmě mělo být tuto dobu snižovat, protože poskytováním obchodního úvěru dočasně přichází o peněžní prostředky, které by mohl zhodnotit např. investicí.

Pro podnik je příznivé, když doba obratu pohledávek je nižší, než doba obratu závazků, podnik tak získává úvěr od dodavatelů, který může splatit až po delší době, než jemu splácí jeho odběratelé, tím získává dočasné finanční zdroje.

$$A2 = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby} / 360} \quad [\text{ve dnech}]$$

I u zde platí, že čím nižší výsledek, tím příznivější je situace pro podnik, protože prodej na obchodní úvěr je nákladný (podnik na čas přichází o finanční prostředky resp. úroky) a podstupuje riziko, že dlužník nezaplatí. Bez obchodního úvěru by však velká část obchodů zřejmě vůbec nebyla realizována. Delší průměrná doba inkasa pohledávek znamená větší potřebu úvěrů a tím i vyšší náklady.

Relativní vázanost dlouhodobého majetku (Turnover of fixed assets ratio)

Tento ukazatel dává informace, za jak dlouho projde dlouhodobý majetek tržbami.

$$A4 = \frac{\text{dlouhodobý}_{-}\text{majetek}}{\text{tržby}} \quad [\text{v letech}]$$

Velikost tohoto ukazatele se srovnává s odvětvovým průměrem a platí, že vyšší hodnota signalizuje nízké využití výrobní kapacity či vysoké podnikové investice (popř. obě tyto situace).

Zde se objevuje problém oceňování majetku v historických cenách, tj. cenách, za které byl nakoupen. Pokud totiž nákup většiny stálých aktiv proběhl před mnoha lety (kdy byly ceny nižší), vychází hodnota ukazatele nižší – dává zkreslené (příznivější) informace o skutečnosti.

Obrácenou hodnotou tohoto ukazatele je obrat dlouhodobého majetku.

Obrat celkových aktiv (Asset Turnover)

Ukazatel zobrazuje, jak intenzivně podnik využívá celková aktiva, čím vyšší hodnota ukazatele, tím je to pro společnost lepší.

Ukazatel obratu, by neměl být nižší než 1.

Počet obrátek celkových aktiv se v zahraničí pohybuje od 1,6 do 2,9 ročně, tyto hodnoty ukazatele jsou považovány za dobrý průměr. Pokud klesnou pod 1,5 je na místě prověřit, zda vložený majetek není nadbytečný a jaká je možnost jeho redukování.

$$A5 = \frac{\text{tržby}}{\Sigma A}$$

kde, ΣA = celková aktiva.

Tabulka 4.12.- 1 Poměrové ukazatele

ukazatele řízení aktiv	2005	2004	2003	2005	2004	2003
obrat celkových aktiv	1,949	1,920	1,758	2,516	2,585	2,335
obrat stálých aktiv	67,983	66,965	49,328	16,485	16,809	14,867
obrat zásob	4,491	4,087	3,955	3,761	3,794	3,463
doba obratu zásob	80,168	88,074	91,017	95,718	94,879	103,959
doba obratu pohledávek	42,736	37,681	53,858	11,869	9,439	10,614

Ukazatele aktivity jsou pro společnosti vzhledem k jejich oboru podnikání patrně typické. Kromě doby obratu pohledávek u ELIT, která dosahuje poměrně vysokých hodnot, které ale mohou souviset se smluvními podmínkami odběratelů a obratem stálých aktiv, které souvisejí s obecně nízkým podílem stálých aktiv u společnosti ELIT, všechny ostatní hodnoty oscilují v podobných hodnotách.

U obratu celkových aktiv dosahuje lepších hodnot AUTO KELLY, ale v otázce obratu zásob, které jsou pro společnost obchodující s poměrně drahým zbožím důležitější, se daří firmě ELIT obrat zásob úspěšně zvyšovat.

4.13. Ukazatele zadluženosti a finanční struktury

Aktiva každého podniku jsou financována buď vlastními zdroji (vlastním kapitálem), nebo závazky.

Podnik musí zvolit vhodný poměr obou forem financování, zvolený podíl má pro podnik tři různé významné efekty:

- Kmenoví akcionáři lépe udrží kontrolu nad podnikem, když se kapitál zvyšuje navýšením dluhu (neztrácejí proporcionalní podíl).
- Věřitelé naopak preferují dostatečnou „zásobu“ vlastního kapitálu, který považují jako pojistku splacení jejich půjčky.
- Když vydělá firma s vypůjčenými penězi více, než za jejich půjčení zaplatí, zvýší se tím i výnos vlastního kapitálu.

Analýza řízení dluhu srovnává nejdříve jednotlivé položky pasiv rozvahy a určí poměr mezi jednotlivými zdroji financování, následně se zaměřuje na výkaz zisku a ztrát a analyzuje pokrytí cizích zdrojů provozním ziskem.

a) Ukazatel věřitelského rizika (ukazatel zadluženosti, debt ratio)

Tento ukazatel poskytuje informace o finanční struktuře podniku tím, že měří poměr cizích zdrojů k celkovým aktivům.

$$Z1 = \frac{CZ}{\Sigma A}$$

kde, CZ = cizí zdroje, ΣA = celková aktiva.

S růstem tohoto ukazatele roste riziko, že věřitelé o svou pohledávku přijdou. Roste totiž podíl vypůjčeného kapitálu na celkovém. Jestliže je oborový průměr celkové zadluženosti nižší, může mít podnik problémy se získáváním dalších věřitelů. Jeho řešením pak může být zvýšení vlastního kapitálu, které věřitele bude motivovat k investici.

