



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY
NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION OF A COMPANY AND PROPOSALS FOR ITS
IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jakub Janderka

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Kateřina Fojtů

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Janderka Jakub, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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

Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení

v anglickém jazyce:

Evaluation of the Financial Situation of a Company and Proposals for Its Improvement

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KISLINGEROVÁ, E. a J. HNILICA. Finanční analýza: krok za krokem. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9321-3.

KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-903-0.

MRKVIČKA, J. a P. KOLÁŘ. Finanční analýza. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-219-2.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3308-1.

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

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Fojtů

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Obsahem diplomové práce je zhodnocení finanční situace dané společnosti v období od roku 2010 do roku 2014 za použití dostupných metod strategické a finanční analýzy. Následně jsou na základě těchto výsledků navrženy opatření pro zlepšení nedostatků v oblasti pohledávek, závazků, likvidity, rentability a celkové finanční situace společnosti.

Klíčová slova

Finanční analýza, strategická analýza, společnost, slabé a silné stránky, účetní výkazy, finanční ukazatele.

Abstract

Content of this thesis is to evaluate the financial situation of the company during the period from 2010 to 2014, using available methods, strategic and financial analysis. Subsequently on the basis of these results are suggested measures to improve the deficiencies in the assets, liabilities, liquidity, profitability and overall financial situation of the company.

Key words

Financial analysis, strategic analysis, company, strengths and weaknesses, financial statements, financial indicators.

Bibliografická citace

JANDERKA, J. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 100 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Kateřina Fojtů.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 18.05.2016

.....
podpis studenta

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí své diplomové práce Ing. Kateřina Fojtů, za přínosné rady a odborné vedení mé práce. Děkuji managementu společnosti, za poskytnutí svého času a důležitých informací pro vytvoření této diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	10
1 Vymezení problému a cíle práce	11
2 Teoretická východiska práce	12
2.1 Strategická situační analýza	12
2.1.1 Analýza vnějšího okolí	13
2.1.2 Analýza vnitřního prostředí	15
2.2 Finanční analýza.....	17
2.2.1 Přístupy finanční analýzy.....	17
2.2.2 Metody finanční analýzy	18
2.2.3 Analýza absolutních ukazatelů	19
2.2.4 Analýza rozdílových ukazatelů.....	21
2.2.5 Analýza poměrových ukazatelů.....	22
2.2.6 Soustavy ukazatelů	28
3 Analýza vybrané společnosti	32
3.1 Představení společnosti	32
3.2 Strategická situační analýza	33
3.2.1 Analýza SLEPTE.....	33
3.2.2 Porterův model pěti sil	37
3.2.3 Analýza McKinsey 7S	39
3.2.4 SWOT analýza.....	41
3.3 Finanční analýza společnosti.....	42
3.3.1 Analýza absolutních ukazatelů	42
3.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů.....	53
3.3.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	56
3.3.4 Soustavy ukazatelů	72
4 Souhrnné zhodnocení finanční situace	78
5 Vlastní návrhy na zlepšení finančního zdraví.....	82
5.1 Obrat pohledávek	82
5.1.1 Preventivní opatření.....	82
5.1.2 Průběžné opatření	84
5.1.3 Následné opatření	85
5.2 Obrat závazků.....	88
5.3 Rentabilita podniku	89
5.4 Marketing	90

Závěr	92
Seznam použitých zdrojů.....	94
Seznam obrázků.....	97
Seznam tabulek.....	97
Seznam grafů	98
Seznam příloh	100

Úvod

Definice finanční analýzy je velké množství. Každá však směřuje ke stejnému závěru, ve kterém je finanční analýza systematickým rozbořením získaných dat. Tyto data jsou z největší části součástí účetních výkazů. Finanční analýza se nesoustředí pouze na výsledky analýz minulých období. Zahrnuje také analýzu současného stavu firmy a předpokladu jejího budoucího vývoje. (RŮČKOVÁ, 2011)

Předpokládaná doba vzniku finanční analýzy je spojená se vznikem peněz. Místem jejího vzniku jsou však dle množství zdrojů Spojené státy americké, kde se ale jednalo pouze o teoretické poznatky bez praktického využití. Finanční analýza je využívána desítky let a vliv na její rozvoj mělo prostředí i doba, ve které se používala. Největší vliv na vývoj finanční analýzy měl vznik osobních počítačů, který vedl k zavedení nových matematických principů. To vedlo ke kompletní změně struktury zažitých analýz (RŮČKOVÁ, 2011).

Základním předpokladem finanční analýzy je příprava podkladů, ke správnému rozhodování a fungování podniku. Data, které podnik využívá z účetních výkazů, se vztahují k určitému období a jsou tedy relativně izolovaná. Pro efektivní užití ve finanční řízení je zapotřebí tyto data podrobit finanční analýze (RŮČKOVÁ, 2011).

Výsledek finanční analýzy slouží k posouzení správné kapitálové struktury, schopnosti splácení svých závazků včas, dosažení přijatelných zisků a celkového posouzení zdraví podniku. Podnikoví manažeři tuto metodu používají při volbě finanční struktury, při poskytování obchodních úvěrů nebo při alokaci volných peněžních prostředků. Výsledky finanční analýzy slouží nejen pro zaměstnance a vedení podniku, ale také pro osoby hospodářsky nebo finančně spjaté. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013).

1 Vymezení problému a cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce, je zhodnocení finanční situace daného podniku a následné navrhnutí takových kroků, které povedou ke zlepšení dosavadní finanční situace.

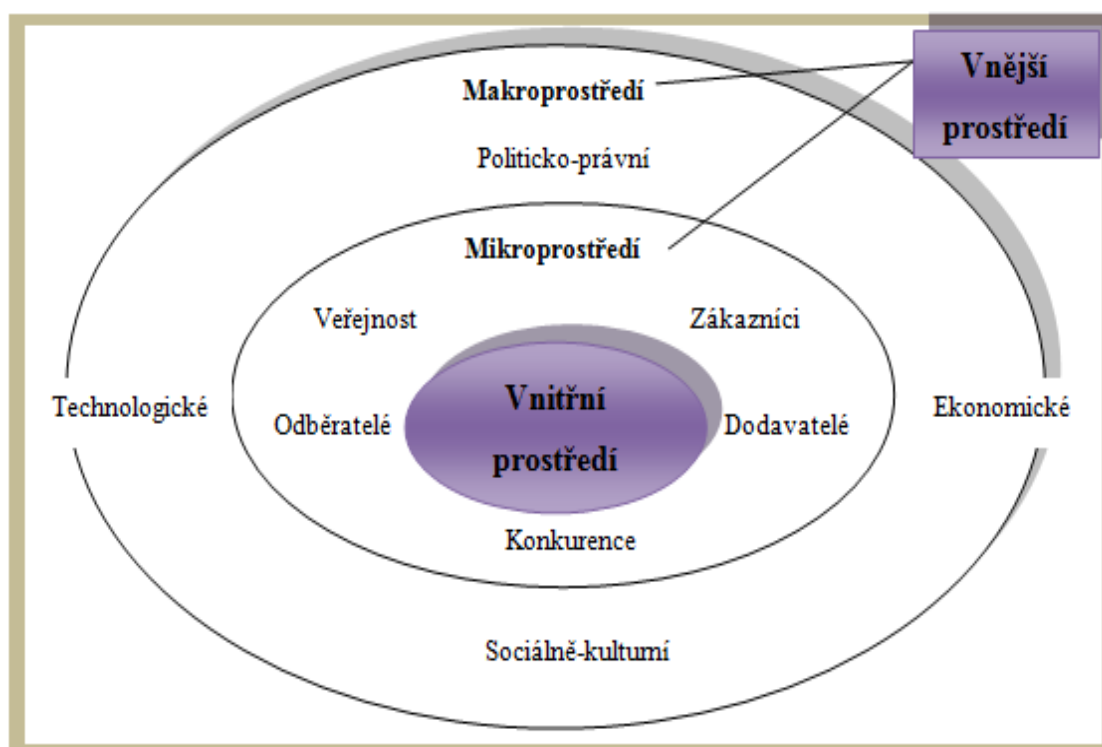
Hlavního cíle bude dosaženo splněním dílčích cílů. Prvním důležitým krokem před samotnou analýzou podniku je pochopení a následné vysvětlení teoretických poznatků, které budou použity v samotné praktické části diplomové práce. Praktická část začne sběrem podkladů a vyhodnocením finanční situace podniku v letech 2010 až 2014 za pomoci strategické situační a finanční analýzy. Ty se zaměří na interní i externí prostředí podniku. Podkladem pro tyto analýzy budou veřejně dostupné účetní výkazy a osobní konzultace s managementem společnosti. Výsledky budou rozebrány a porovnány s průměrem předních konkurentů společnosti. Na základě tohoto srovnání budou identifikovány nedostatky a faktory ohrožující stabilitu a finanční situaci podniku. V závěru práce budou navrženy opatření, které pomohou managementu společnosti tyto nedostatky odstranit.

2 Teoretická východiska práce

Tato kapitola popisuje a vysvětluje teoretické poznatky spojené s finanční analýzou, které budou použity při analýze vybrané společnosti. Teorie diplomové práce vymezuje zdroje finanční analýzy, definuje její uživatele a popisuje jednotlivé druhy finančních analýz.

2.1 Strategická situační analýza

Podle internetové stránky strateg.cz je strategická situační analýza „velmi důležitou součástí tvorby strategie, jelikož umožňuje managementu firmy si uvědomit, jaká je současná situace, jaké má firma předpoklady úspěchu, na co by se měl management v současnosti i v budoucnu soustředit a kam by mělo jeho snažení v budoucnu směřovat.“



Obr. 1 Vnější a vnitřní prostředí
(Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, 2008)

2.1.1 Analýza vnějšího okolí

Analýza vnějšího okolí se soustředí na vnější podněty, které mohou být hrozbou nebo příležitostí pro chod podniku. Zabývá se rozбором faktorů z vnějšího okolí, které mají vliv na jeho strategickou pozici (SEDLÁČKOVÁ, 2006).

SLEPTE analýza

SLEPTE analýza je jednou z nejrozšířenějších metod používaných pro zhodnocení okolí podniku. Analýza obsahuje šest jednotlivých oblastí, u kterých je zkoumán vliv na celkový chod. Název SLEPTE, je odvozen od počátečních písmen jednotlivých oblastí analýzy (SEDLÁČKOVÁ, 2006).

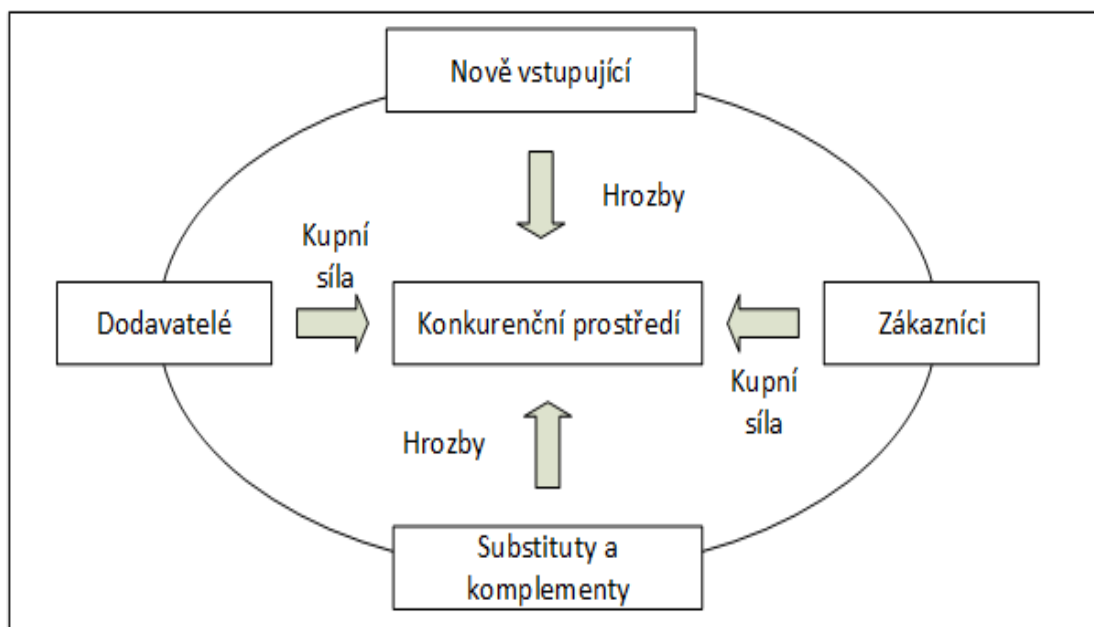
Jednotlivé oblasti SLEPTE analýzy jsou následující:

- **Social (S):** Poptávka po produktech může být ovlivněna jakoukoliv změnou v sociálním prostředí. Soustředí se zejména na společnosti, náboženství, vzdělanost obyvatelstva, rodinné hodnoty.
- **Legal (L):** Zahrnuje především legislativní faktory ovlivňující prostředí výskytu společnosti jako státní regulace, ochrana životního prostředí, chystané a platné zákony a vyhlášky.
- **Economical (E):** Úrokové sazby, inflace, hospodářský růst, směnné kurzy.
- **Political (P):** Politické faktory zahrnují zejména vládní vstup do ekonomiky. Politické faktory mohou mít dopad na mnoho důležitých oblastí podnikání. Patří sem podpora zahraničního obchodu, monetární a fiskální politika, politická situace.
- **Technological (T):** Ovlivňují zejména konkurenceschopnost a je zapotřebí neustálá analýza pro udržení kroku s ostatními podniky. Patří sem věda a výzkum, množství a dostupnost informací, nové pracovní postupy.
- **Ecological (E):** Jsou zejména požadovány ze stran různých organizací formou norem, limitů a opatření. Jako vnímání klimatických změn, nakládání s odpady, ochrana životního prostředí. (podnikator.cz, 8.4.2016)

Porterův model pěti sil

Úkolem Porterova modelu je identifikace sil mikroprostředí podniku, které mohou být významné pro budoucí strategická rozhodování podnikového managementu. Rozpoznání, vyrovnání se s nimi a následná snaha o využití ke správnému chodu podniku, je důležitým krokem dosáhnutí úspěchu. Model pěti sil vychází z (SRPOVÁ, 2010):

- hrozby vstupu nových konkurentů – zejména hrozba ovlivnění ceny a nabízeného množství daných služeb či výrobků
- hrozby substitučních výrobků – hrozba nahrazení produktu či služby jinou formou, která je schopna alespoň částečně nahradit náš produkt a ovlivnit cenu či nabízené množství
- rivality mezi konkurenčními podniky – schopnost stávajících konkurentů ovlivnit cenu a nabízené množství produktů a služeb
- vyjednávací pozice kupujících – schopnost kupujících ovlivnit svým chováním množství produktů a služeb a následně jejich cenu
- vyjednávací pozice dodavatelů – schopnost dodavatelů ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů



Obr. 2: Porterův model pěti sil
(Zdroj: strateg.cz, 20.4.2016)

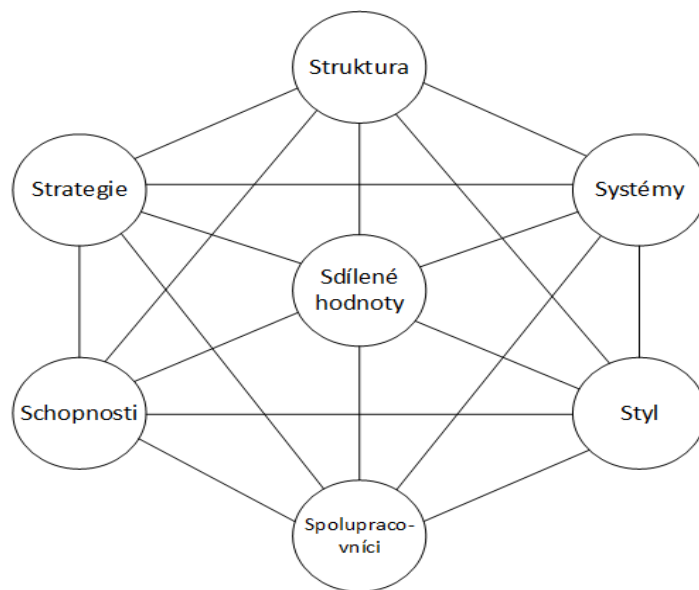
2.1.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí podniku tvoří zejména zdroje firmy, které se dělí na materiálové, finanční a lidské. Dále vnitřní prostředí tvoří management a jeho zaměstnanci, organizační struktura, etika, materiální prostředí, kultura firmy a mezilidské vztahy. Jedná se tedy o faktory, které mohou být řízeny a ovlivňovány přímo manažery a vedením podniku. Je důležité každý faktor hodnotit z hlediska budoucího vlivu na prosperitu firmy (businessinfo.cz, 11.4.2016).

McKinsey 7S

Metoda analýzy vnitřního prostředí, byla vyvinuta poradenskou firmou McKinsey. Tato firma vymyslela hodnocení firmy pomocí navzájem působících faktorů, které je zapotřebí hodnotit společně a najednou. Jedná se o sedm faktorů:

- Strategie (structure) – určuje cíl, jakých by měl podnik dosáhnout a hlavně způsob, jakým má být toho cíle dosáhnuto. Určuje taky jak reagovat na možné příležitosti podniku.
- Struktura (strategy) – vymezuje nadřazenost a podřazenost organizačního uspořádání podniku. Určuje také vztahy mezi dílčími částmi firmy.
- Systémy (systems) – jsou činnosti, které neustále řídí a kontrolují aktivity, prováděné uvnitř firmy. Jako komunikační nebo informační systémy podniku.
- Styl (style) – vymezuje způsob chování, jednání a konání podniku. Ukazuje jakým stylem je firma řízena.
- Spolupracovníci (staff) – jedná se o společenství lidí, tedy lidské zdroje podniku. Představuje vztahy mezi zaměstnanci.
- Schopnosti (skills) – jsou znalosti, dovednosti, zkušenosti a specializace zaměstnanců. Zahrnuje také profesní vzdělávání a růst.
- Sdílené hodnoty (shared values) – udávají vize, poslání a firemní kulturu (MALLYA, 2007).