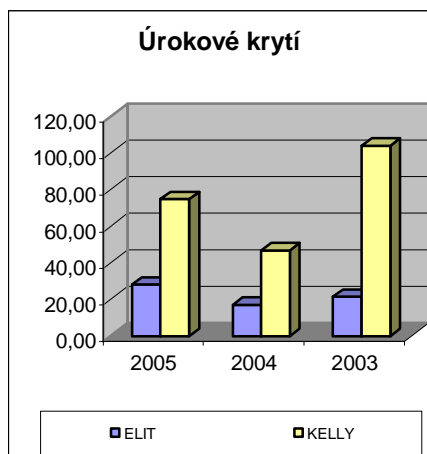
b) Úrokové krytí (times – interest – earned – TIE)

Tento ukazatel měří, kolikrát zisk před zdaněním a odečtením úroků pokryje nákladové úroky.

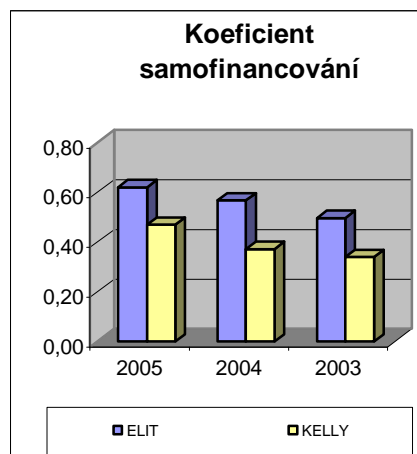
$$TIE = \frac{EBIT}{\text{nákladový _ úrok}}$$

Ukazatel by měl být co nejvyšší. V zahraniční literatuře se doporučuje velikost tohoto ukazatele 3 a více, v dobře fungujícím podniku by měl tento ukazatel mít hodnotu 6 až 8, hodnoty 2 až 4 jsou nízké s možností rizika.

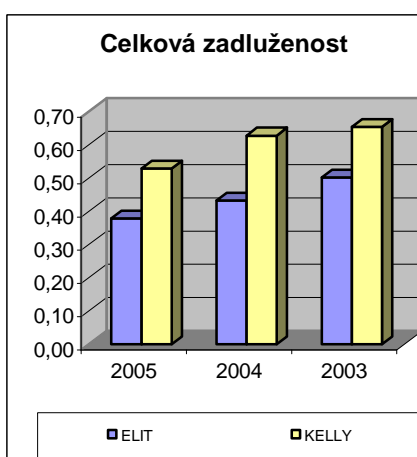
Graf 4.13.- 1 Ukazatel úrokového krytí



Graf 4.13.- 2 Koefficient samofinancování



Graf 4.13.- 3 Celková zadluženost



V ukazateli je počítán EBIT jako provozní výsledek hospodaření. V celém sledovaném období se oba ukazatele vyvíjely v souladu, a provozní výsledek hospodaření několikrát převyšoval nákladové úroky.

c) Překapitalizování / podkapitalizování

Obecně se předpokládá, že stálá aktiva budou kryta dlouhodobým kapitálem. Tento ukazatel zjišťuje, zda tento předpoklad platí. To znamená, kdy je hodnota větší než 1. Jestliže je hodnota menší než 1, je část stálých aktiv kryta krátkodobými zdroji, což je dlouhodobě nežádoucí, neboť by podniku hrozila platební neschopnost. Mohou nastat dvě nerovnovážné situace:

- Překapitalizování = nedostatečné využívání cizích zdrojů z důvodu přílišné opatrnosti a proto nadměrná výše vlastního kapitálu. Dlouhodobá pasiva převyšují dlouhodobý majetek. To znamená, že podnik používá dlouhodobé zdroje i pro krytí oběžných aktiv. Je to přepych, který snižuje ziskovost.

• Podkapitalizování = nedostatečná výše vlastního kapitálu vzhledem k podnikovým aktivitám, přílišná zadluženost. V takovém případě kryje podnik část dlouhodobých aktiv krátkodobými zdroji, což je většinou mnohem nepříznivější, než překapitalizování. Podnik je v takové situaci často nesolventní, má nízkou bonitu.

Tabulka 4.13.- 1 Překapitalizování / podkapitalizování podniku

Rok	2005	2004	2003	2005	2004	2003
a) vlastní kapitál (tis Kč)	473 835	404 575	341 319	179 043	96 070	80 919
b) dlouhodobé závazky (tis.Kč)	0	0	0	0	0	2 277
c) stálá aktiva (tis.Kč)	21 890	20 421	24 445	58 028	39 740	37 492
(a+b)/c	21,65	19,81	13,96	3,09	2,42	2,22

Tabulka 4.13.- 2 Poměrové ukazatele

ukazatele zadluženosti	2005	2004	2003	2005	2004	2003
a) celková zadluženost	0,379	0,432	0,502	0,529	0,628	0,654
b) koeficient samofinancování	0,621	0,568	0,498	0,471	0,372	0,339
c) doba splatnosti dluhů	3,778	2,674	6,718	5,407	12,661	5,605
d) úrokové krytí	28,025	17,074	21,466	74,798	46,649	103,918

U ukazatelů zadluženosti je stav jednoznačně výhodnější pro společnost ELIT. Ať už celková zadluženost, zadluženost vlastního kapitálu, koeficient samofinancování nebo úrokového krytí

4.14. Ukazatele likvidity

Tato analýza se zaměřuje na schopnost podniku platit své závazky, bez této schopnosti podnik nemůže existovat. Proto je likvidita jednou z nejdůležitějších oblastí, na které se finanční analýza zaměřuje.