Obr. 3: Model McKinsey 7S
(Zdroj: managementmania.cz, 20.4.2016)

SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, která hodnotí vnější i vnitřní faktory ovlivňující chod podniku. SWOT analýza byla navržena v šedesátých letech dvacátého století Albertem Humphreyem. Základním cílem SWOT analýzy je identifikování silných a slabých stránek společnosti a jejich příležitostí a hrozeb. Analýza se rozděluje na dvě části, kde jedna hodnotí vnější příležitosti a hrozby a druhá vnitřní silné a slabé stránky podniku. Cílem je tedy omezit slabé stránky, vyzdvihnout silné stránky, hledat nové příležitosti a vědět o možných hrozbách.



Obr. 4: SWOT analýza
(Zdroj: perpartes.cz, 25.4.2016)

2.2 Finanční analýza

Je souborem činností, jejichž cílem je komplexní a efektivní vyhodnocení finanční situace podniku. Hlavní úlohou je odhalit silné a slabé stránky podniku, které mohou mít vliv na budoucnost a zhodnotit jeho zdraví. Podkladem pro tyto analýzy jsou zejména data spojená s minulostí.

2.2.1 Přístupy finanční analýzy

Přístupy finanční analýzy se dají rozdělit do dvou skupin. Na přístupy kvantitativní neboli technickou analýzu. A na přístupy kvalitativní, tedy fundamentální analýzu. Každá z těchto analýz má své pro a proti. Proto je nejlepší kombinace obou těchto analýz pro dosažení co nejpřesnějších výsledků.

Kvantitativní – technická analýza

Technická analýza se zakládá na zkoumání zpracovaných dat pomocí matematických a statistických metod. Základem technické analýzy je předpoklad, že historie se opakuje a že i investoři se budou chovat podle známých popsanych vzorců. Technická analýza se dá dělit na metody vyšší a elementární. V praxi se však využívají především elementární metody technické analýzy. Historie kvantitativní neboli technické analýzy sahá do 19. století (www.eakcie.cz, 16.1.2016).

Kvalitativní – fundamentální analýza

„Fundamentální analýza je proces, při kterém se snažíme nalézt reálnou hodnotu podkladového aktiva, očištěnou od sentimentu trhu. Analyzujeme jednotlivé ekonomické podněty a snažíme si vytvořit prognózu o budoucím vývoji“ (www.finapracapital.cz, 16.1.2016). Součástí fundamentální analýzy jsou nástroje jako například SWOT analýza, PEST analýza, analýza hodnot pro zákazníka a další (NÝVLTOVÁ, MARINČ, 2010).

2.2.2 Metody finanční analýzy

Finanční analýza spadá do kategorie technických analýz. Základem jsou totiž matematické a statistické metody vyhodnocování zpracovaných dat. Tyto metody se dělí na vyšší metody finanční analýzy a elementární metody finanční analýzy (RŮČKOVÁ, 2011).

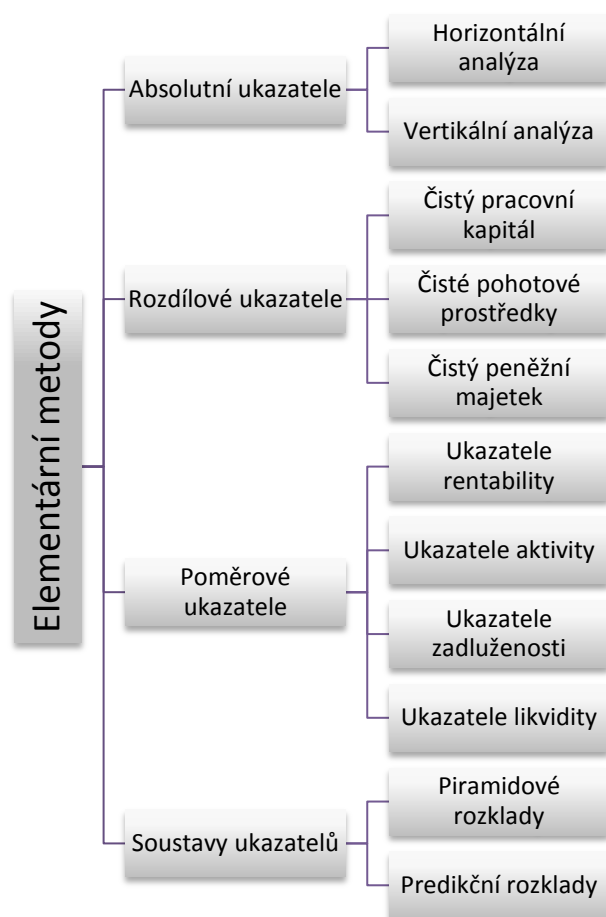
Vyšší metody finanční analýzy

Vyšší metody finanční analýzy mají základ v matematických, statistických a ekonomických dovednostech. Pro jejich chápání jsou důležité teoretické i praktické znalosti. Kvůli těmto požadavkům je nezbytné pro jejich výpočet softwarové vybavení. A proto není běžné jejich využití ve firmách (RŮČKOVÁ, 2011).

Elementární metody finanční analýzy

Při elementárních metodách finanční analýzy je důležité rozlišovat stavové a tokové veličiny. Zdroj stavových veličin se nachází v rozvaze podniku. Jsou to data, které se vážou k určitému okamžiku. Tokové veličiny mají zdroj ve výkazu zisku a ztrát. Jsou to data, která se vážou k určitému časovému intervalu (RŮČKOVÁ, 2011).

Dále se metody dělí podle vztahu jednotlivých ukazatelů. Zda analyzují jednotlivé položky účetních výkazů pomocí absolutních ukazatelů. Nebo vychází ze vztahu mezi různými položkami za pomoci poměrových ukazatelů (HRDÝ, HOROVÁ, 2009).



Obr. 5: Elementární metody finanční analýzy
(Zdroj: vlastní zpracování dle SEDLÁČKA, 2011)

2.2.3 Analýza absolutních ukazatelů

Podkladem analýzy absolutních ukazatelů jsou položky rozvahy. Kde se porovnává změna jednotlivých položek v čase. Mezi absolutní ukazatele patří tzv. analýza trendů neboli horizontální analýza a procentní rozbor neboli vertikální analýza (PETŘÍK, KOPKÁNĚ, KUBÁLKOVÁ, 2009).

Horizontální analýza

Podkladem této analýzy je rozvaha a výkaz zisku a ztráty. V těchto účetních výkazech se sleduje časový vývoj jednotlivých ukazatelů, který se následně porovnává za jednotlivá období. Tyto změny se porovnávají po řádcích, tedy horizontálně a

výsledkem může být absolutní změna nebo procentní změna v čase. Pro lepší orientaci se tyto výsledky zapisují do grafů (SEDLÁČEK, 2009)

Všeobecný vzorec pro výpočet absolutních ukazatelů se dá vyjádřit jako:

$$\text{Absolutní změna} = \text{běžné období} - \text{předchozí období}$$

Všeobecný vzorec pro procentní změnu v čase se dá vyjádřit jako:

$$\text{Relativní změna} = \left(\frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \right) \times 100$$

Vertikální analýza

Vertikální analýza, nebo jinak nazývaná také procentní rozbor, podobně jako horizontální analýza vychází z účetních výkazů. Vertikální analýza zachycuje pohyb finančních i peněžních prostředků. Základem je porovnání jednotlivých položek účetních výkazů jako podíl na celkové hodnotě výkazu zisku a ztráty nebo aktiv a pasiv. Při vertikální analýze se postupuje v jednotlivých letech od shora dolů ve sloupcích (SEDLÁČEK, 2009).

Pro kladné dlouhodobé výsledky je doporučeno dodržování tří zlatých pravidel (SEDLÁČEK, 2009):

- Zlaté bilanční pravidlo – dlouhodobý majetek je financovaný z dlouhodobých vlastních a cizích zdrojů. Naopak krátkodobý majetek je financován z krátkodobých zdrojů.
- Zlaté poměrové pravidlo – tempo růstu investic nepřesahuje tempo růstu tržeb.
- Zlaté pravidlo vyrovnaní rizik – poměr vlastního a cizího kapitálu je nejlépe 1:1.

$$\text{procentní změna} = \left(\frac{\text{položka aktiv}}{\text{celková aktiva}} \right) \times 100$$

$$\text{procentní změna} = \left(\frac{\text{položka aktiv}}{\text{celková pasiva}} \right) \times 100$$

$$\text{procentní změna} = \left(\frac{\text{položka výsledovky}}{\text{celkové tržby}} \right) \times 100$$

2.2.4 Analýza rozdílových ukazatelů

Analýza rozdílových ukazatelů se zaměřuje na likviditu podniku. Pro výpočet těchto ukazatelů se využívá rozdíl určitých položek krátkodobých aktiv a souhrn určitých položek krátkodobých pasiv (KONEČNÝ, 2004).

Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Základní odpovědí tohoto ukazatele je, jaké množství provozních prostředků podniku zbyde při uhrazení veškerých krátkodobých závazků. Této metody využívají finanční manažeři pro řízení pracovního kapitálu. Ideálně by mělo být výsledkem kladné nízké číslo, které nám potvrzuje, že podnik není financován z velké části dlouhodobými cizími nebo vlastními zdroji. A nesmí číslo být nulové nebo příliš nízké, což by naznačovalo neschopnost platit za odebrané zboží či služby (www.managementmania.cz, 17.1.2016).

Pro výpočet se dá obecný vzorec vyjádřit jako:

$$\text{ČPK} = \text{oběžný majetek (oběžná aktiva)} - \text{krátkodobé cizí zdroje}$$

Čisté pohotové prostředky (ČPP)

Čisté pohotové prostředky vycházejí z nejlikvidnějších aktiv. Mezi tato aktiva patří zejména peníze v pokladně a na běžném bankovním účtu. Dalšími položkami mohou být směnky, šeky, krátkodobé cenné papíry a vklady. Jedná se o rozdíl pohotových prostředků a okamžitě splatných závazků. Výsledek tohoto ukazatele představuje schopnost uhrazení okamžitě splatných závazků. Tedy okamžitou likviditu (MRKVIČKA, KOLÁŘ, 2006).

Pro výpočet se dá obecný vzorec vyjádřit jako:

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

Čistý peněžní majetek (ČPM)

Čistý peněžní majetek vychází z čistého pracovního kapitálu, avšak je potřeba znát navíc výši nelikvidních pohledávek. Je kompromisem mezi čistým pracovním kapitálem a čistými pohotovými prostředky (RŮČKOVÁ, 2011).

Pro výpočet se dá obecný vzorec vyjádřit jako:

$$\text{ČPM} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} - \text{krátkodobá pasiva}$$

2.2.5 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou díky jejich rychlé představě o finanční situaci společnosti jednou z nejoblíbenějších metod analýzy firmy. Tyto ukazatele vychází z účetních výkazů. Díky tomu jsou hojně využívány externími uživateli. Základem poměrových ukazatelů je vyčíslený podíl mezi dvěma absolutními ukazateli. Poměrových ukazatelů je mnoho, avšak v praxi je využíváno jen pár (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013).

Mezi nejpoužívanější ukazatele patří (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013):

- ukazatele rentability
- ukazatele aktivity
- ukazatele zadluženosti
- ukazatele likvidity

Ukazatele rentability

Rentabilita vypočítává výnosnost/ziskovost společnosti. Zjišťuje efektivitu využití vloženého kapitálu k tvorbě zisku. Obecný vzorec pro výpočet rentability je poměr mezi ziskem a vloženým kapitálem (SEDLÁČEK, 2009).

„Čím vyšší rentability podnik dosahuje, tím lépe hospodaří se svým majetkem a kapitálem.“ (SCHOLLEOVÁ, 2012, str. 175)

Ve výpočtech rentability se vyskytuje více druhů zisku a to (KISLINGEROVÁ, 2010):

- EBT (Earnings before taxes) – zisk před zdaněním „provozní zisk“
- EAT (Earnings after taxes) – čistý zisk po zdanění
- EBIT (Earnings before interest and taxes) – zisk před úhradou úroků a daní. „provozní hospodářský výsledek“

- EBDIT (Earnings before depreciation, interest and taxes) – zisk před odečtením odpisů, úroků a daní

Rentabilita celkových vložených aktiv ROA

Jak už naznačuje název, tak tento ukazatel poměří zisk s celkovými aktivy vloženými do podnikání. V tomto případě nehraje roli, z jakého zdroje jsou aktiva financována. Za pomoci ROA se vyjadřuje produkční síla bez vlivu daňového zatížení a zadlužení podniku. Doporučená hodnota je kolem 10%, avšak čím vyšší ukazatel je, tím je situace pro firmu příznivější (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013).

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu ROE

Tento ukazatel poměří zisk a vlastní kapitál vložený do společnosti. Vyjadřuje výnosnost vlastního kapitálu. Nejvíce tohoto ukazatele využívají akcionáři, investoři nebo společníci, které zajímá, zda je jimi vložený kapitál výnosný. Doporučená hodnota ROE je více než 10% (RŮČKOVÁ, ROUBÍČKOVÁ, 2012).

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

Rentabilita vloženého kapitálu ROI

Ukazatel ROI poměří zisk a celkový investovaný kapitál. V tomto případě není důležitá struktura podniku. Vyjadřuje efektivnost využití dlouhodobě vloženého kapitálu a hodnotí schopnost jeho reprodukce. Ideální rozmezí hodnoty ROI je mezi 12% a 15% (RŮČKOVÁ, ROUBÍČKOVÁ, 2012).

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{celkový kapitál}}$$

Rentabilita tržeb ROS

Rentabilita tržeb, jak už název napovídá, poměří zisk vztahující se k tržbám. Vyjadřuje, jak účinně podnik využívá svých prostředků k dosažení zisku. Obecně se za dobrý výsledek považuje hodnota nad 6% (SCHOLLEOVÁ, 2012).

$$ROS = \frac{EAT}{tržby}$$

Rentabilita dlouhodobých zdrojů ROCE

Tento ukazatel je nejvíce využíván pro porovnávání velkých společností. Například veřejně prospěšné společnosti jako telekomunikace nebo vodárny. Zobrazuje vývoj dlouhodobého investování (SEDLÁČEK, 2009).

$$ROCE = \frac{EAT + úroky}{dl.závazky + vl.k.}$$

Ukazatele aktivity

Ukazatel aktiv ověřuje, zda podnik efektivně využívá svá aktiva. Pokud podnik disponuje větším počtem aktiv než je zapotřebí, vznikají společnosti náklady, které snižují zisk. Na druhou stranu pokud podnik nemá dostatek aktiv, snižuje podnikatelské činnosti a zároveň snižuje velikost tržeb. Informace potřebné k ukazatelům aktivity jsou čerpány z rozvahy a výkazu zisku a ztrát (HOLEČKOVÁ, 2008).

Ukazatele řízení aktiv (HOLEČKOVÁ, 2008):

- obrat aktiv
- obrat zásob
- doba obratu závazků
- doba obratu pohledávek
- doba obratu zásob

Obrat stálých aktiv

Obrat aktiv je ukazatel, který měří efektivnost využití aktiv. Dle potřeby můžeme počítat obrat stálých aktiv, celkových a dalších. Ukazatel změří, kolikrát se aktiva obrátí za jeden rok. Ideální hodnota je v rozmezí 1,6 - 3 (www.managementmania.cz, 17.1.2016).

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{Tržby}{aktiva}$$

Obrat zásob

Ukazatel obratu zásob podniku udává přehled o tom, kolikrát se položka zásob během roku prodá a znovu naskladní (www.managementmania.cz, 17.1.2016).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{zásoby}}$$

Doba obratu závazků

Ukazatel doby obratu závazků vyjadřuje, jak rychle podnik splácí své závazky. Čím nižší ukazatel tím lepší (RŮČKOVÁ, 2008).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{denní tržby}}$$

Doba obratu pohledávek

Podobně jako obrat závazků tento ukazatel udává, jak dlouho podnik čeká na splacení pohledávek. Ideálně by doba měla být kratší než doba obratu závazků (RŮČKOVÁ, 2008).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{denní tržby}}$$

Doba obratu zásob

Ukazatel dává podniku přehled o době, ve které jsou zásoby drženy než se spotřebují nebo prodají. V ideálních podmínkách by se obrat zásob měl neustále zvyšovat a naopak doba obratu zásob snižovat (SEDLÁČEK, 2009).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby}}$$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatel zadluženosti ukazuje poměr vlastních a cizích zdrojů, jednoduše řečeno zadluženost podniku. Zadlužení společnosti neznamena negativní stav. Mnohdy pořízení cizích zdrojů vede k růstu tržní hodnoty a ke zlepšení rentability. S nárůstem cizích zdrojů však roste riziko finanční nestability (SEDLÁČEK, 2009).

Ukazatele zadluženosti (SEDLÁČEK, 2009):

- doba splácení dluhu
- úrokové krytí
- koeficient samofinancování
- celková zadluženost

Doba splácení dluhu

Ukazatel vykazuje schopnost podniku splacení svých dluhů při aktuální výkonnosti. Ideálně by měl být podnik schopný své dluhy splatit v rozmezí 8-10 let (RŮČKOVÁ, 2008).

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

Úrokové krytí

Ukazatel úrokového krytí udává, na kolik jsou placené nákladové úroky kryty provozním výsledkem hospodaření. Ideální hodnoty pro krytí úroků je 3-6x. V některých případech je však vyžadováno mnohem větší krytí (RŮČKOVÁ, 2008).

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

Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování ukazuje nezávislost a schopnost financovat svůj majetek z vlastních zdrojů. Patří mezi nejvýznamnější ukazatele finanční situace podniku. Doporučená hodnota samofinancování se nachází mezi 0,5–0,7 (RŮČKOVÁ, 2008).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100$$

Celková zadluženost

Jak už naznačuje název, tak tento ukazatel udává celkovou zadluženost pomocí podílu cizích zdrojů financování a celkových aktiv. Ideální stav pro tento ukazatel se liší v každém odvětví. Většinou však platí tzv. zlaté pravidlo 50:50. S vyššími hodnotami roste riziko nesplacení závazů věřitelům. Pomocí celkové zadluženosti zjistíme stabilitu společnosti (RŮČKOVÁ, 2008).