Likvidita je schopnost získat dostatečné peněžní prostředky na úhradu závazků přeměnou jednotlivých složek majetku.

Solventnost je schopnost splácet své závazky v okamžiku jejich splatnosti. Podnik je platebně schopný, má-li ke dni splatnosti více pohotových peněžních prostředků, než splatných závazků.

Podmínkou solventnosti je likvidita (ke splácení závazků potřebuje podnik mít část majetku v peněžní formě).

Ukazatele likvidity poměřují zdroje, z nichž je možné závazek zaplatit a výši splatného závazku.

a) Peněžní (hotovostní) likvidita (likvidita 1. stupně)

Zobrazuje, jakou část krátkodobých dluhů je podnik schopen okamžitě uhradit. Vysoká hodnota ukazuje sice dobrou likviditu, zároveň však ukazuje nadměrnou hotovost, jakožto neproduktivních aktiv. Tato likvidita měří schopnost splatit splatné závazky z dostupných zdrojů.

$$L1 = \frac{\text{finanční _ majetek}}{\text{krátkodobé _ dluhy}}$$

Do čitatele zlomku se v souladu s českou účetní metodikou zahrnují peníze v hotovosti, účty v bankách (běžné účty a termínované účty se splatností do 3 měsíců) a finanční majetek.

b) Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně, Quick asset ratio)

Likvidita II. stupně zahrnuje do součtu vedle finančního majetku i pohledávky. Poměruje jen pohotová oběžná aktiva ke krátkodobým dluhům.

$$L2 = \frac{\text{krát. _ pohledávky} + \text{fin. _ majetek}}{\text{krátkodobé _ dluhy}}$$

Cílem je odstranit při výpočtu vliv zásob, které mohou být zbytečně vysoké někdy i neprodejně. Ve srovnání s ukazatelem běžné likvidity se všeobecně považuje za praktičtější. Z analytických důvodů je užitečné porovnávat oba ukazatele, protože podstatně nižší hodnota pohotové likvidity ukazuje nadměrnou váhu zásob ve struktuře oběžných aktiv podniku. Ukazatel je určen pro rozhodování banky, zda poskytnout podniku krátkodobý úvěr či nikoliv. Charakterizuje v podstatě schopnost podniku krýt svými pohledávkami a peněžními prostředky své běžné potřeby a krátkodobé dluhy.

V konstrukci tohoto ukazatele jsou z oběžného majetku vyloučeny zásoby, nejméně likvidní složka oběžného majetku, protože jejich rychlá přeměna na peníze obvykle vyvolá ztráty. Vyloučeny jsou i dlouhodobé pohledávky.

Čítel ukazatele je vhodné upravit o nedobytné pohledávky příp. pohledávky po lhůtě splatnosti.

Standardní hodnota likvidity 2. stupně je 1.

c) Běžná likvidita (likvidita 3. stupně, Current ratio)

V čitateli tohoto ukazatele se objevují celá oběžná aktiva snížená o dlouhodobé pohledávky, ve jmenovateli jsou krátkodobé závazky s běžnými bankovními úvěry a

finančními výpomocmi. Běžná likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, což znamená kolikrát je podnik schopen uspokojit své krátkodobé věřitele, kdyby proměnil veškerá svá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je obecně pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku. Ukazatel se standardně pohybuje mezi 1,5 - 2,5. Přičemž hodnota menší než 1 ukazuje, že je podnik zcela nelikvidní.

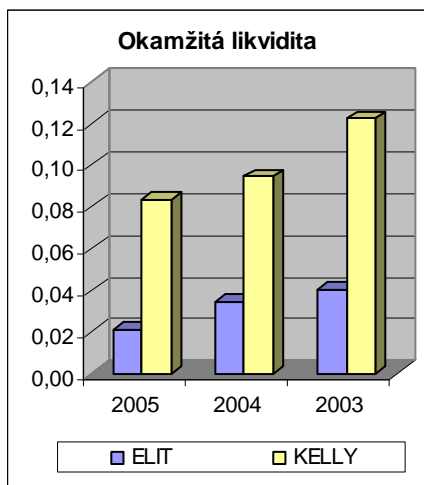
Tato charakteristika je však velmi hrubá. Protože její vypovídající schopnost je závislá na struktuře oběžných aktiv. Avšak je nutné ji také sledovat, protože oběžné prostředky plní významné funkce při řízení podniku, hlavně při jeho fungování, k čemuž slouží jejich minimální výše v různých formách vázanosti. Snahou podniku by mělo být, aby tento ukazatel dosahoval hodnoty alespoň 1 až 2.

$$L3 = \frac{\text{oběžná_aktiva}}{\text{krátkodobé_dluhy}}$$

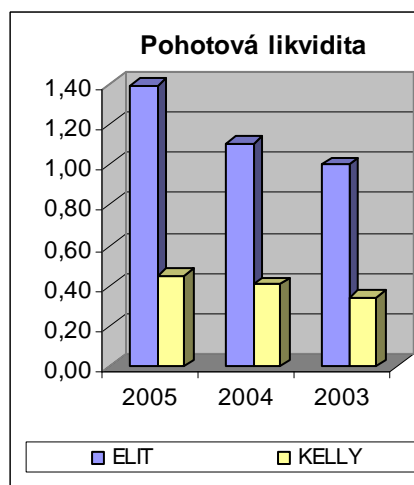
Jestliže rostou krátkodobé závazky a současně výše oběžného majetku zůstává stejná nebo roste pomaleji, ukazatel L3 klesá. To může, za předpokladu nezměněných ostatních podmínek, znamenat problémy s likviditou.