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

Ukazatele likvidity

Likvidita znamená schopnost plnit své závazky přeměnou aktiv v peněžní prostředky. Stejně tak tento ukazatel udává schopnost společnosti hradit své závazky v době splatnosti. Likvidita společnosti je jednou ze základních podmínek životnosti společnosti (SEDLÁČEK, 2009).

Ukazatele likvidity (SEDLÁČEK, 2009):

- běžná likvidita
- pohotová likvidita
- okamžitá likvidita

Běžná likvidita

Běžná likvidita vyjadřuje krytí krátkodobých cizích zdrojů za pomoci oběžných aktiv. Ideální hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí 1,5-2,5. Při hodnotách blížících se k 1 dochází k rizikové likviditě. Naopak příliš vysoká likvidita naznačuje drahé financování (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013).

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

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita vychází z běžné likvidity, avšak je zapotřebí vyloučit zásoby, jakožto nejméně likvidní položku oběžného majetku. Ideální hodnota je 1. Nižší hodnoty naznačují přebytek zásob. Naopak vyšší naznačuje držení vysokých peněžních prostředků nebo vysoké pohledávky (VOCHOZKA, 2011).

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

Okamžitá likvidita

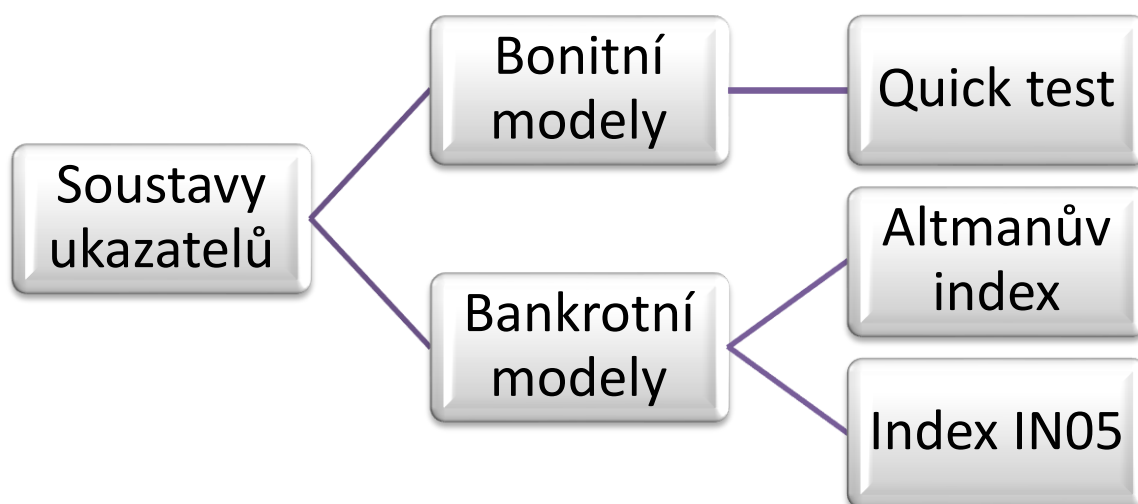
Okamžitá likvidita udává schopnost společnosti hradit své závazky z nejlikvidnější části oběžného majetku, kterým je finanční majetek. Ideálně by měl podnik zvládnout uhradit z finančního majetku polovinu krátkodobých závazků. Z čeho vyplívá doporučená hodnota 0,2-0,5 (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013).

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

2.2.6 Soustavy ukazatelů

Možností jak analyzovat finanční a ekonomickou situaci společnosti je velké množství. Většina ukazatelů má však omezenou vypovídací schopnost, protože analyzují pouze určitou část firmy a nezahrnují firmu jako celek. Pro tyto případy se používá soustav ukazatelů (www.vlastnicesta.cz, 28.1.2016).

„Protože některé z ukazatelů finanční analýzy mohou vypovídat o podniku pozitivně, jiné negativně, byly vyvinuty modely, které prostřednictvím jednoho čísla – souhrnného indexu, představí celkovou finanční charakteristiku podniku a vyjádří její výkonnost a ekonomickou situaci.“ (SCHOLLEOVÁ, 2012).



Obr. 6: Finanční soustavy ukazatelů
(Zdroj: vlastní zpracování dle SEDLÁČKA, 2011)

Bonitní modely

Bonitou se rozumí plnění „splácení“ svých závazků. Takže hlavním úkolem bonitních modelů je určení za pomoci jednoho koeficientu, zda se jedná o dobrý nebo špatný podnik. Stejně jako bankrotní modely využívají modely bonitní hodnocení za pomoci přiřazení jednoho indexu. Bonitní modely se však více opírají o teoretické poznatky (SEDLÁČEK, 2009).

Quick test

Základem quick testu jsou čtyři ukazatele, které se zaměřují jak na finanční stabilitu společnosti, tak na její výnosovou situaci. Výsledky z těchto ukazatelů se poměří s bodovou stupnicí a na závěr se tyto body zprůměrují (RŮČKOVÁ, 2011).

$$A. \text{ Kvóta vlastního kapitálu (ukazatel zadluženosti)} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}}$$

$$B. \text{ Doba splácení dluhu z CF (ukazatel solventnosti)} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{nezdaněné CF}}$$

$$C. \text{ Rentabilita celkového kapitálu (ukazatel rentability)} = \frac{EBIT}{\text{aktiva}}$$

$$D. \text{ Ukazatel provozní výkonnosti (ukazatel likvidity)} = \frac{\text{nezdaněné CF}}{\text{provozní výnosy}}$$

Tab. č. 1: Quick test – bodové ohodnocení ukazatelů

(Zdroj: vlastní zpracování dle KISLINGEROVÁ, 2007)

Ukazatel	Výborný (1)	Velmi dobrý (2)	Průměrný (3)	Špatný (4)	Ohrožen insolencí (5)
A	> 30%	> 20%	> 10%	> 0%	negativní
B	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
C	> 10%	> 8%	> 5%	> 0%	negativní
D	> 15%	> 12%	> 8%	> 0%	negativní
Průměr všech známek					
< 2			> 3		
Velmi dobrý podnik			Podnik ve špatné situaci		

Bankrotní modely

Základním úkolem bankrotních modelů je zjištění, zda podniku v blízké době nehrozí bankrot. Tyto modely vznikly na základě zkušeností a skutečných dat od úspěšných podniků i podniků, které zbankrotovaly (SEDLÁČEK, 2001).

Altmanův index

Tento bankrotní model předpovídá bankrot společnosti na základě vypočteného koeficientu. Tento index se zjišťuje za použití pěti dílčích ukazatelů. Spolehlivost indexu je po dobu dvou let asi ve výši 95%. S každým dalším rokem spolehlivost klesá (finanalysis.cz).

$$X(1) = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}}{\text{aktiva celkem}}$$

$$X(2) = \frac{\text{nerozdělený zisk}}{\text{aktiva celkem}}$$

$$X(3) = \frac{EBIT}{\text{aktiva celkem}}$$

$$X(4) = \frac{\text{tržní hodnota vlastního kapitálu}}{\text{aktiva celkem}}$$

$$X(5) = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}}$$

$$Z = 0,717 \times X(1) + 0,847 \times X(2) + 3,107 \times X(3) + 0,42 \times X(4) + 0,998 \times X(5)$$

Pro výpočet Altmanova indexu existují dva typy výpočtu dle formy podnikání analyzovaného podniku. Tato metoda je modifikována pro analýzu společností s ručením omezeným.

Tab. č. 2: Altmanův index – rozpětí indexu

(Zdroj: vlastní zpracování dle www.fanalysis.cz)

Index Z	Stav podniku
$Z > 2,9$	podnik je v dobré situaci
$1,2 < Z < 2,9$	šedá zóna nevyhraněných výsledků
$Z < 1,2$	u podniku je velmi pravděpodobný bankrot

INDEX IN05

Index IN05 byl vytvořen Inkou a Ivanem Neumaierových. Vychází z indexu IN01 a hlavním úkolem je zhodnotit finanční situaci a zdraví podniku působících na českém trhu. Základem jsou matematicko-statistické modely ratingů i praktické zkušenosti (SEDLÁČEK, 2009).

$$A. = \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí kapitál}}$$

$$B. = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

$$C. = \frac{EBIT}{\text{aktiva celkem}}$$

$$D. = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}}$$

$$E. = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Protože je váha koeficientu B velice nízká a nákladové úroky se snadno mohou blížit nule, tak autoři doporučují jako maximální hodnotu tohoto koeficientu volit 9.

$$IN05 = 0,13 \times A + 0,04 \times B + 3,97 \times C + 0,21 \times D + 0,09 \times E$$

Tab. č. 3: INDEX IN05 – rozpětí indexu

(Zdroj: vlastní zpracování dle finanalysis.cz)

Index IN05	Stav podniku
IN05 > 1,6	podnik tvoří hodnotu
0,9 < IN05 < 1,6	šedá zóna nevyhraněných výsledků
IN05 < 0,9	podnik hodnotu netvoří (ničí)

3 Analýza vybrané společnosti

Předchozí teoretická část na základě podkladů z odborné literatury podrobně vysvětlila problematiku, která bude řešena v praktické části diplomové práce. Cílem práce je využití teoretických poznatků k analýze vybrané společnosti a navrhnutí kroků, ke zlepšení dosavadní situace.

3.1 Představení společnosti

Společnost, která bude podrobena finanční analýze, působí na českém trhu od roku 1992. Za tu dobu si dokázala vytvořit pozici společnosti, která patří ve svém oboru mezi deset největších společností v České republice. Firma působí jako společnost s ručením omezeným a své působení postupně rozšiřuje z Jižní Moravy do celé České republiky a do sousední Slovenské republiky.

Předmětem podnikání společnosti je poskytování služeb v oblasti facility managementu. Mezi nabízené služby patří mimo jiné správa budov, údržba objektů a komplexní management budov. Společnost mimo údržby objektů soustředí své podnikání na komplexní služby v oblasti ostraha a v posledních letech své nabízené služby úspěšně rozšířila o renovaci podlah z přírodního materiálu.



Obr. 7: Facility servis
(Zdroj: vlastní zpracování)

Klienti, kteří využívají služby společnosti, jsou především zdravotnická zařízení, školská zařízení, obchodní centra, výrobní firmy a firmy disponující zejména kanceláři, sklady, halami apod. Po konzultaci s managementem společnosti bylo rozhodnuto, že v práci nebude zveřejňován název společnosti.

3.2 Strategická situační analýza

Tato kapitola bude analyzovat vnější a vnitřní prostředí podniku. Kde makrookolí podniku prověří metoda SLEPTE a mikrookolí podniku bude analyzováno za pomoci Porterova modelu. Na analýzu vnitřního prostředí bude použita analýza McKinseyho 7S. Na závěr strategické situační analýzy bude použita metoda SWOT.

3.2.1 Analýza SLEPTE

Analýza SLEPTE zkoumá makrookolí podniku, které svým vlivem působí na chod společnosti. Název této metody je odvozen od počátečních písmen faktorů, které budou následně probrány.

Sociální faktory

Základem sociálních faktorů, jsou zaměstnanci společnosti. Tato společnost působí z největší částí na Jižní Moravě a tak i její zaměstnanci pochází z tohoto kraje. Podle posledního sčítání statistickým úřadem v roce 2014, žije v Jihomoravském kraji 1175025 obyvatel. Struktura obyvatelstva dle jejich stáří ukazuje, že nejvíce zde žijí lidé ve věkovém rozmezí 35-39 let. Důležitým sociálním faktorem je kromě počtu obyvatel a věkového rozhraní také míra nezaměstnanosti. Ta byla podle českého statistického úřadu k 31.12.2015 7,01% (czso.cz, 12.4.2106).

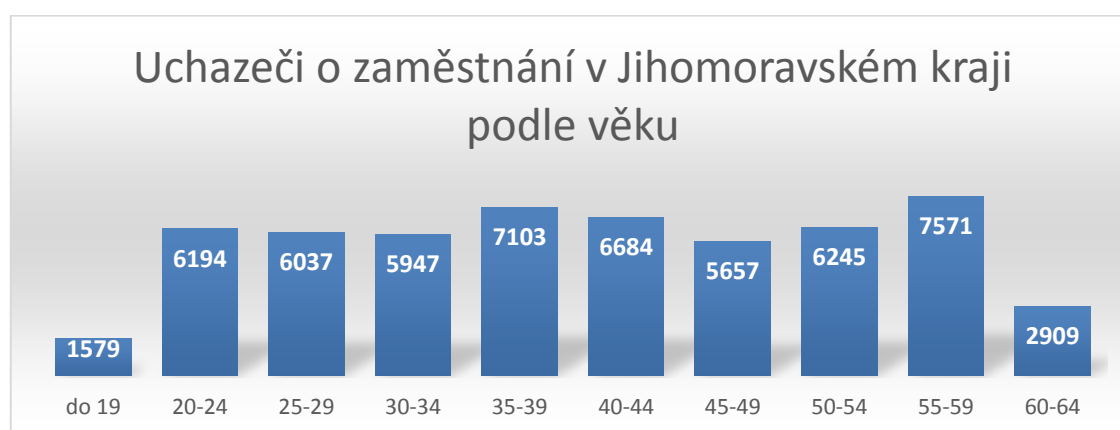
Ve společnosti pracují převážně ženy a nejvíce z okresu Brno-město. Jak můžeme vidět z následující tabulky, tak nezaměstnanost této skupiny se vyskytovala 31.12.2015 na 7,59%.

Tab. č. 4: Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu v Jihomoravském kraji
(Zdroj: vlastní zpracování dle czso.cz, 14.4.2016)

Okresy	Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu (%)			Uchazeči o zaměstnání	Přírůstek (úbytek) uchazečů o zaměstnání ve srovnání se stavem			
	celkem	muži	ženy		k 30.11.2015		k 31.12.2014	
					abs.	v %	abs.	v %
Jihomoravský kraj	7,01	7,2	6,83	56 032	3 403	6,5	- 10171	-15,4
Blansko	5,57	6,08	5,08	4 085	228	5,9	-845	-17,1
Brno - město	7,59	7,96	7,22	19 526	145	0,7	-2975	-13,2
Brno - venkov	5,23	5,57	4,91	7 352	412	5,9	-1671	-18,5
Břeclav	6,46	6,43	6,5	5 144	610	13,5	-1008	-16,4
Hodonín	8,98	8,52	941	9 709	1 002	11,5	-1668	-14,8
Vyškov	4,72	4,76	4,69	3 027	187	6,6	-789	-20,7
Znojmo	9,41	9,67	9,16	7 189	819	12,9	-1195	-14,3

Velké část zaměstnanců podniku, včetně manažerských pozic, je starší jak 45 let. Nezaměstnanost věkových skupin nejvíce reprezentující tuto společnost, kterými jsou věkové zaměstnanci ve věku od 45-55 let, se pohybuje v rozmezí 4,5 – 6,5%.

Nezaměstnanost v přesných počtech je vidět na následujícím grafu:



Graf 1: Uchazeči o zaměstnání v Jihomoravském kraji dle věku
(Zdroj: vlastní zpracování dle czso.cz, 14.4.2016)

Legislativní faktory

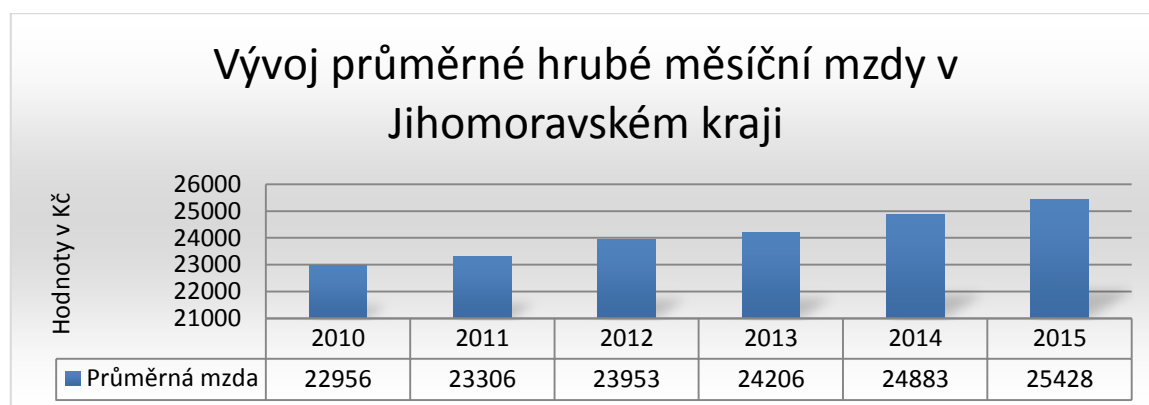
Jelikož se jedná o společnost, která působí mimo jiné v oblasti úklidových služeb, tak prochází zaměstnanci školením a obeznámením s bezpečnostními vyhláškami, týkajícími se chemických prostředků. S tím jsou spojené dané zákony, vyhlášky a normy, které udávají, jak s takovými prostředky zacházet. Tyto vyhlášky upřesňují jak likvidovat a skladovat chemické látky, jak bezpečně zacházet s technickými přístroji a nářadím dle právního předpisu či prevenci při haváriích.

- Chemický zákon – Předpis č. 350/2011 Sb.
- BOZP – Nařízení vlády 378/2001 Sb.
- Prevence havárií – Předpis č. 59/2006 Sb.

Ekonomické faktory

Do této části patří faktory, které se objevují na daném trhu a ovlivňují výši daní, cla, stabilitu měny a měnové kurzy. Typickými příklady jsou hrubý domácí produkt (HDP), který rok od roku roste. V roce 2015 vzrostl hrubý domácí produkt v Jihomoravském kraji na 465 032 mil. Kč. Roční růst je ve výši +1,2% (czso.cz, 14.4.2016).

S HDP je spojená inflace, která vzrostla od prosince 2015 z 0,3% na aktuálních 0,4%. Růst inflace má příznivý vliv na snižování nezaměstnanosti a zvyšování dynamiky mezd v podnikatelském sektoru (cnb.cz, 14.4.2016). Vývoj průměrných mezd vykazuje každoroční nárůst v průměru o 2,07% který je vyjádřen na následujícím grafu.



Graf 2: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v Jihomoravském kraji
(Zdroj: vlastní zpracování dle czso.cz, 14.4.2016)

Politické faktory

Politická situace v zemi ovlivňuje každý podnik. Česká republika je navíc součástí Evropské unie, která taky ovlivňuje podnikání v České republice. Kladem tohoto faktu je možnost čerpání dotací. Na druhou stranu s sebou existence Evropské unie nese velké množství nesmyslných zákonů a vyhlášek. Celkově se dá říci, že je politická situace v této zemi uspokojivá. Jediným faktorem, kvůli kterému nemůžeme politickou situaci hodnotit jako stabilní, jsou časté střídání pravicových a levicových vlád, které s sebou nese například každoroční změnu DPH.

Technologické faktory

Technické faktory jsou nepostradatelnou součástí každé formy podnikání pro zvládnutí konkurenceschopnosti. Úklidové technologie se vyvíjejí. Společnost proto věnuje úsilí a podílí se na vyvíjení nových technologických aktivitách v oblasti renovace podlah. Rychlou reakcí a realizací nových technologií udržuje svoji konkurenceschopnost na vysoké úrovni. Snaží se tak udržovat obecnou technologickou úroveň a využívat nových technologických objevů a změn. S tím souvisí i rychlost morálního zastarávání v oboru. Proto společnost dbá na neustálé vzdělávání a zvyšování odborné kvalifikace svých pracovníků ve všech oblastech úklidového oboru. Úklid už není jen odstranění viditelného nepořádku. Novým trendem je především údržba a ochrana svěřených hodnot, kterých se společnost drží. Znalosti a zkušenost pracovníků jsou zdrojem umění a pro zákazníka zárukou vysoké kvality poskytovaných služeb.

Ekologické faktory

Při úklidu využívá společnost moderních technologických postupů, zařízení, pomůcek a prostředků, které splňují veškeré požadavky na bezpečnost při používání a na ochranu životního prostředí. Moderní úklidový pracovník by měl být odborníkem, který ví jak správně a kvalitně uklidit a ošetřit povrchy a nepoškodovat při tom životní prostředí. Společnost k ekologii přispívá tříděním odpadu a chemické prostředky používá pouze ve vratných obalech. Společnost splňuje normu ISO 14001, která se týká environmentálního managementu, tedy managementu životního prostředí

3.2.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je způsobem jak analyzovat odvětví a jeho rizika. Analyzuje mikrookolí podniku, kde se zaměřuje hlavně na konkurenční prostředí podniku. Základy této metody vychází z analýzy trhu, chování firmy a chování spotřebitele. V tomto případě půjde o analýzu vyjednávací síly zákazníka a dodavatelů, hrozby vstupu nových konkurentů, rivality firem na příslušném trhu a hrozby substitutů.

Konkurenční rivalita

Konkurenční rivalita ukazuje na velikost konkurenční síly na trhu, předvídá náklady na reklamu, analyzuje možnost využití konkurenčních výhod v praxi a podává informaci o dynamice trhu. V oblasti facility managementu není jednoduché konkurovat. Mnoho konkurentů je ochotno pro získání zákazníku snížit ceny na minimum, mnohdy až na úrovni nákladů. Snížená cena však znamená razantní snížení kvality provedené práce. S touto skutečností společnost soupeří už dlouhou dobu a pro získání nových klientů je ochotna za kvalitně provedenou práci s cenou klesnout dolů, někdy i za cenu ztráty. Společnost totiž věří, že kladné reference a spokojenost zákazníka jí v budoucnu přinese vyšší zisky.

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Hrozba vstupu nových konkurenčních firem na trh je v tomto oboru vysoká. Avšak společnost věří, že mnozí se podniky, které zkouší prorazit na trhu úklidových služeb, nejsou vážnou konkurencí v oblasti velkých zakázek. Pro ty je zapotřebí disponováním přístrojů, jejichž pořízení je velmi drahé. Nemluvě o nutnosti vysoké odbornosti pracovníků.

Hrozba vzniku substitutů

Substitutem se rozumí služba či produkt, která dokáže zákazníkovi nahradit službu, kterou nabízí daná společnost. Nemusí nutně jít o tu samou službu. Nebezpečí konkurence znamená i náhražka, která zákazníkovi do jisté míry potřebné služby nahradí. V oblasti facility managementu je substitutů velké množství. Avšak v tomto oboru, je důležitá předchozí kladná reference, kterou si společnost díky kvalitním a

dlouhodobým výsledkům drží. Další výhodou jsou úzké vztahy s partnery a zákazníky, které vedou ke snížení hrozby substitutů na trhu.

Síla kupujících

Síla kupujících spočívá zejména ve vyjednávací síle o ceně, která může znamenat doslovné vyjednávání o ceně, změnu odebíraného množství služeb nebo odchod ke konkurenci. V oblasti poskytování kompletních úklidových služeb a ostrahy existuje velké množství konkurentů, proto je největší vyjednávací silou zákazníka možnost výběru dle ceny nebo referencí. Jak bylo popsáno dříve, společnost v oblasti facility managementu spoléhá na dlouholeté pozitivní reference. Avšak vyjednávací síla zákazníka je v tomto oboru silná a proto je cena služeb zákazníkem velmi ovlivněna. Společnost navíc nabízí služby renovací podlah z přírodního materiálu, které jsou specifickou oblastí. Konkurence v tomto oboru není velká a vyjednávací síla zákazníka v tomto směru značně klesá.

Síla dodavatelů

Síla dodavatelů je v každém oboru odlišná. Všude však platí pravidlo, které říká „síla dodavatelů je tím vyšší, čím je na nich podnik závislejší“. Společnost spolupracuje s velkým množstvím dodavatelů, jejichž vyjednávací síla je rozdílná, podle druhu dodávaného zboží. Největším dodavatelem jsou podniky distribuující chemické a hygienické prostředky. Takových společností je v České republice i na Moravě velké množství a tak vyjednávací síla dodavatelů není vysoká. Pro dodávání technologických strojů nebo potřeb pro renovaci a krystalizaci je situace opačná. Dodavatelů s kvalitním zbožím není mnoho a společnost je nucena dokonce volit dodavatele ze zahraničí, jejichž vyjednávací síla je značná. V oblasti dodávky kancelářských potřeb, telefonních operátorů, internetu nebo právních a účetních služeb je vyjednávací síla díky velkému množství konkurence znovu na straně odběratele.

3.2.3 Analýza McKinsey 7S

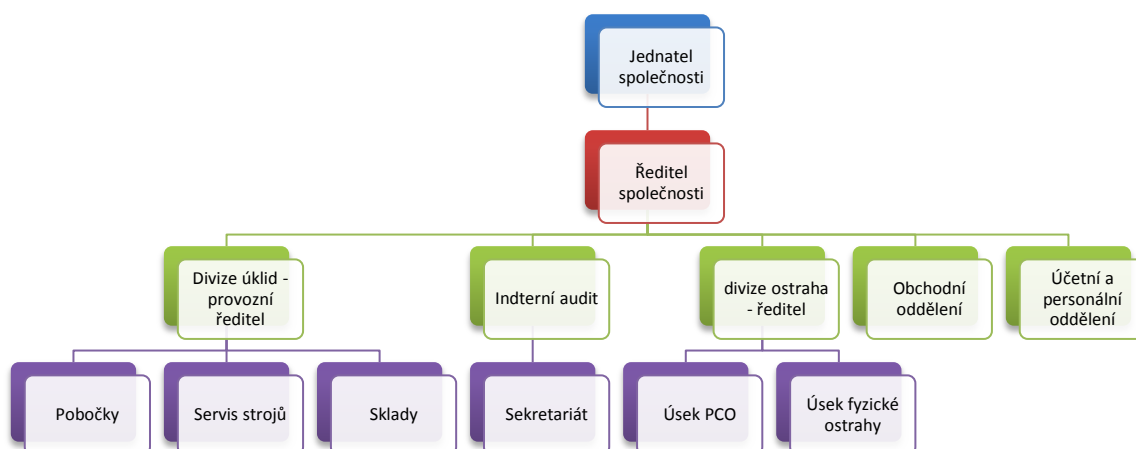
Analýza McKinsey 7S patří mezi modely kritických faktorů úspěchu a soustředí se na vnitřní okolí společnosti. Tato analýza obsahuje sedm dílčích analýz, kterými jsou: strategie, struktura, systémy, styl, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.

Strategie

Strategií se rozumí stanovení cílů společnosti a způsob, jakým má být těchto cílů dosaženo. Hlavním cílem, který si vedení společnosti stanovilo, je udržení pozice mezi deseti největšími dodavateli facility managementu v České republice. S tím je spojené udržování dosavadní partnerů a akvizice nových potenciálních klientů. Dalším důležitým cílem je stabilita společnosti a ekonomická síla, která vede k silné konkurenceschopnosti. Pro budoucí prosperitu je stejně důležitý rozvoj činností a zvyšování hodnoty podniku. Společnost si zakládá na spokojenosti zaměstnanců, která podle nich vede ke spokojenosti klientů.

Struktura

Strukturou se rozumí mechanismu řízení a organizační uspořádání uvnitř podniku. V čele společnosti stojí majitel, který je zároveň jejím jednatelem. V řízení společnosti mu je k dispozici ředitel, který dohlíží na správný chod. Protože se společnost nevěnuje jen úklidovým službám a správě budov, tak je podnik rozdělen na dvě divize, kdy druhá soustředí své působení na služby kompletní ostrahy. V čele obou divizí stojí divizní ředitelé, kteří delegují podřízené manažery. Ti zastupují společnost v několika pobočkách v České republice a na Slovensku. Pro přesnější a rychlejší řízení podnikových procesů slouží obchodní, účetní a personální oddělení. Pro lepší představu slouží následující obrázek.



Obr. 8: Organizační struktura společnosti
(Zdroj: vlastní zpracování)

Systémy

Systémem mohou být metody, postupy a veškeré procesy, včetně technologických a technických procesů a informačních systémů. Ve společnosti není žádný rozsáhlejší informační systém, který by zjednodušil a zrychlil interní procesy. MS Excel a běžný účetní systém je největší informační vymožeností, kterou společnost od doby svého vzniku zavedla. Interní i vnější komunikace probíhá pomocí telefonů, e-mailů a osobních schůzek. Kvalita provedené práce je pod dohledem manažerů jednotlivých poboček.

Styl

Stylem se rozumí charakteristický způsob chování, konání a jednání společnosti. V tomto případě je společnost řízena dle organizační struktury uvedené výše formou byrokratické stylu. Kdy společnost řídí jednatel společnosti za pomoci ředitele. Zásadní rozhodnutí, které mají vliv na chod společnosti, jsou projednávány pomocí pravidelných

nebo jednorázových meetingů. Otázky jednorázových zakázek nebo menších krátkodobých rozhodnutí jsou řešeny přímo manažery jednotlivých poboček.

Sdílené hodnoty

Sdílenými hodnoty jsou hlavně firemní kultura, poslání a vize společnosti. Jak bylo již řečeno, tak si společnost zakládá na spokojenosti svých zaměstnanců a kladnými vztahy se svými partnery a klienty. Jako své poslání bere například ekologický způsob likvidace použitých hygienických prostředků.

3.2.4 SWOT analýza

SWOT analýza na rozdíl od předchozích metod zkoumá vnější i vnitřní faktory ovlivňující úspěšný chod společnosti. SWOT analýza může být použita i jako analýza konkrétní služby nebo produktu. Tato metoda se rozděluje do čtyř kvadrantů, ve kterých se zaměřuje na silné stránky, slabé stránky, příležitosti a možné hrozby podniku.

Silné stránky

Mezi silné stránky společnost zahrnuje především dlouhodobé a dobré vztahy se svými obchodními partnery. Ty jsou spojené s kladnou referencí díky kvalitním službám, které poskytuje. Mimo jiné společnost mezi silné stránky zahrnuje moderní technologie, které využívá mimo jiné k renovaci podlah. Neméně velkou výhodu společnost vidí v dobrých vztazích se svými zaměstnanci, které vytváří vhodnou image.

Slabé stránky

Jednou ze slabých stránek může být zastaralá IT podpora společnosti a řízení podnikových procesů.

Příležitosti

Velkou příležitostí společnosti je neustálé vystavování nových bytových a komerčních prostor na Jižní Moravě a s ní spojené finální úklidové služby. Ty by mohly přejít k pravidelným komplexním službám formou správy budov a ostrahy. Příležitosti pro rozvoj podniku jsou zejména nové trhy, kdy by společnost mohla expandovat více po

celé republice a nejbližšího zahraničí. Společnost by měla využít své silné stránky a rozšířit specializaci na renovaci podlah z přírodního materiálu.

Hrozby

Jako ve většině druhů podnikání, tak i v tomto je velkou hrozbou vznik nových konkurentů, kteří by nepříznivě ovlivnili tvorbu ceny. Možnou hrozbou je kopírování již zavedených a ověřených postupů. Změny v legislativě jsou další hrozbou, kterou podnik těžko ovlivní.

3.3 Finanční analýza společnosti

Následující část bude věnována jednotlivým ukazatelům finanční analýzy v letech 2010 – 2014. Tyto ukazatele byly vysvětleny v teoretické části diplomové práce. Zdrojem pro tyto analýzy budou zejména účetní závěrka, rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow.

3.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele jsou nejvíce využívány k analýze tak zvaných trendů. Patří sem analýzy horizontálních a vertikálních ukazatelů, které vychází z účetních výkazů. Účelem je přehledná orientace hospodaření dané společnosti a upozorňují na aspekty, u kterých je třeba zvýšené pozornosti nebo podrobnějšího zkoumání.

Horizontální analýza

Podrobuje analýze změny jednotlivých veličin účetního výkazu po řádcích, tedy horizontálně. A to v porovnání s předešlým účetním obdobím. Výsledkem je tedy změna jednotlivých veličin ve zkoumaném roce. Výsledkem jsou odpovědi na otázky:

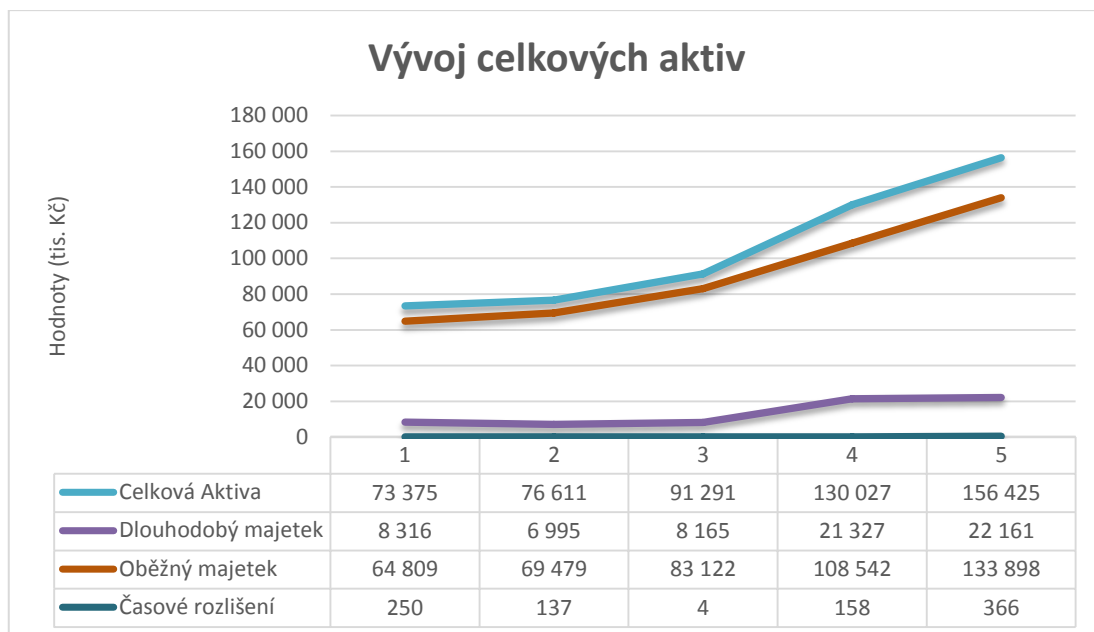
- o kolik jednotek se změnila daná položka v časovém období (absolutní změna)
- o kolik procent se změnila daná položka v časovém období (procentní změna)

Výsledky horizontální analýzy zkoumané společnosti jsou viditelné v následující tabulce.