Velmi dobrá hodnota tohoto ukazatele je 2,5 (40 % všech oběžných aktiv je nutno přeměnit na peníze, aby mohly být pokryty všechny krátkodobé dluhy). Za postačující je považována hodnota mezi 1 a 2, hodnota menší než jedna značí, že jsou krátkodobými dluhy financována nejen oběžná, ale z části i stálá aktiva.

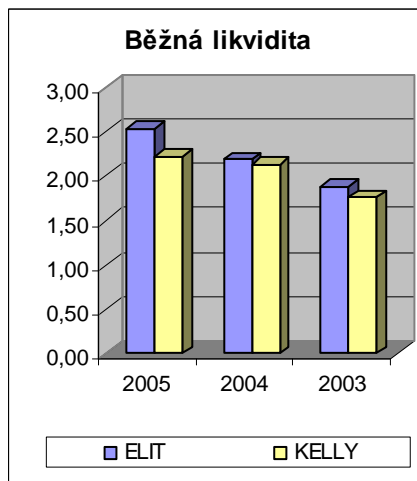
Graf 4.14.- 1 Okamžitá likvidita



Graf 4.14.- 2 Pohotová likvidita



Graf 4.14.- 3 Běžná likvidita



Tabulka 4.14.- 1 Poměrové ukazatele

Ukazatele likvidity	2005	2004	2003	2005	2004	2003
a) okamžitá likvidita	0,024	0,047	0,073	0,088	0,111	0,142
b) pohotová likvidita	1,585	1,505	1,804	0,478	0,479	0,401
c) běžná likvidita	2,888	2,985	3,396	2,341	2,497	2,039

3.1. Shrnutí finanční analýzy

Finanční situace a finanční hospodaření je nutno sledovat celým komplexem ukazatelů a na jejich hodnoty pohlížet v časovém vývoji a v souvislostech tak, aby výsledek hodnocení zobrazoval celkovou ekonomickou situaci podniku a umožňoval vytipovat příčiny dané situace. Pokud má být podnik ekonomicky úspěšný, musí být finanční analýza součástí komplexu finančního řízení podniku, neboť zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a zkušeností.

Podnik lze hodnotit jako finančně zdravý, pokud je jeho stav ve všech oblastech (zadluženost, likvidita, rentabilita a aktivita) bezproblémový a ukazatele dosahují přijatelných hodnot.

Sledoval jsem hospodaření ve společnosti ELIT s.r.o. v období od roku 2003 do roku 2005. Finanční analýza tohoto tříletého období byla provedena pomocí dostupných vzorců, které uvádějí odborné literatury.

Z rozboru ukazatelů rentability je ve všech sledovaných letech vidět dobrá úroveň. Výnosnost celkových aktiv, dosáhla úrovně 9 %, což je hodnota, která vysoce převyšuje hranici standardu. Dalším ukazatelem je výnosnost vlastního kapitálu, v kterém tento ukazatel podnik zhodnocoval průměrně o 14,5 % ročně, což lze hodnotit jako výborné.

Ukazatele likvidity ve sledovaném období vykazují výrazně nadprůměrné hodnoty. Likvidita je nad hranicí průměru, z důvodů vázanosti velkého objemu zásob, které organizace musí nakoupit a skladovat. Tyto zásoby vážou celoročně značné objemy peněžních prostředků ve formě bankovních úvěrů. Také pohledávky, které podnik vykazuje jsou značné, proto je třeba zabránit dalšímu nárůstu pohledávek po splatnosti.

U ukazatelů aktivity je pozitivním jevem to, že podnik snižuje celkové doby jednotlivých ukazatelů u doby obratu zásob. Tyto zásoby jsou však nezbytné pro činnost podniku. Co se týče doby inkasa pohledávek, je tato ve všech letech na hodnotě standardu. Doba obratu aktiv se pohybuje také na úrovni standardu.

U ukazatelů zadluženosti je stav nadmíru pozitivní. Ať už je to celková zadluženost, zadluženost vlastního kapitálu nebo úvěrová zadluženost vlastního kapitálu hodnoty všech těchto ukazatelů se pohybují ve všech letech velmi strmě dolů. Tento stav je možno hodnotit jako velmi dobrý. U ukazatele úrokového krytí dochází k růstu hodnot vysoce nad úroveň standardu (hodnota standardu je 5). Ukazatel stavu překapitalizování hodnotí, zda podnik financuje dlouhodobá aktiva dlouhodobými zdroji. Ve sledovaném období podnik zvolil dobrou finanční politiku a dlouhodobá aktiva jsou kryta dlouhodobými zdroji a naopak.

Praktická část práce prokázala, že finanční analýza dává velké množství informací pro posouzení finanční situace v podniku, upozorňuje na problémové oblasti hospodaření a vede k zamyšlení nad jejich příčinami, i když její výsledky nelze

považovat bez výjimky za spolehlivé. Na situaci a vývoj podniku totiž působí i faktory, které podnik svou činností není schopen ovlivnit a finanční analýza je nemůže vždy zachytit do výpočtů. Do této skupiny vlivů patří například výkyvy v hospodářském cyklu, apreciacie nebo depreciace domácí měny, či změny cen v zahraničí a to v případě, že podnik dováží suroviny nebo zboží ze zahraničí, nebo je část jeho produkce exportována. Výsledky hospodaření a finanční zdraví podniku se v důsledku působení těchto vlivů mohou vyvíjet odlišně od stavu predikovaného finanční analýzou.

Navzdory skutečnosti, že finanční analýza nepřináší dokonalou odpověď na všechny otázky, které si podnik klade, je velkým přínosem v hodnocení minulého vývoje, objevení problematických oblastí a předpovědi vývoje budoucího.

V závěrečném hodnocení podniku jsem došel k závěru, že Elit s.r.o., je podnik s dobrým finančním hospodařením a dobrou finanční situací.

5. Vlastní návrhy řešení, přínos (efektivnost) návrhů řešení

Svoje návrhy na zlepšení finančního plánování, resp. plánování tržeb v podniku jsem shrnul do 4 základních bodů, které plynule navazují svojí posloupností jeden na druhý.

Logicky prvním krokem by mělo být rozhodnutí top managementu o vytvoření týmu ze zástupců všech relevantních oddělení a následné jmenování pracovníka, který povede projekt redesignu reportingu a zavede nové postupy plánování. Tento projekt by neměl být v režii žádného oddělení, ale měl by probíhat v kooperaci všech zúčastněných.

5.1. Stanovení odpovědného pracovníka za tvorbu plánů a reporting

Mělo by se jednat o jedince, který má již značné zkušenosti s chodem firmy a praxi nejen v oboru činnosti společnosti, ale i ve finanční oblasti. Neměl by být členem nejužšího podnikového vedení, či spadat do nějakého dílčího oddělení (finance, nákup, sales apod.), ale měl by být přímo podřízený a odpovědný nejvyššímu managementu. Jeho hlavními znaky by mělo být:

- analytické myšlení, samostatnost, systematičnost, pečlivost a důslednost
- perfektní uživatelská znalost MS Excel, včetně využití k složitějším výpočtům
- základní přehled o databázích
- přehled o trhu s náhradními díly
- schopnost a ochota neustále se učit a zdokonalovat
- iniciativní a schopný komunikovat na vysoké úrovni s jednotlivými odděleními a odborníky

Náklady na toto řešení by představovaly cca 25.000-30.000 Kč měsíčně hrubé mzdy (cca 40.000 s odvody pojištění). Záběr této pozice by však byl mnohem širší a škála plněných úkolů by se netýkala pouze práce na přípravě reportingu a plánování, ale zahrnovala by i další činnosti, na kterých by se tento pracovník podílel. V případě, že by došlo k vyčlenění stávajícího zaměstnance z jiného oddělení, kde se touto nebo podobnou činností zabýval, tak by ani k navýšení personálních nákladů nedošlo.

Na druhou stranu stávající plánovací proces v současnosti zaměstnává podstatně více lidí z několika oddělení a tím je zdržuje od činností, které by jinak mohli vykonávat. Došlo by tedy k výrazné úspoře času u ostatních zaměstnanců.

Jeho hlavními funkcemi by bylo:

- Plánování – sestavování plánu na základě dohodnutých pravidel.
- Zajišťovací a dokumentární funkce – sběr, shromažďování a správa dat a třídění informací tak, aby je bylo možno kdykoli využít k potřebným analýzám.
- Kontrola a analýzy – kontrola veškerých procesů, rozbor a stanovení případných odchylek a jejich příčin a následků.
- Reporting – poskytování informací jejich uživatelům podle jejich potřeb a ve struktuře, kterou využijí.

5.2. Změna struktury procesu plánování tržeb

- zavedení principu klouzavého plánování a kontroly
- rozdělení plánovacích kompetencí a vytvoření plánovací směrnice
- stanovení odpovědností jednotlivých oddělení za přípravu podkladů pro vytváření plánu
- vytvoření termínového plánu ve formě síťového grafu se specifikacemi činností, jejich časovou posloupností, zodpovědnými odděleními a pracovníky a stanovenými termíny splnění

Stávající segmentace pro plánování odbytu:

Segmentace podle odběratelského hlediska:

- a) retail (cca 2% tržeb)
- b) nezávislé servisy (cca 20% tržeb)
- c) partnerské servisy (cca 27% tržeb)
- d) značkové servisy (cca 2% tržeb)
- e) distributor A – jedná se o distributory, jejichž působnost zasahuje do více regionů (cca 8% tržeb)
- f) distributor B – menší distributoři v rámci jednoho regionu (cca 16% tržeb)
- g) ostatní distributoři (cca 1% tržeb)
- h) others - kategorie nezařaditelných odběratelů – snaha o minimalizaci tohoto segmentu (cca 1% tržeb)
- i) LKW (cca 5% tržeb)
- j) Shops (cca 16% tržeb)
- k) Export (cca 1% tržeb)

Segmentace podle typů nahradních dílů:

- a) západní automobily (cca 80% tržeb)
- b) západní nákladní automobily a dodávky (cca 10% tržeb)
- c) východní automobily (cca 9% tržeb)
- d) východní nákladní a dodávky (cca 1% tržeb)

Segmentace podle druhu vozidla a jeho původu:

- a) osobní
- b) nákladní
- a) západní automobily
- b) východní automobily

Segmentace podle druhu náhradního dílu:

- a) autodíly fy Sachs
- b) chassi
- c) engines
- d) crashes
- e) services
- f) export

V současné době probíhá plánovací proces na další období v jednom formátu pro všechny segmenty najednou. Plánuje se tedy na základě:

- a. skupin a druhu zboží
- b. podle jednotlivých odběratelů
- c. na základě dat poboček z minulých období

Postup plánování tržeb:

1. Návrh top managementu na kvartály a skupiny odběratelů v příštím roce
2. Rozpis předchozího návrhu po jednotlivých měsících a segmentech
3. Rozpis na jednotlivé pobočky s porovnáním s předchozím rokem
4. Návrh pobočky na kvartály a segmenty za každou pobočku
5. Finální plán po segmentech za každou pobočku a celek

Základem je zde návrh top managementu, který obsahuje souhrn tržeb za celý rok rozepsaný do čtvrtletí a segmentů v nich. Tento návrh postupuje dál, kde se udělá rozvržení čtvrtletí na jednotlivé měsíce při rozdělení hodnot všech segmentů. Dalším krokem je rozplánování poboček. Použijeme zde hodnoty z druhého kroku a celkové tržby rozdělíme poměrem na jednotlivé pobočky a dále na jednotlivé měsíce v rámci poboček. Používáme při tom stále poměr, podle kterého jsme dělili celkový objem tržeb za rok na jednu pobočku. Opomíjíme přitom konstantní hodnoty, kterými jsou zde například objem exportu. Poměr jednotlivé pobočky zůstává stejný po vyloučení těchto konstantních hodnot, příp. hodnot, které vložíme napevno bez jakékoli provázanosti na

poměr k celkovým hodnotám.

Je otázkou do jaké míry je možné, aby pobočka dosahovala stejného podílu k celku v každém z měsíců, jako v celém roce. Přeci jen zde dochází k určité sezónnosti a regionálním odchýlkám, z čehož by měla vycházet rozdílná hodnota a podíl v jednotlivých měsících. Poptávka v podzimních a zimních měsících bude asi jiná v městských aglomeracích a jiná na venkově. Toto je však v této fázi ještě prakticky nemožné zohlednit, jakož i věnovat se rozvržení podílů na jednotlivé segmenty.

V další fázi přecházíme na plánování odspoda nahoru, kdy vedoucí poboček předají managementu svůj návrh plánu tržeb. Primární je tu pro celkové plánování zejména hodnota, která je přiřazena jednotlivým segmentům. Vedoucí poboček mají informace pouze o svých dosavadních tržbách a nejsou zatím informováni o celkovém záměru růstu firmy. Vedoucí také neví o návrzích ostatních vedoucí poboček a jejich rozvržení na segmenty a měsíce.

V této etapě dojde ke konfrontaci návrhu managementu a součtu návrhu poboček. Dochází zde k velkým rozdílům, jak v rozvržení časovém, tak i rozvržení podle jednotlivých segmentů.

Posledním a definitivním je spojený plán, který vznikne jako průnik obou těchto vstupů. Avšak díky určité nejednoznačnosti plánování zde dochází k přesunům mezi hodnotami v segmentech a měsících, čímž se stává původní rozvržení méně a méně objektivní. Tím, že např. u jedné pobočky snížíme podíl segmentu, musíme u jiných poboček tento segmentu uměle navýšit. Jsme navíc limitováni celkovou hodnotou, která je naplánována již z prvního návrhu managementu. K tomu samému může dojít u měsíčních hodnot.

Ideálním řešením by bylo východisko, které by vzalo celkové hodnoty managementu a na druhé straně poměrové rozvržení z návrhu vedoucích poboček a utvořilo by z nich hodnotu, která by korespondovala s oběmi variantami. Musíme sladit, jak hodnoty horizontální segmentové, tak i vertikální časové v každé pobočce, tak aby při součtu hodnot všech poboček a přičtení konstantních nebo pevně stanovených hodnot, jsme dostali hodnotu stanovenou v celkovém návrhu managementu. Celkové součty musí být křížově zafixovány, jak pro celkovou hodnotu tržeb jednotlivých poboček za měsíc, tak i celkové firmy za měsíc, tak paralelně musí být zafixované hodnoty pro jednotlivé segmenty v pobočkách a i pro segmenty za celek. Veškeré přesuny mezi jednotlivými pobočkami v segmentech nebo měsících musí být vyrovnané v součtu na segmentu v jiné pobočce nebo měsíci, takže součty nám neustále zůstávají stejné a jediné změny v hodnotách probíhají uvnitř tabulek.

Této důležité podmínky můžeme dosáhnout nejprve zafixováním hodnoty v segmentech a poté v měsících při indexování jednotlivých položek. Ve zkušebním excelovském

souboru dojde k zadání rozvržení segmentů a poboček. Dále rozvrhneme podíly jednotlivých měsíců na celku. Poté už vycházím z rozvržení poměru jednotlivých položek segmentů a měsíců dle vedoucích poboček a přizpůsobuji toto rozvržení na data zadaná z managementu. Výsledkem je součet položek měsíců, segmentů a poboček dle návrhu managementu, ale s vnitřními poměry dle jednotlivých vedoucích poboček.

5.3. *Návrh jednotného plánovacího formuláře*

Pro lepší přehlednost bych navrhl sjednocení předchozích pěti různých kroků a formulářů do dvou vzájemně propojených souborů. První by probíhal směrem Front-to-back a druhý naopak Back-to-front. Koordinaci by měl na starosti zodpovědný pracovník. Protože každé oddělení má na plánované hodnoty jiný názor, pro obchodní oddělení jsou plánované hodnoty příliš vysoké, pro finanční příliš nízké, tak by na procesu spolupracovali zástupci z každého oddělení a prodejní sítě.