Tab. č. 5: Horizontální analýza aktiv
(Zdroj: vlastní zpracování)

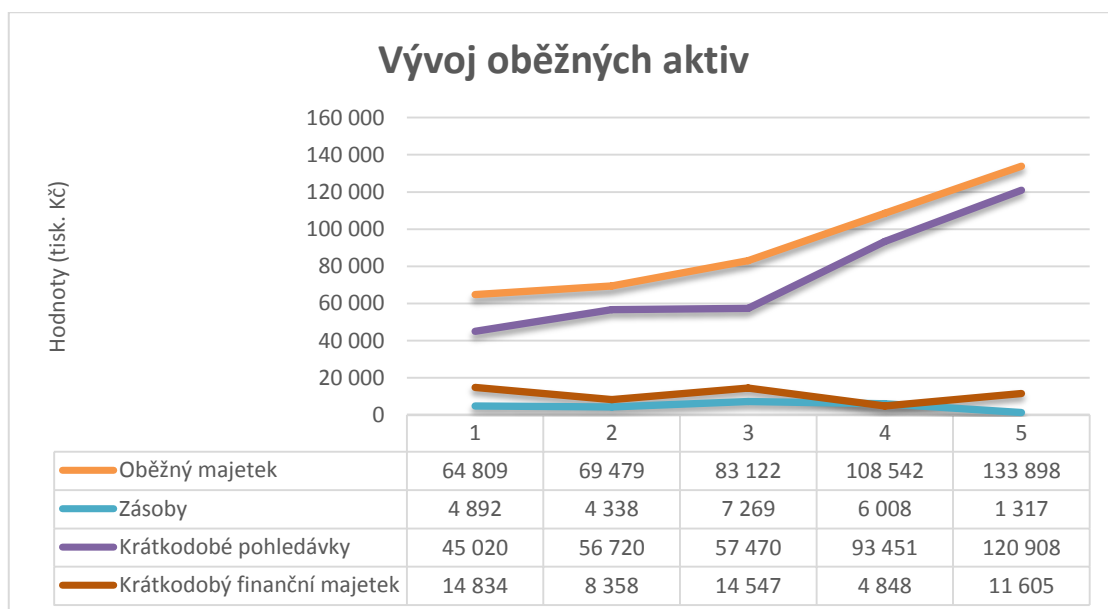
Horizontální analýza								
	2010/2011		2011/2012		2012/2013		2013/2014	
Celková Aktiva	3 236,00	4,41%	14 680,00	19,16%	38 736,00	42,43%	26 398,00	20,30%
Dlouhodobý majetek	-1 321,00	-15,89%	1 170,00	16,73%	13 162,00	161,20%	834,00	3,91%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Dlouhodobý hmotný majetek	-1 321,00	-15,93%	980,00	14,06%	13 162,00	165,56%	844,00	4,00%
Oběžný majetek	4 670,00	7,21%	13 643,00	19,64%	25 420,00	30,58%	25 356,00	23,36%
Zásoby	-554,00	-11,32%	2 931,00	67,57%	-1 261,00	-17,35%	-4 691,00	-78,08%
Krátkodobé pohledávky	11 700,00	25,99%	750,00	1,32%	35 981,00	62,61%	27 457,00	29,38%
Krátkodobý finanční majetek	-6 476,00	-43,66%	6 189,00	74,05%	-9 699,00	-66,67%	6 757,00	139,38%
Časové rozlišení	-113,00	-45,20%	-133,00	-97,08%	154,00	3850,00%	208,00	131,65%

Z provedené analýzy je zřejmý postupný trend růstu aktiv. Ten zapříčiňuje každoroční nárůst dlouhodobého i oběžného majetku. K největší změně ve struktuře aktiv došlo mezi roky 2012 a 2013. Změnou byl nárůst aktiv o 38 736 000 Kč, což představuje nárůst o 42,43%. Tuto změnu zapříčinil především nárůst dlouhodobého hmotného majetku, přesněji nedokončeného dlouhodobého majetku. Společnost v této době začala své pomoci rozšiřovat sídlo své společnosti. Stavba této budovy znamenala zvýšení dlouhodobého hmotného majetku o 13 162 000 Kč, což představuje nárůst o 165,56%. Oběžný majetek stejně jako celková aktiva každoročně narůstá. Největší změna byla taktéž mezi roky 2012-2013. Tato změna byla ovlivněna nárůstem krátkodobých pohledávek. Kde došlo ke zvýšení objemu zakázek, což mělo za následek rapidní zvýšení krátkodobých pohledávek a to o 35 981 000 Kč. Přesněji o 62,61%. Tento jev byl negativní. Společnosti se snížily prostředky k realizaci zakázek. Dalším negativním dopadem bylo snížení jistoty splacení pohledávek. U krátkodobého finančního majetku můžeme sledovat pravidelně se střídající nárůst a pokles.



Graf 3: Vývoj celkových aktiv
(Zdroj: vlastní zpracování)

Na grafu celkových aktiv můžeme vidět již zmiňovaný každoroční nárůst celkových aktiv, na kterém má největší podíl změna krátkodobých pohledávek a změna nedokončeného dlouhodobého hmotného majetku.



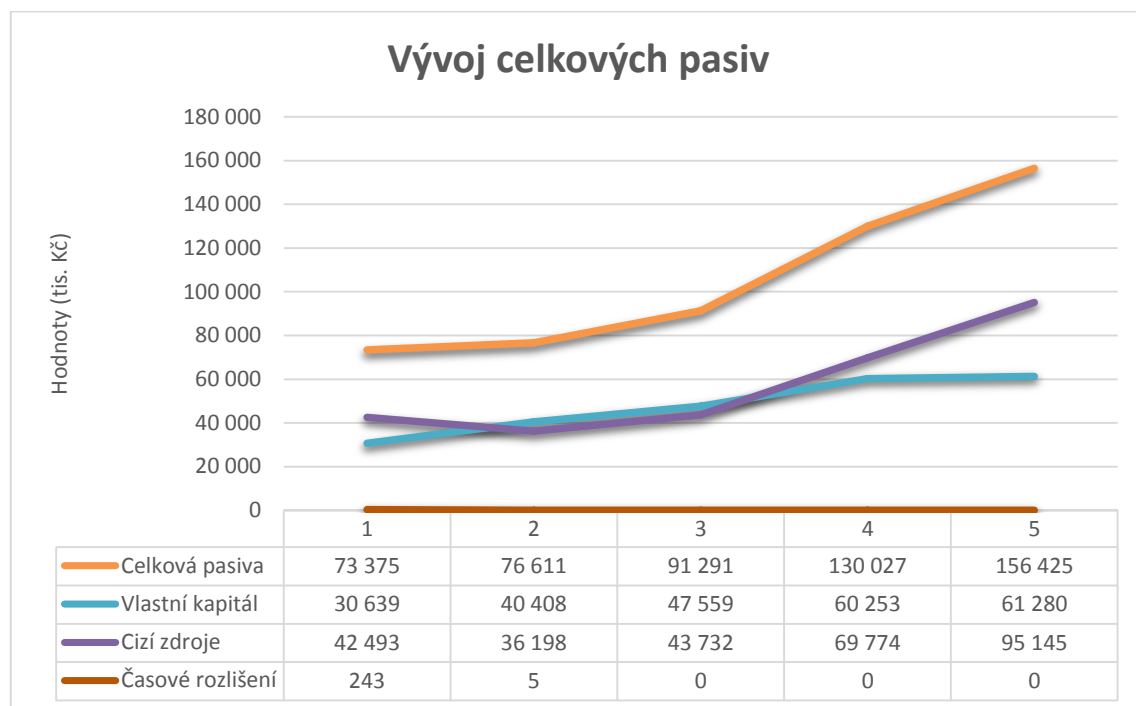
Graf 4: Vývoj oběžných aktiv
(Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu číslo 4 můžeme vyčíst postupný nárůst oběžného majetku, který takřka kopíruje křivku krátkodobých pohledávek. Ty jsou svým objemem největší položkou oběžných aktiv. Krátkodobé pohledávky zaznamenaly mezi lety 2011 a 2012 krátkou stagnaci, po které následoval rapidní nárůst o více jak 100% v roce 2014. Díky nárůstu můžeme hovořit o zhoršení pozice na trhu. Tato skutečnost je zapříčiněna pozdějším placením od zákazníků. Dlouhodobé pohledávky se vyskytují, což naznačuje slabou pozici společnosti. Velikost těchto pohledávek je však oproti celkovým aktivům společnosti zanedbatelná. Od roku 2010 do roku 2014 zaznamenala nárůst o pouhé 4 000 Kč na konečných 68 000 Kč. Společnost má nízké zásoby, což je správné, protože se nejedná o výrobní podnik. Tuto skutečnost si můžeme potvrdit ve výkazu zisků a ztráty, kde je materiál až druhotný náklad. Oběžné aktiva tedy zaznamenala své minimum v roce 2010 a postupným nárůstem se dostala ke svému maximu v roce 2014, které znamenalo hodnotu 133 898 000 Kč.

Tab. č. 6: Horizontální analýza pasiv
(Zdroj: vlastní zpracování)

Horizontální analýza								
	2010/2011		2011/2012		2012/2013		2013/2014	
Celková pasiva	3 236,00	4,41%	14 680,00	19,16%	38 736,00	42,43%	26 398,00	20,30%
Vlastní kapitál	9 769,00	31,88%	7 151,00	17,70%	12 694,00	26,69%	1 027,00	1,70%
Výsledek hosp. min. Let	4 566,00	24,85%	9 769,00	42,59%	7 151,00	21,86%	3 694,00	9,27%
Výsledek hosp. běžného období	5 203,00	113,95%	-2 618,00	-26,80%	-3 457,00	-48,34%	-2 667,00	-72,20%
Cizí zdroje	6 295,00	-14,81%	7 534,00	20,81%	26 042,00	59,55%	25 371,00	36,36%
Rezervy	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Dlouhodobé závazky	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Krátkodobé závazky	4 138,00	19,73%	8 257,00	32,89%	24 853,00	74,49%	36 160,00	62,11%
Závazky u obch. Vztahů	3 433,00	29,94%	3 579,00	24,02%	16 178,00	87,55%	25 565,00	73,77%
Časové rozlišení	-238,00	-97,94%	-5,00	-100,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%

Jelikož se dle pravidla bilanční rovnice musí aktiva rovnat pasivům, tak i u pasiv dochází ke každoročnímu nárůstu, stejně jako tomu bylo v případě aktiv. Největšími položkami pasiv jsou vlastní kapitál, cizí zdroje a krátkodobé závazky, které se v jednotlivých letech výrazně měnily. Pro lepší přehled jsou jednotlivé změny zachyceny na následujícím grafu.



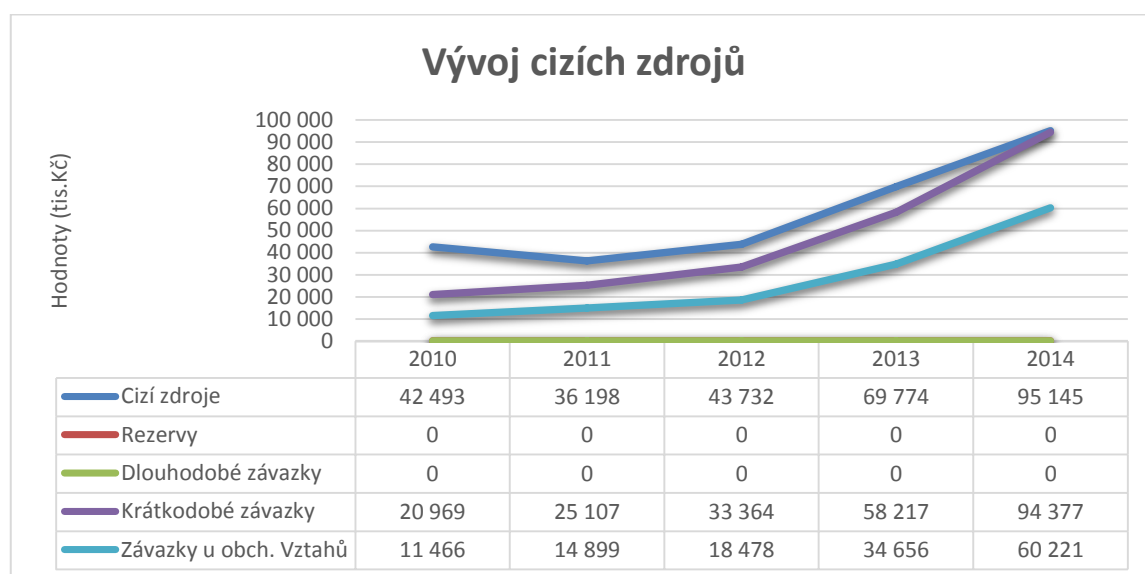
Graf 5: Vývoj celkových pasiv
(Zdroj: vlastní zpracování)

Podle grafu číslo 5 můžeme říci, že vývoj celkových pasiv kopíruje křivku cizích zdrojů, navýšenou o vlastní kapitál. Jedinou výjimkou se jeví rok 2011, ve kterém došlo ke snížení cizích zdrojů, kdežto celková pasiva stále rostla. Tento jev byl zapříčiněn zvýšením vlastního kapitálu. Jelikož celková pasiva postupně rostou, tak svého minima dosáhla v roce 2010 a na své maximum se dostala v roce 2014.

Vlastní kapitál zaznamenával každoroční nárůst v průměru o 20%, který je ovlivněn z největší části výsledkem hospodaření z minulých let, který od roku 2010 rostl z 18 373 000 Kč na 43 553 000 Kč. Nerozdělený zisk minulých let poukazuje na skutečnost, že se společnost chystá k zásadnější investici, ke které potřebuje určitý finanční obnos.

Nerozdělením zisku si společnost tvoří určitý „polštář“, který jí pomůže tuto investici financovat. Nevyplácejí si odměny ze zisku, tudíž nemají tendenci vykazovat zisk. Výsledek hospodaření běžného účetního období měl po všechny roky přesně opačný trend, čímž tlumil vliv položky výsledek hospodaření minulých let na vlastní kapitál.

Cizí zdroje až na rok 2011 zaznamenávají stejně jako vlastní kapitál, každoroční nárůst v průměru o 25%. Společnost nemá žádné dlouhodobé závazky, což je hodnoceno velmi pozitivně. Cizí zdroje jsou tvořeny zejména krátkodobými závazky, jejichž nejpodstatnější část tvoří zejména dvě položky a to závazky z obchodních vztahů a závazky ke společníkům. Závazky z obchodních vztahů se meziročně téměř o polovinu zvýšily, což značí, že společnost není schopna plnit celou řadu svých závazků. A postavení vůči zákazníkům se zhoršilo. Jedním ze zdrojů prostředků na snížení závazků byl nárůst závazků ke společníkům, což ale není problém ve smyslu vysokých úroků jako u bankovních úvěrů. Společník je subjekt, který může se splatností své pohledávky vůči firmě počkat. Závazky k zaměstnancům vzrostly přibližně o 28%. To poukazuje na nárůst počtu pracovníků, tedy nárůst mzdových nákladů, případně na růst mezd stávajících zaměstnanců. S tím souvisí i nárůst závazků ze soc. zabezpečení a zdravotního pojištění. Změny ve struktuře cizích zdrojů můžeme podrobně vidět na následujícím grafu.



Graf 6: Vývoj cizích zdrojů
(Zdroj: vlastní zpracování)

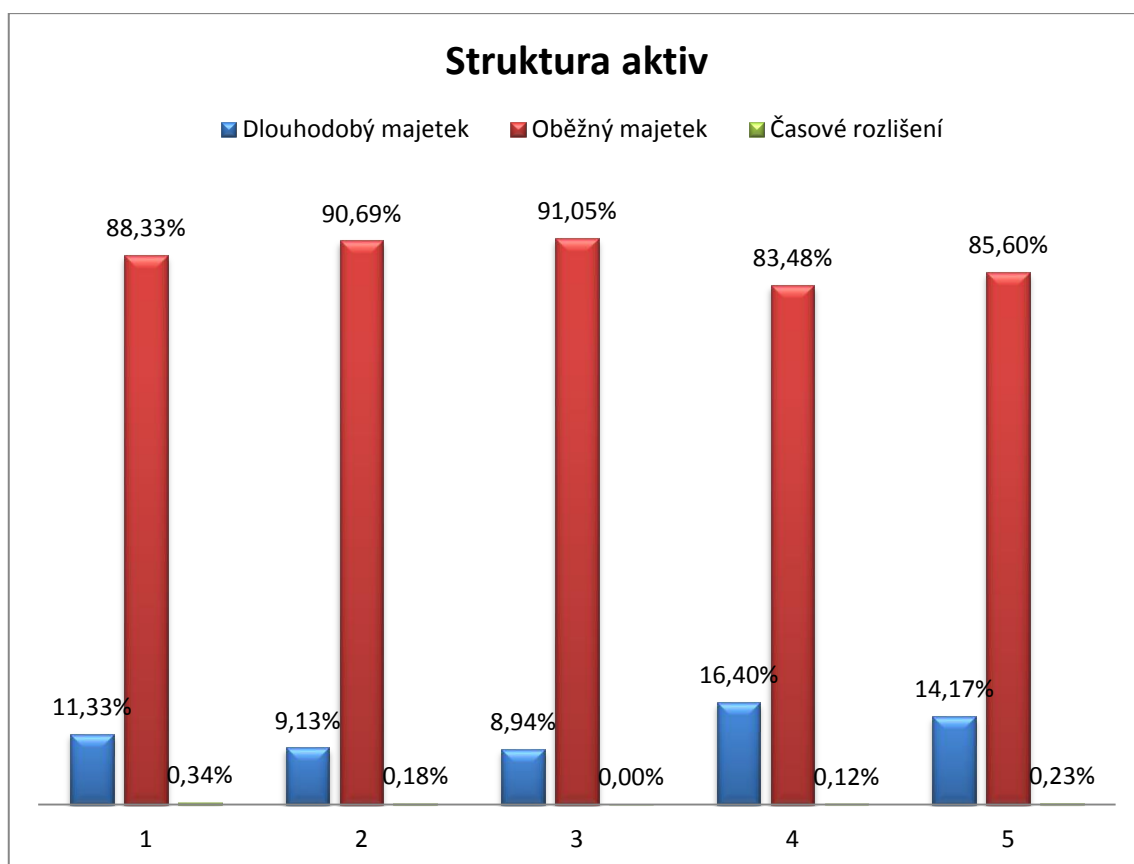
Z grafu číslo 6 je zřejmé, že má křivka cizích zdrojů až na rok 2011 rostoucí trend, který z největší části kopíruje křivku závazků z obchodních vztahů, která je součástí krátkodobých závazků. Pokles cizích zdrojů v roce 2011 o 6 295 000 Kč, tedy o 14,81% byl zapříčiněn poklesem bankovních úvěrů a výpomocí. Společnost v tomto roce splatila více jak polovinu svých krátkodobých bankovních úvěrů. Jak již bylo řečeno, tak největší položkou cizích zdrojů jsou závazky z obchodních vztahů, které mají rostoucí trend. Z roku 2010, kdy byly ve výši 11 466 000 Kč, narostly v roce 2014 až do výše 60 211 000 Kč, kde taky zaznamenaly své maximum.

Vertikální analýza

Vertikální analýza ukazuje procentuální vyjádření, jakou mírou se jednotlivé položky rozvahy podílejí na celkové bilanční hodnotě aktiv nebo pasiv. Toto procentuální vyjádření je zachyceno v jednotlivých letech, můžeme tedy sledovat změnu ve zkoumaném období.