Navržený formulář by na základě jejich domluvy musel obsahovat jasné a jednoduše dosažitelné informace v přehledné formě. Vzhledem k pravidelné aktualizaci a porovnání plán versus skutečnost a softwarové náročnosti bych doporučil jeho vytvoření opět v programu MS Excel a umístění na vnitřní síti společnosti.

5.4. *Rozhodnutí o software pro finanční plánování*

Na trhu je v současné době mnoho systémů na různé úrovni v cenových hladinách od několika tisíc korun, až po miliony korun za implementaci a licenci k provozu (např. Money S3 – www.money.cz; POHODA – www.stormware.cz; Helios IQ, Noris, LCS SIS21 – www.lcs.cz; MAGIS – www.sdb.cz; ISO – www.iftprogres.cz; Info Office – www.info-office.cz; ABRA G3 – www.abra.cz; K2 – www.k2.cz atd.)

Varianta vytvoření software na zakázku s sebou nese velmi významné náklady, na druhou stranu standardizovaný software nemůže obsáhnout všechny požadavky společnosti.

Vzhledem k velikosti, počtu poboček, šíři sortimentu a potřebám firmy bych doporučil volbu programu neuspěchat a případně se snažit propojit se stávajícími aplikacemi. Firma disponuje kvalitním softwarem elektronického obchodu, skladové evidence, logistiky a fakturace, tak by v budoucnu připadalo v úvahu přidání dalších modulů do stávajícího informačního systému. V současné době ve společnosti právě probíhá rozhodování, zda investovat do stávajícího informačního systému nebo vyhlásit výběrové řízení na nákup systému nového. Děje se tak z důvodu vysoké vytíženosti systému, která již je na hraně únosnosti a kapacit. Na takto úzce specializovaná rozhodnutí, lze jen doporučit poradenskou společnost, která vyhodnotí požadavky společnosti, její možnosti a návratnost v tom či onom případě.

Pro začátek by pro naplánování struktury a dat v obsažených v systému stačilo využít MS Excel. Ve spolupráci s IT by neměl být problém vytvořit návrhy jakéhosi zjednodušeného data warehouse, ze kterého by formuláře automaticky získávaly data pro aktualizaci. Výhodou MS Excelu by mohla být univerzálnost použití a jeho dostupnost na každém PC, schopnost většiny databází a programů exportovat do Excelu, nevýhodou omezený počet řádků a sloupců a jeho těžkopádnost při velkém počtu dat. Tento požadavek na IT by vázal velké množství kapacit, ale umožnil by společnosti využít pro tvorbu systému vlastních zdrojů. To se projeví pozitivně i v případě potřeby pozdějších modifikací a změn, které vlastní zaměstnanci dokáží provádět pružněji a rychleji.

6. Závěr

V této diplomové práci jsem se snažil najít vhodné řešení pro zlepšení finančního plánování společnosti ELIT s.r.o.

V jedné části jsem se zaměřil na analýzu současného stavu firmy, popsal jsem firmu, jejího hlavního konkurenta, vymezil problém, kterým se tato práce zabývala a provedl SWOT analýzu.

V druhé části jsem popsal teoretické poznatky z literatury, které se týkají finanční analýzy, finančního plánování a následně jsem na ně navázal v praktických analýzách v další části.

Společnost ELIT se v nich ukázala jako podnik s velmi dobrým finančním hospodařením a dobrou finanční situací. Konkurenční podnik AUTO KELLY a.s. nedosahoval natolik dobrých čísel. Musíme však konstatovat, že tempo růstu prodeje konkurence by mělo být pro ELIT důvodem k hlubší konkurenční analýze a dalším marketingovým krokům.

V poslední části jsem se zabýval konkrétními návrhy na zlepšení procesu finančního plánování v ELIT s.r.o., kde jsem navrhl reorganizaci současného postupu a jmenování týmu a následně pracovníka, který bude proces koordinovat. Následně jsem se zabýval volbou počítačového systému pro tento účel a konkrétním výstupem, jeho funkčností a vlastnostmi.

Seznam použité literatury

Odborná literatura :

- 1) BROŽ, M. *MS Excel pro manažery a ekonomy*. 1. vydání Brno: CP Books, a.s., 2005. 424 str. ISBN 80-251-0499-0
- 2) FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1. vydání Praha: GRADA Publishing, 1995. 184 str. ISBN 80-85623-20-X
- 3) FOTR, J. *Strategické finanční plánování*. 1. vydání Praha: GRADA Publishing, 1999. 152 str. ISBN 80-7169-694-3
- 4) KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 1. vydání Praha: C. H. Beck, 2004. 715 str. ISBN 80-7179-802-9
- 5) KONEČNÝ, M. *Finance podniku*. 6. přepracované vydání Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. 86 str. ISBN 80-214-3034-6
- 6) KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 9. vydání Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004. 102 str., str. 5 ISBN 80-214-2564-4
- 7) KONEČNÝ, M. *Podniková ekonomika*. 5. vydání Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. 184 str. ISBN 80-214-2930-5
- 8) REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management*. 1. vydání Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. 118 str. ISBN 80-214-3036-2
- 9) SEDLÁČEK, J. a kol. *Základy finančního účetnictví*. 1. vydání Praha: Ekopress, s.r.o., 2005. 331 str. ISBN 80-86119-95-5
- 10) SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 2. vydání Praha: GRADA Publishing, 2001. 480 str. ISBN 80-247-9069-6
- 11) ŽŮRKOVÁ, H. *Plánování a kontrola – klíč k úspěchu*. 1. vydání Praha: GRADA Publishing, 2007. 136 str. ISBN 978-80-247-1844-6