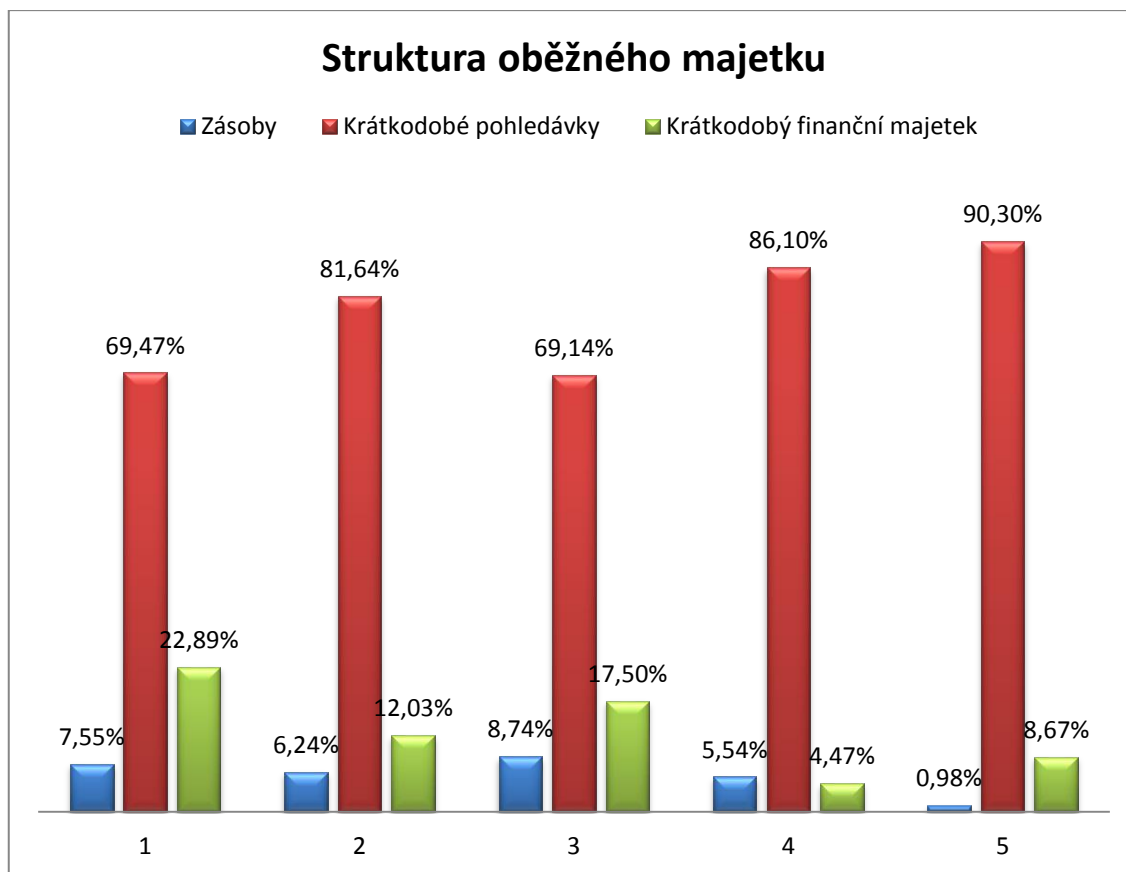
Tab. č. 7: Vertikální analýza aktiv
(Zdroj: vlastní zpracování)

Vertikální analýza aktiv					
	2010	2011	2012	2013	2014
Celková Aktiva	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Dlouhodobý majetek	11,33%	9,13%	8,94%	16,40%	14,17%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobý hmotný majetek	11,30%	9,10%	8,71%	16,24%	14,04%
Oběžný majetek	88,33%	90,69%	91,05%	83,48%	85,60%
Zásoby	6,67%	5,66%	7,96%	4,62%	0,84%
Krátkodobé pohledávky	61,36%	74,04%	62,95%	71,87%	77,29%
Krátkodobý finanční majetek	20,22%	10,91%	15,93%	3,73%	7,42%
Časové rozlišení	0,34%	0,18%	0,00%	0,12%	0,23%



Graf 7: Struktura aktiv
(Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu číslo 7, který vychází z tabulky vertikální analýzy aktiv, je více než patrné, že hlavní složkou aktiv je oběžný majetek, který představuje v průměru téměř 88% veškerých aktiv společnosti. Svého maxima oběžný majetek dosahuje v roce 2012, kdy se na celkových aktivech podílí z 91,09%. Minima potom dosahuje v následujícím roce, tedy v roce 2013, kde jeho hodnota klesla na 83,48%. Tento fakt byl způsoben nárůstem dlouhodobého hmotného majetku. Firma v tomto roce začala s rozšiřováním svého sídla a zvýšila tím hodnotu nedokončeného dlouhodobého hmotného majetku.

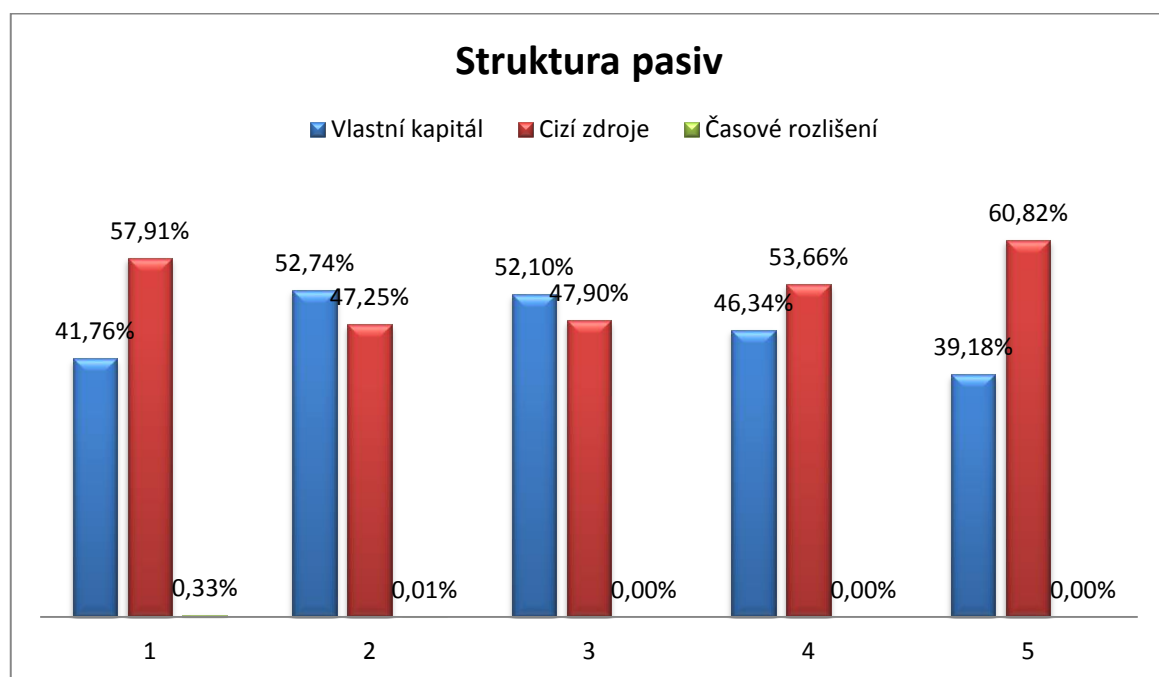


Graf 8: Struktura oběžného majetku
(Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu struktury oběžného majetku je na první pohled vidět, že hlavní položkou oběžných aktiv jsou krátkodobé pohledávky. Ty se na hodnotě pohledávek podílí téměř z 80%. Dlouhodobé pohledávky jsou ve společnosti téměř zanedbatelné. Fakt, že aktiva společnosti tvoří zejména krátkodobé pohledávky, vypovídá o tom, že společnost nemá dobré postavení vůči svým odběratelům, jejichž platební morálka je v tomto případě velmi špatná. Druhou možností může být dlouhá doba splatnosti faktur vůči těmto odběratelům.

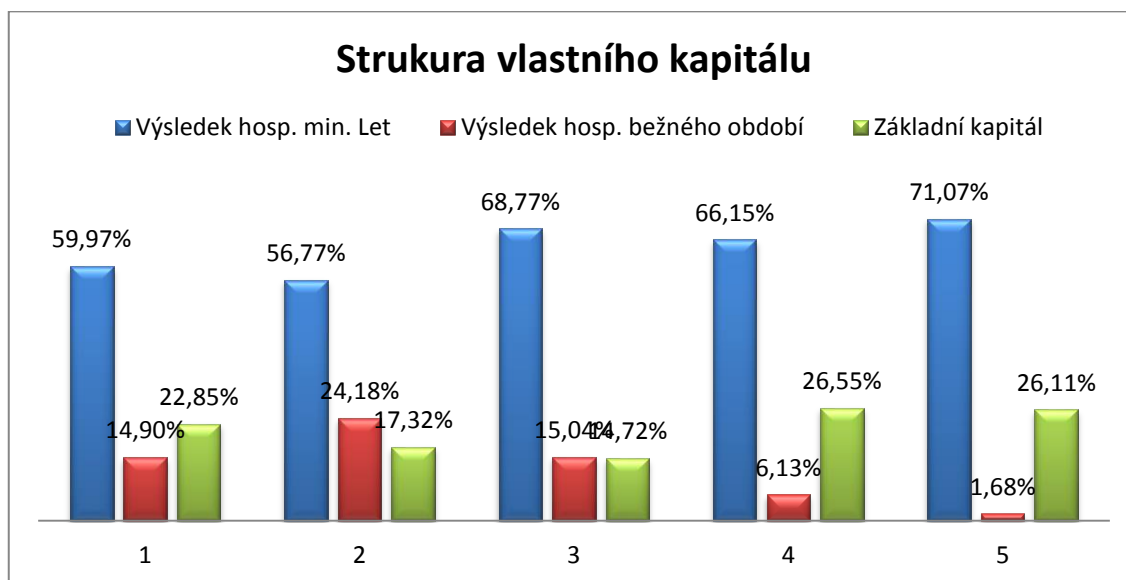
Tab. č. 8: Vertikální analýza pasiv
(Zdroj: vlastní zpracování)

Vertikální analýza pasiv					
	2010	2011	2012	2013	2014
Celková pasiva	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	41,76%	52,74%	52,10%	46,34%	39,18%
Základní kapitál	9,54%	9,14%	7,67%	12,31%	10,23%
Výsledek hosp. min. Let	25,04%	29,94%	35,83%	30,65%	27,84%
Výsledek hosp. běžného období	6,22%	12,75%	7,83%	2,84%	0,66%
Cizí zdroje	57,91%	47,25%	47,90%	53,66%	60,82%
Rezervy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobé závazky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobé závazky	28,58%	32,77%	36,55%	44,77%	60,33%
Závazky u obch. Vztahů	15,63%	19,45%	20,24%	26,65%	38,50%
Časové rozlišení	0,33%	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%



Graf 9: Struktura pasiv
(Zdroj: vlastní zpracování)

Jak můžeme vidět z tabulky a grafu, tak se pasiva skládají zhruba z 50% procent z vlastního kapitálu a z 50% z cizích zdrojů. Jednotlivé poměry se každým rokem měnily. V roce 2010 byla společnost téměř z 58% financována z cizích zdrojů. V dalších dvou letech se však zvýšilo financování z vlastních zdrojů a poměr se přiblížil 50%. Od roku 2013 znovu přibýlo cizích financí a společnost dosáhla v posledním zkoumaném roce maxima cizích zdrojů ve výši téměř 61%. Obecným tvrzením je, že financování společnosti z cizích zdrojů je levnější, protože úroky tohoto druhu financování jsou daňově uznatelným nákladem. Na druhou stranu příliš vysoká míra zadluženosti, je pro podnikání riskantní a finanční stabilita ztrácí rovnováhu. Společnost se z těchto důvodů snaží držet úroveň financování okolo 50% s mírnou nadvládou cizích zdrojů.



Graf 10: Struktura vlastního kapitálu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že vlastní kapitál je tvořen z největší části výsledkem hospodaření minulých let. V jednotlivých letech tato položka rostla a zase klesala, avšak z dlouhodobého hlediska vykazuje rostoucí trend. Svého minima dosáhla v roce 2010 ve výši 18 373 000 Kč, avšak v poměru ku vlastnímu kapitálu byla nejnižší v roce 2011, kdy představovala 56,77%. Hlavní vliv na to měl více než 100% nárůst výsledku hospodaření běžného období. Nejvyšších hodnot výsledek hospodaření z minulých let dosáhl v roce 2014 ve výši 45 554 000 Kč, které znamenaly 71,07% vlastního kapitálu.

Vliv na to měl opět výsledek hospodaření běžného období, avšak v tomto případě opačným směrem. Když oproti roku 2010 klesl téměř o 90%. Základní kapitál společnosti se po dobu 3 let nezměnil, až do roku 2013, kdy byl navýšen o 9 000 000 Kč. Shrnutím faktů z toho grafu je, že společnost nevyplácí zisk svým společníkům, díky čemuž výsledek hospodaření z minulých let neustále roste. Naopak pokles výsledku hospodaření běžného období naznačuje pokles ziskovosti podniku.

3.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Jak již bylo řečeno v teoretické části práce, tak analýza rozdílových ukazatelů se soustředí zejména na řízení likvidity podniku. Tyto ukazatele bývají jinak nazývány taky jako fondy finančních prostředků nebo zkráceně jen finanční fondy. V následující části bude likvidita společnosti prozkoumána pomocí ukazatele čistého pracovního kapitálu, čistých pohotových prostředků a ukazatele čistého peněžního majetku.

Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Základní odpověď tohoto ukazatele je, jaké množství provozních prostředků podniku zbyde při uhrazení veškerých krátkodobých závazků. Jde tedy o ukazatel jisté solventnosti podniku.



Graf 11: Čistý pracovní kapitál
(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel čistého pracovního kapitálu, jak lze vidět na grafu, udržuje od roku 2010 do roku 2013 zhruba stejné hodnoty, díky čemuž křivka nevykazuje žádné větší výkyvy. Až do roku 2014, kdy došlo k poklesu o 10 804 000 Kč, což představuje pokles o 21,5%. Tento fakt zapříčinil nárůst krátkodobých závazků. Největší změnou bylo téměř 100% navýšení závazků z obchodních vztahů i závazků ke společníkům.

Pro pozitivní výsledky čistého pracovního kapitálu je zapotřebí kladných hodnot. Ty si společnost i při poklesu v posledním roce drží. Můžeme tedy říci, že je podnik schopen hradit veškeré své závazky a finančně se podílet i na další činnosti a to za pomoci likvidních prostředků.

Čistí pohotové prostředky (ČPP)

Tento ukazatel představuje schopnost podniku okamžitě hradit své okamžitě splatné závazky.



Graf 12: Čisté pohotové prostředky
(Zdroj: vlastní zpracování)

Čisté pohotové prostředky dosahují každý rok záporných hodnot. Tento fakt způsobuje malá hodnota finančního majetku. A naopak velké množství krátkodobých závazků. V předchozím případě společnost nedosahovala takto závažných hodnot, protože jsou závazky dostatečně kryty oběžným majetkem. Zejména obrovským množstvím krátkodobých pohledávek. Ty jsou však v případě čistých pohotových prostředků

vynechány, protože s nimi společnost nemůže počítat pro okamžitou manipulaci. V tomto směru vidím nedostatky společnosti, která by mohla snížením tak velkých záporných hodnot zlepšit své postavení v očích bank, díky čemuž by společnost získala lepší podmínky u případných půjček.

Čistý peněžní majetek (ČPM)

Kompromisem mezi dvěma předchozími metodami je čistý peněžní majetek. Při jehož výpočtu jsou z oběžných aktiv vyřazeny zásoby a nelikvidní pohledávky, jejichž okamžitá přeměna v peněžní prostředky je složitá.



Graf 13: Čistý peněžní majetek
(Zdroj: vlastní zpracování)

Jelikož je to metoda velice podobná metodě čistého pracovního kapitálu, jen očištěná o hůře likvidní položky, tak má křivka stejný průběh, jen se zadané hodnoty trochu snížily. Nejnižších hodnot společnost dosahuje v roce 2014, kdy ukazatel čistého peněžního majetku klesl o necelých 14%. Hlavní příčinou byla špatná platební morálka odběratelů, která vedla k velkému nárůstu krátkodobých pohledávek. Společnost na to reagovala dlouhou dobou splatnosti svých závazků, které narostly v roce 2014 o 64% oproti předchozímu roku. S růstem pohledávek narostl i oběžný majetek, avšak jeho

navýšení bylo oproti nárůstu závazků pouze o 23%. Tento fakt zapříčinil propad, který je znázorněn v grafu čistého peněžního majetku.

3.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

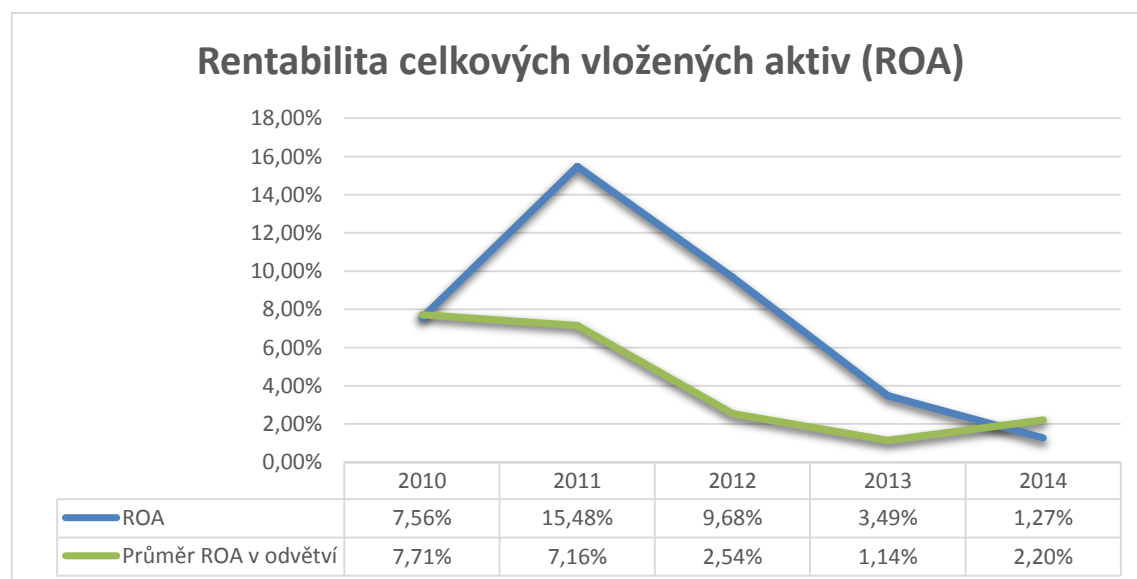
Základem analýz poměrových ukazatelů je poměr jednotlivých položek rozvahy. Jednotlivé poměrové ukazatele lze rozdělit na ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity, produktivity a tržní hodnoty. Všechny tyto ukazatele budou v této části rozebrány a vysvětleny.

Ukazatele rentability

Na dané společnosti budou následně rozebrány tyto ukazatele. Rentabilita celkových vložených aktiv, rentabilita vloženého kapitálu, rentabilita tržeb a rentabilita dlouhodobých zdrojů.

Tab. č. 9: Rentabilita celkových vložených aktiv
(Zdroj: vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013	2014
ROA	7,56%	15,48%	9,68%	3,49%	1,27%
Průměr ROA v odvětví	7,71%	7,16%	2,54%	1,14%	2,20%

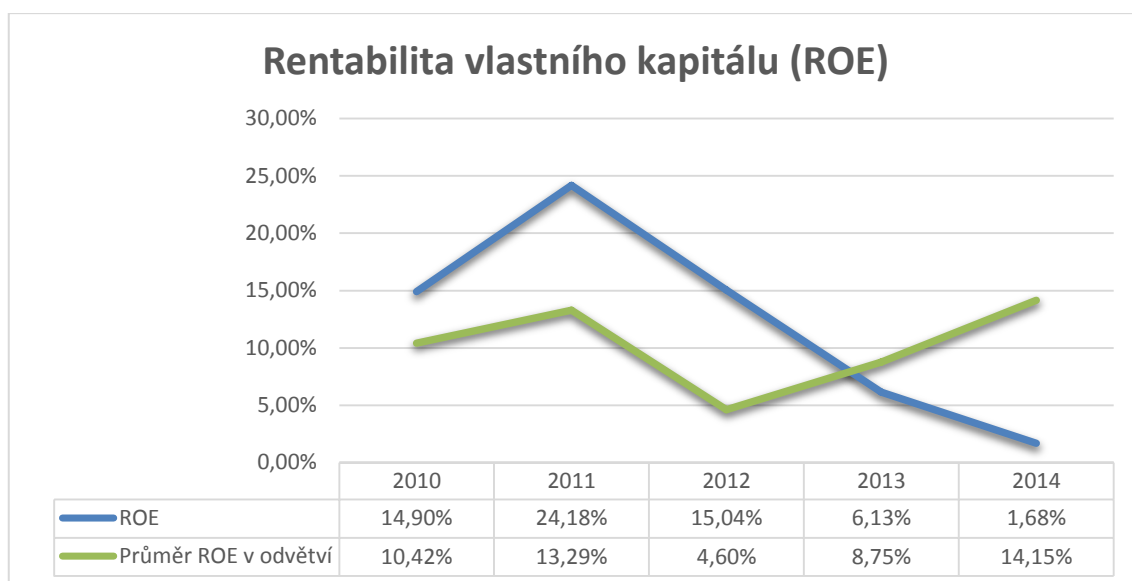


Graf 14: Rentabilita celkových vložených aktiv
(Zdroj: vlastní zpracování)

Výsledek rentability celkových vložených aktiv závisí na poměru výsledku hospodaření před zdaněním (EBIT) a celkových aktiv. Jak lze vidět na grafu, tak společnosti tato rentabilita mezi lety 2010 a 2011 stoupala, avšak od roku 2011 každoročně klesá. Svého maxima tedy dosáhla v roce 2011, kdy byla hodnota rentability na úrovni 15,48%. Tato situace byla velmi příznivá a společnost podle ní dosahovala velkých zisků. V následujících letech ale hodnota klesá a křivka po celou dobu vykazuje sestupný trend. Ten byl zapříčiněn zejména velkým nárůstem aktiv v roce 2013, za který mohlo rozšíření a dostavba nové budovy vedle sídla společnosti. Nárůst aktiv však neznamenal zvýšení zisků. Společnosti se každoročně zvedají tržby z prodeje výrobků a služeb, ale výkonová spotřeba a osobní náklady zaznamenávají vyšší nárůst. Zejména zvýšení služeb, které obsahují pravděpodobně stavbu nové budovy a navýšení mzdových nákladů. To znamená, že společnost zvyšuje své tržby na úkor zisku, který každoročně klesá. I přes tuto skutečnost se hodnoty po celou dobu drží v kladných číslech, což dokazuje, že je schopna generovat zisk. Průměr odvětví, který byl zjištěn průměrem hodnot největších konkurentů společnosti, vykazuje stejně jako analyzovaná společnost klesající trend, ale celkově dosahuje nižších hodnot. Až na poslední analyzovaný rok, kdy hodnota ROA společnosti klesla zhruba o 1% pod průměr daného odvětví.

Tab. č. 10: Rentabilita vlastního kapitálu
(Zdroj: vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013	2014
ROE	14,90%	24,18%	15,04%	6,13%	1,68%
Průměr ROE v odvětví	10,42%	13,29%	4,60%	8,75%	14,15%

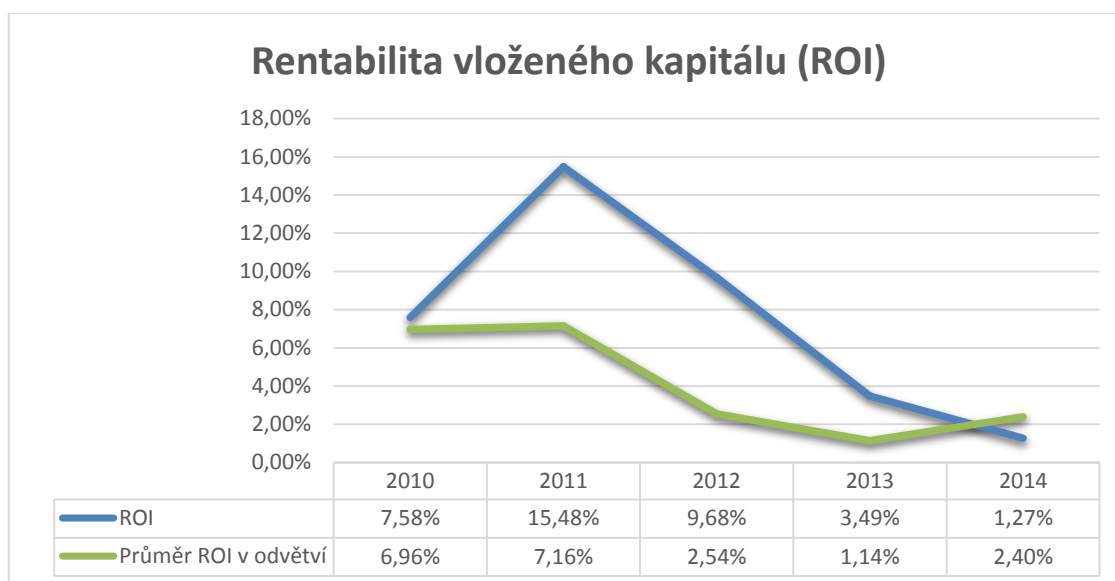


Graf 15: Rentabilita vlastního kapitálu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Křivka rentability vlastního kapitálu má stejný trend jako předchozí křivka rentability vložených aktiv. Maxima dosahuje v roce 2011 na úrovni 24,18% a minima na konci sledovaného období, tedy v roce 2014 kdy je tato rentabilita ve výši 1,68%. Tento fakt zapříčinil stejně jako u předchozího ukazatele, každoroční pokles výsledku hospodaření. Společnost navíc v roce 2013 situaci zhoršila navýšením základního kapitálu o více jak 100% a nerozdělením výsledku hospodaření. Tento ukazatel zajímá nejvíce potenciální investory, kteří po vložení svého kapitálu očekávají vyšší zisky. Hodnoty se po celou dobu drží v kladných číslech, avšak doporučené hodnoty, která představuje více jak 10%, společnost poslední dva roky nedosahuje a vykazuje klesající trend. Ten by se měla snažit zastavit. Průměr nejbližších konkurentů vykazuje během let kolísavého trendu, avšak od roku 2012, na rozdíl od analyzované společnosti, se průměrný trend konkurence obrátil a dokázal se až trojnásobně zvýšit.

Tab. č. 11: Rentabilita vloženého kapitálu
(Zdroj: vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013	2014
ROI	7,58%	15,48%	9,68%	3,49%	1,27%
Průměr ROI v odvětví	6,96%	7,16%	2,54%	1,14%	2,40%

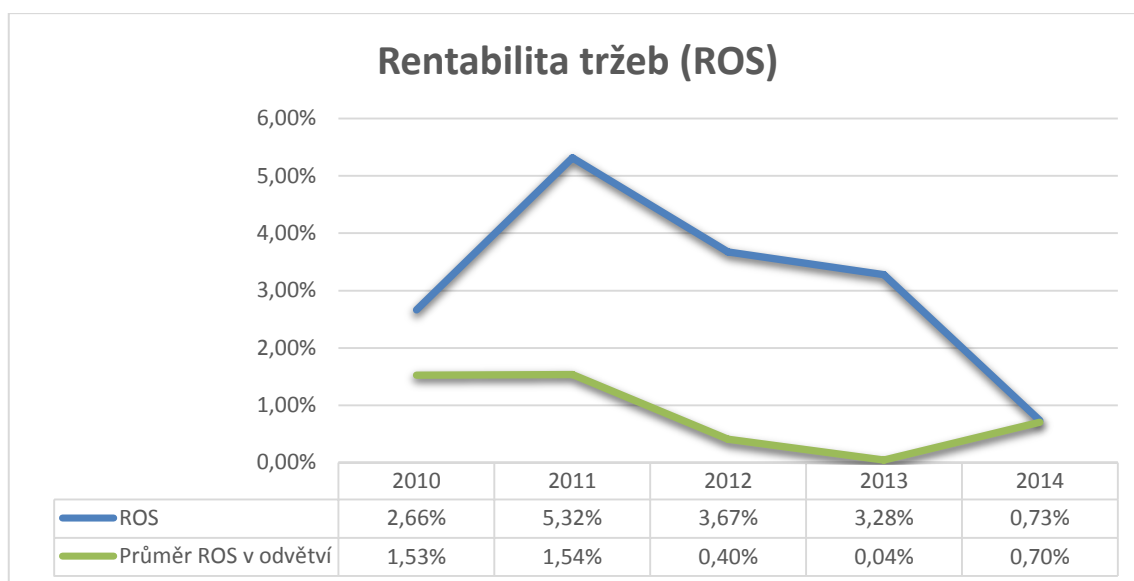


Graf 16: Rentabilita vloženého kapitálu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel rentability vloženého kapitálu poměřuje zisk společnosti a celkový investovaný kapitál. Z grafu lze vyčíst, že společnost nevyužívá efektivně dlouhodobě vloženého kapitálu, jelikož hodnota od roku 2011 klesá pod doporučené rozmezí 12-15%. Největší propad byl zaznamenán mezi lety 2011 až 2013, kdy rentabilita klesla z 15,48% na 3,49%. Vinou tohoto propadu je stejně jako u předchozích ukazatelů každoroční pokles výsledku hospodaření. Společnosti navíc rostl vlastní kapitál díky výsledku hospodaření z minulého období. Společnost vlastní kapitál udržuje na stejné úrovni s cizími zdroji, které navýšila nevyplacením zisků svých společníků a nárůstu závazků z obchodních vztahů. Tyto kroky vedly k propadu rentability a špatného užívání vloženého kapitálu. Neefektivitu využití vloženého kapitálu lze vidět u průměru nejbližších konkurentů, který se v posledních dvou letech vyskytuje na zhruba stejné úrovni.

Tab. č. 12: Rentabilita tržeb
(Zdroj: vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013	2014
ROS	2,66%	5,32%	3,67%	3,28%	0,73%
Průměr ROS v odvětví	1,53%	1,54%	0,40%	0,04%	0,70%



Graf 17: Graf 17: Rentabilita tržeb
(Zdroj: vlastní zpracování)

Rentabilita tržeb stejně jako tři předchozí ukazatele vykazuje sestupný trend. Nejvyšší úroveň společnost dosáhla v roce 2011, kde se rentabilita dostala přes 5%. Na minimum se dostala v roce 2014, kdy rentabilita klesla pod 1%. Pokles od roku 2011 byl způsoben velkým zvýšením tržeb, které však neznamenal vyšší zisky. Zvýšení tržeb přineslo velké navýšení mzdových nákladů. Z těchto výsledků je zřejmé, že společnost účinně nevyužívá svých prostředků k dosažení zisků. Průměr nejbližších konkurentů se za celé analyzované období nedostal přes 2%, což ukazuje, že společnost si v tomto směru zas tak špatně nevede. V posledním analyzovaném roce se však hodnoty obou křivek vyrovnaly a lze říci, že se v celém oboru špatně využívá prostředků k dosažení zisku.

Všechny předchozí ukazatele vykazují stejný trend a to sestupný. Tento fakt by měl být pro vedení a management společnosti alarmující. Ale vedení si je vědomo, že tento trend způsobuje zejména stavba nového sídla, kde po jeho dokončení očekává obrát těchto ukazatelů k vzestupnému trendu.

Ukazatele aktivity

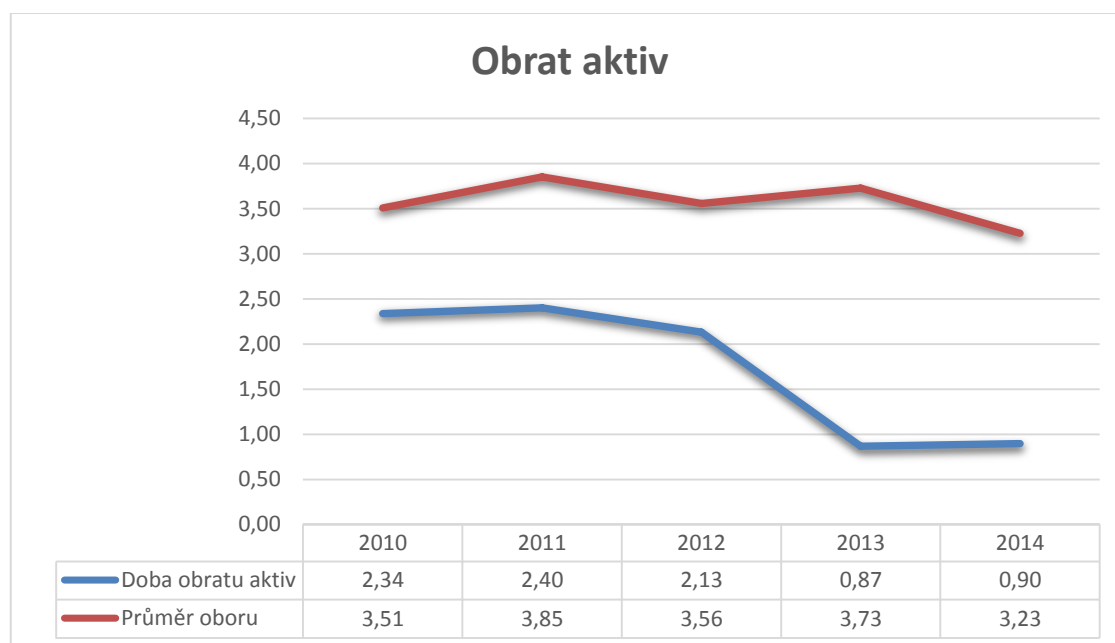
Ukazatele aktivity dávají přehled o tom, jak efektivně společnosti hospodaří se svými aktivy. Výsledné hodnoty budou následně porovnány s oborovým průměrem.

Obrat aktiv

Obrat aktiv ukazuje na efektivitu využívání veškerých aktiv podniku, bez ohledu na to čím jsou tyto aktiva kryty. Jindy bývá tato metoda nazývána také jako produktivita vloženého kapitálu.

Tab. č. 13: Obrat aktiv
(Zdroj: vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat aktiv	2,34	2,40	2,13	0,87	0,90
Průměr oboru	3,51	3,85	3,56	3,73	3,23



Graf 18: Obrat aktiv
(Zdroj: vlastní zpracování)

Obecné rozmezí, ve kterém by se ideální stav obratu aktiv pohybovat, činí od 1,6 do 3. Jak můžeme vidět z předchozí tabulky a grafu, tak obrat aktiv společnosti se v tomto rozmezí pohyboval v letech 2010 až 2012. Od roku 2011 obrat aktiv postupně klesal až

na hodnotu v roce 2014, která ukazuje 0,9. Z počátku se aktiva firmy v průměru obrátila 2 krát ročně. Z čehož můžeme vyvodit, že společnost efektivně využívala svého majetku. V posledních dvou letech, kdy hodnota obratu aktiv klesla pod hodnotu 1, můžeme říci, že společnost udržovala nadměrné množství aktiv a bylo by vhodné, toto množství efektivně snížit. Průměr oboru, zjištěný průměrem nejbližších konkurentů, se vyskytuje po celou dobu v opačné situaci, kdy hodnota obratu aktiv neklesla pod hodnotu 3.