Ostatní zdroje:

- 12) <http://www.autokelly.cz> [cit. 2007-05-10].
- 13) <http://www.elit.cz> [cit. 2007-05-10].
- 14) <http://www.justice.cz> [cit. 2006-12-12].
- 15) http://www.microsoft.com/cze/napsalionas/mbs/bus_04_erp.asp[cit. 2007-05-04]

Seznam tabulek

Tabulka 4.3- 1	SWOT analýza firmy ELIT	29
Tabulka 4.6.1- 1	Obecné hodnocení QUICKTEST	32
Tabulka 4.6.1- 2	Hodnoty ukazatelů QUICKTEST	32
Tabulka 4.6.1- 3	Souhrnné hodnocení QUICKTEST	32
Tabulka 4.6.2- 1	Index bonity v jednotlivých letech	33
Tabulka 4.6.3- 1	Altmanův Z-skóre	34
Tabulka 4.6.3- 2	Altmanův index finančního zdraví	35
Tabulka 4.6.4- 1	Průměrné hodnoty indexů v odvětví	37
Tabulka 4.6.4- 2	Vývoj IN indexů	39
Tabulka 4.8.1- 1	Přehled srovnání pohledávek z obchodního styku u firmy ELIT	42
Tabulka 4.8.2- 1	Souvislost přidané hodnoty, mzdy a provozního HV	46
Tabulka 4.8.2- 2	Konstrukce hospodářského výsledku	48
Tabulka 4.9.1- 1	ČPK a ČPM	49
Tabulka 4.10.- 1	Ukazatelé na bázi Cash-flow	52
Tabulka 4.11.2.- 1	Tabulka ukazatelů rentability	56
Tabulka 4.12.- 1	Poměrové ukazatele	58
Tabulka 4.13.- 1	Překapitalizování / podkapitalizování podniku	61
Tabulka 4.13.- 2	Poměrové ukazatele	61
Tabulka 4.14.- 1	Poměrové ukazatele	64

Seznam grafů

Graf 4.6.3- 1	Výsledný koeficient Altmanova Z- skore	35
Graf 4.6.3- 2	Altmanův index finančního zdraví	36
Graf 4.8.1- 1	Vývoj celkových aktiv	40
Graf 4.8.1- 2	Strukturovaný vývoj celkových aktiv	41
Graf 4.8.1- 3	Vývoj struktury celkových aktiv	41
Graf 4.8.1- 5	Vývoj struktury celkových pasiv	43
Graf 4.8.1- 6	Krytí oběžného majetku krátkodobými zdroji a jejich srovnání s dlouhodobými zdroji	44
Graf 4.8.1-7	Finanční krytí aktiv u spol. ELIT	44
Graf 4.8.1-8	Finanční krytí aktiv u spol. KELLY	44
Graf 4.8.2- 1	Podíl marže na tržbách ELIT	45
Graf 4.8.2- 2	Podíl marže na tržbách KELLY	45
Graf 4.8.2- 3	Počet zaměstnanců	46
Graf 4.8.2- 4	Výkonů porovnání s průměrnou mzdou	47
Graf 4.8.2- 5	Počet pracovníků k mzdovým nákladům	47
Graf 4.8.2- 6	Porovnání přidané hodnoty s průměrnou měsíční mzdou	47
Graf 4.8.2- 7	Vývoj přidané hodnoty	47
Graf 4.8.2- 8	Porovnání měsíčních mezd	48
Graf 4.8.2- 9	Výsledek hospodaření za běžné účetní období	49
Graf 4.9.1- 1	Čistý pracovní kapitál	50
Graf 4.9.1- 2	Čistý peněžní majetek	50
Graf 4.11.1.- 1	Rentabilita vloženého kapitálu	53
Graf 4.11.1.- 2	Rentabilita celkových vložených prostředků (ROA)	54
Graf 4.11.1.- 3	Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	54
Graf 4.11.1.- 4	Rentabilita tržeb	55
Graf 4.11.1.- 5	Finanční páka	55
Graf 4.13.- 1	Ukazatel úrokového krytí	60
Graf 4.13.- 2	Koeficient samofinancování	60
Graf 4.13.- 3	Celková zadluženost	60
Graf 4.14.- 1	Okamžitá likvidita	64
Graf 4.14.- 2	Pohotová likvidita	64
Graf 4.14.- 3	Běžná likvidita	64

Seznam Obrázků

Obrázek 4.1- 1	Působnost firmy ELIT s.r.o. a jejích dceřinných společností	24
Obrázek 4.6.2- 1	Stupnice hodnocení indexu bonity	33
Obrázek 4.10.- 1	Schéma Cash-flow	50

Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozvaha společnosti ELIT s.r.o. - AKTIVA

Příloha č. 2: Rozvaha společnosti ELIT s.r.o. - PASIVA

Příloha č. 3: Výkaz zisků a ztrát ELIT s.r.o.

Příloha č. 4: Cash Flow ELIT s.r.o.

Příloha č. 5: Rozvaha společnosti AUTO KELLY a.s. - AKTIVA

Příloha č. 6: Rozvaha společnosti AUTO KELLY a.s. - PASIVA

Příloha č. 7: Výkaz zisků a ztrát AUTO KELLY a.s.

Příloha č. 8: Cash Flow AUTO KELLY a.s.

Příloha č. 9: Schéma organizační struktury ELIT s.r.o.