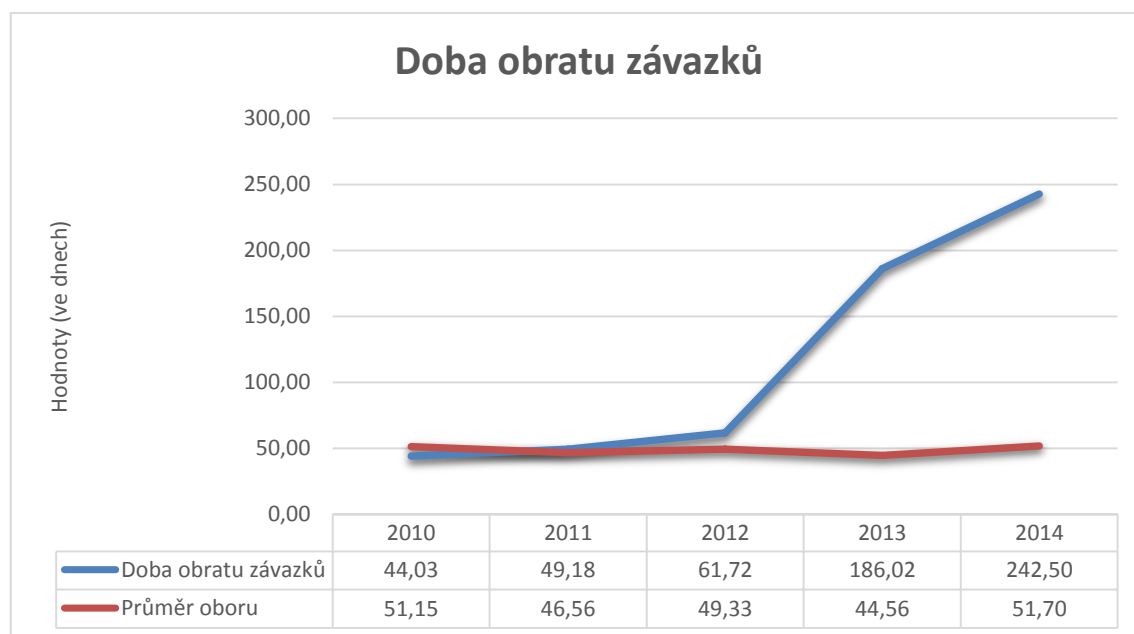
Doba obratu závazků

Udává, za kolik dní jsou v průměru hrazeny závazky. Ukazuje tedy platební morálku společnosti, vůči jejím dodavatelům.

Tab. č. 14: Doba obratu zásob

(Zdroj: vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013	2014
Doba obratu závazků	44,03	49,18	61,72	186,02	242,50
Průměr oboru	51,15	46,56	49,33	44,56	51,70



Graf 19: Doba obratu závazků

(Doba obratu závazků)

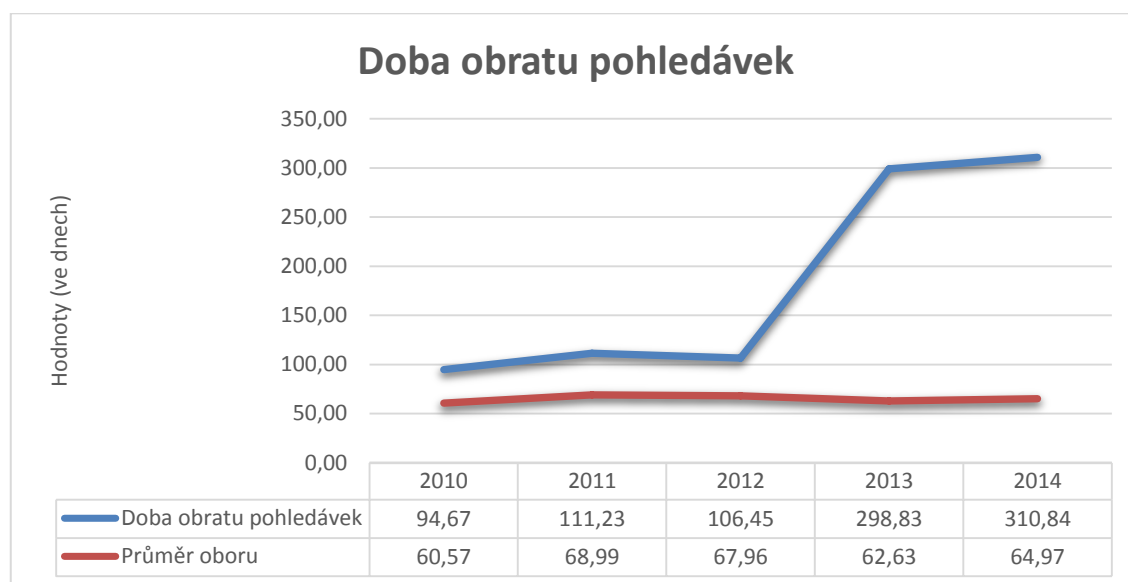
Jak je zřejmé z grafu, tak doba obratu závazků společnosti vykazuje neustálý rostoucí trend. První dva sledované roky, se hodnota pohybovala okolo 50 dní, což se shoduje s oborovým průměrem. Následné tři roky však hodnota rapidně vzrostla až na konečných 243 dní. Tato hodnota poukazuje na silnou pozici společnosti vůči svým dodavatelům. Avšak poukazuje špatnou platební morálku. Ta je uzpůsobena dlouhou dobou splatnosti pohledávek. Kdy se společnost snaží vyrovnat dobu mezi inkasem pohledávek a úhradou závazků. Splatnost jednotlivých závazků se liší dle jednotlivé spolupráce s obchodními partnery. Takto vysoká hodnota obratu závazků naznačuje špatnou likviditu společnosti.

Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel je opakem předchozího. Tedy naznačuje, jak dlouho je majetek podniku vázán v pohledávkách.

Tab. č. 15: Doba obratu pohledávek
(Zdroj: vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013	2014
Doba obratu pohledávek	94,67	111,23	106,45	298,83	310,84
Průměr oboru	60,57	68,99	67,96	62,63	64,97



Graf 20: Doba obratu pohledávek
(Zdroj: vlastní zpracování)

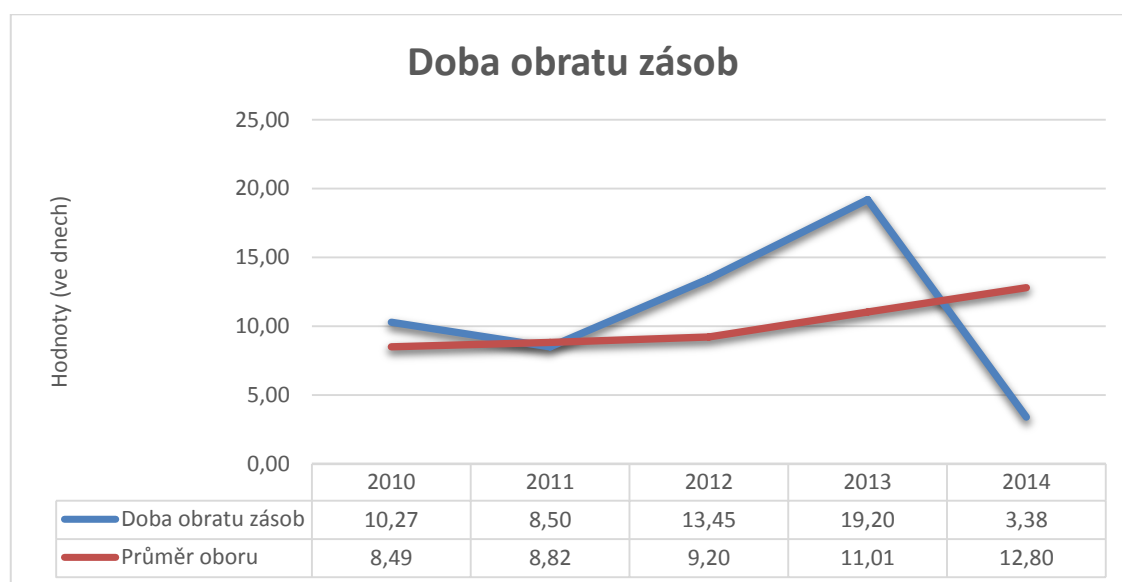
Doba obratu pohledávek vykazuje stejně rostoucí trend, jako tomu bylo u závazků. V roce 2013 a 2014 dokonce až pětinasobně přesahuje oborový průměr, což vypovídá o naprosto slabé pozici vůči svým zákazníkům. Takto vysoká doba obratu pohledávek je způsobena zejména dlouhou dobou splatnosti vystavených faktur státním podnikům. Ty si tuto dobu splatnosti určují samy při zadávání výběrových řízení. A protože společnost spravuje velké množství nemocnic a školských zařízení, které mají dobu splatnosti faktur mnohdy i 6 měsíců, tak se doba obratu pohledávek pohybuje v těchto hodnotách. Ve všech sledovaných letech byly závazky v průměru hrazeny dříve než pohledávky, což může mít negativní vliv na cash flow společnosti.

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob udává, jak dlouhá doba uplyne od nákupu zboží a jeho následném prodeji.

Tab. č. 16: Doba obratu zásob
(Zdroj: vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013	2014
Doba obratu zásob	10,27	8,50	13,45	19,20	3,38
Průměr oboru	8,49	8,82	9,20	11,01	12,80



Graf 21: Doba obratu zásob
(Zdroj: vlastní zpracování)

Hodnota doby obratu zásob vykazovala od roku 2011 vzestupný trend, podobně jako oborový průměr. V roce 2014 však průměrná doba obratu zásob klesla na hodnotu necelých 4 dní. Tato skutečnost poukazuje na fakt, že zásoby společnosti jsou v posledním sledovaném roce poměrně likvidní. Druhým plusem je fakt, že hodnota společnosti klesla čtyřnásobně pod oborový průměr. Efektivní využívání zásob a jejich krátké skladování je v tomto oboru podnikání důležité kvůli jejich expiraci.

Ukazatele zadluženosti

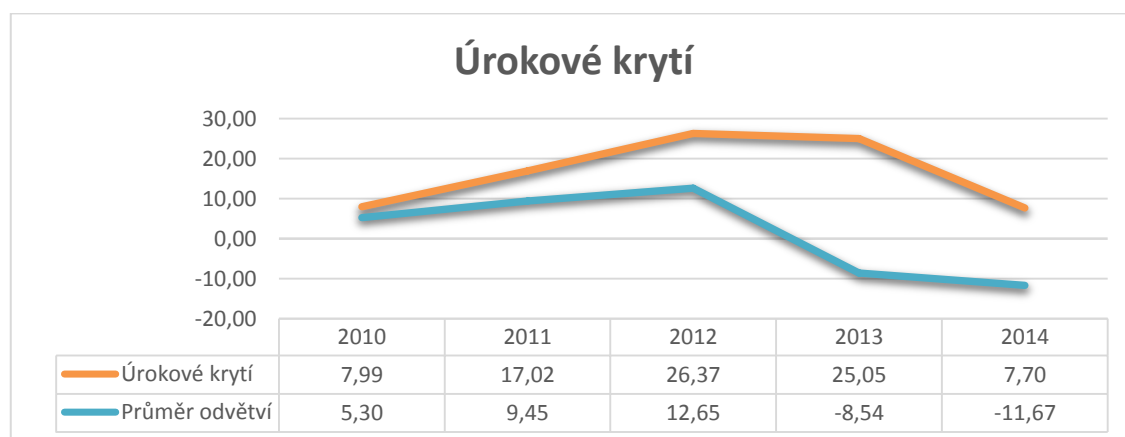
Ukazatele zadluženosti poukazují na dlouhodobou finanční stabilitu firmy. Měří efektivnost využívání cizích zdrojů a schopnost hradit své závazky. Jednoduše řečeno, přináší informace o úvěrovém zatížení společnosti.

Úrokové krytí

Jednoduše ukazuje, kolikrát jsou úroky z poskytnutých úvěrů kryty výsledkem hospodaření. V tomto případě je žádoucí nejvyšší možný ukazatel, který by naznačoval vyšší úroveň finanční situace podniku.

Tab. č. 17: Úrokové krytí
(Zdroj: vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013	2014
Úrokové krytí	7,99	17,02	26,37	25,05	7,70
Průměr odvětví	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

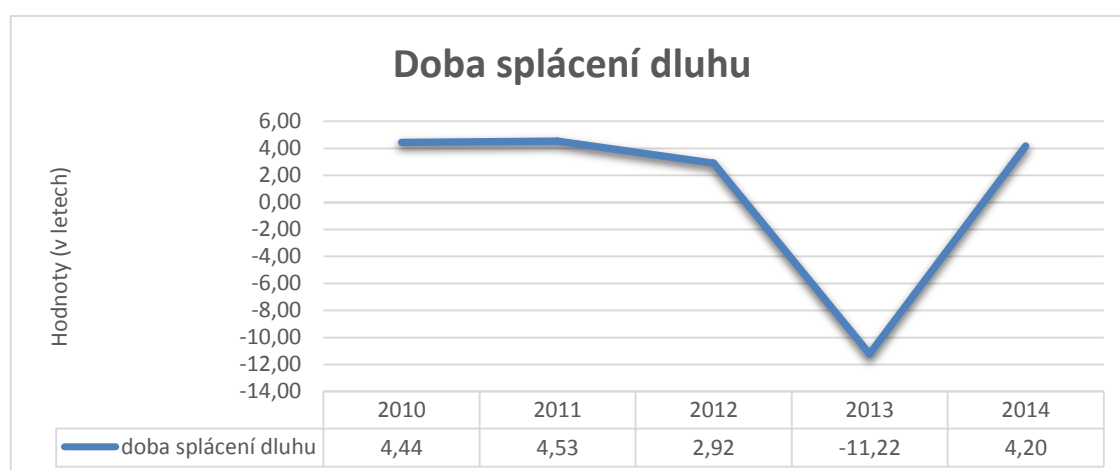


Graf 22: Úrokové krytí
(Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu je jasné, že úrokové krytí mnohonásobně přesahuje průměrné hodnoty ve svém odvětví, což je velmi kladný fakt. Taky můžeme vidět, že úrokové krytí společnosti vykazovalo po většinu sledovaného období rostoucí trend, který poukazoval na výbornou finanční situaci firmy. V posledním sledovaném období však hodnoty výrazně poklesly z maximálních 26,37 až na 7,70. Tato skutečnost byla zapříčiněna poklesem provozního výsledku hospodaření a naopak nárůstem úroků. Po celou dobu však tato hodnota přesahuje doporučenou hodnotu 6.

Doba splácení dluhů

Tento ukazatel jednoduše vyjadřuje období, ve kterém je společnost schopna uhradit své závazky. Avšak za předpokladu neměnné úrovně tvorby cash flow. Za kladnou hodnotu se považuje období do 3 let.



Graf 23: Doba splácení dluhu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu je zřejmé, že hodnota doby splácení dluhu společnosti se vyskytuje nad doporučenou hodnotou 3 let. A po většinu doby nevykazuje příliš kolísavý stav, až na rok 2013, ve kterém klesla hodnota do záporných hodnot, příčinou záporného provozního cash flow. Pro porovnání s oborovým průměrem bohužel nebyly k dispozici patřičné údaje.

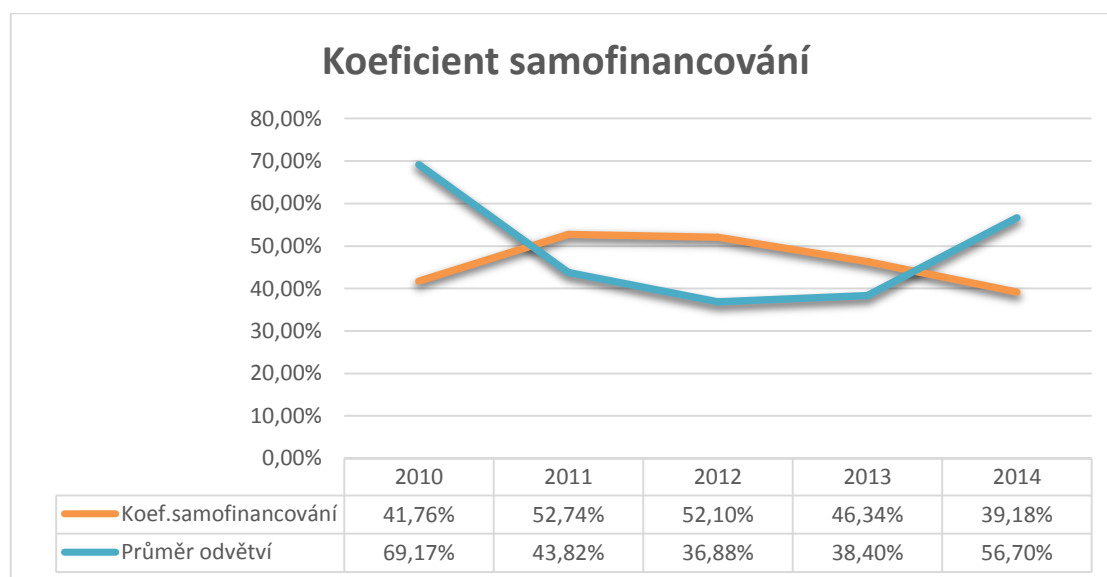
Koeficient samofinancování

Tento koeficient, jak napovídá název, poukazuje na kolik je společnost schopna své potřeby pokrýt z vlastních zdrojů. Vyjadřuje tedy samostatnost a finanční stabilitu společnosti.

Tab. č. 18: Koeficient samofinancování

(Zdroj: vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013	2014
Koeficient samofinancování	41,76%	52,74%	52,10%	46,34%	39,18%
Průměr odvětví	69,17%	43,82%	36,88%	38,40%	56,70%



Graf 24: Koeficient samofinancování

(Zdroj: vlastní zpracování)

Křivka grafu poukazuje na opačný vývoj samofinancování podniku a oborového průměru. Avšak obě křivky kolísají okolo 50%. To sice neodpovídá obecné doporučené hodnotě 60:40, ale stejně tak vyvrací velké zadlužení společnosti. Nejvyšších hodnot společnost dosahovala v roce 2011, kdy společnost své potřeby hradila z více jak 50% vlastními zdroji. Nejnižší hodnoty dosahuje v posledním sledovaném roce, kdy své potřeby hradí z 60% z cizích zdrojů. Tento stav by zapříčiněn zejména nárůstem krátkodobých pohledávek a finančního majetku, zatímco vlastní kapitál zůstal na stejné

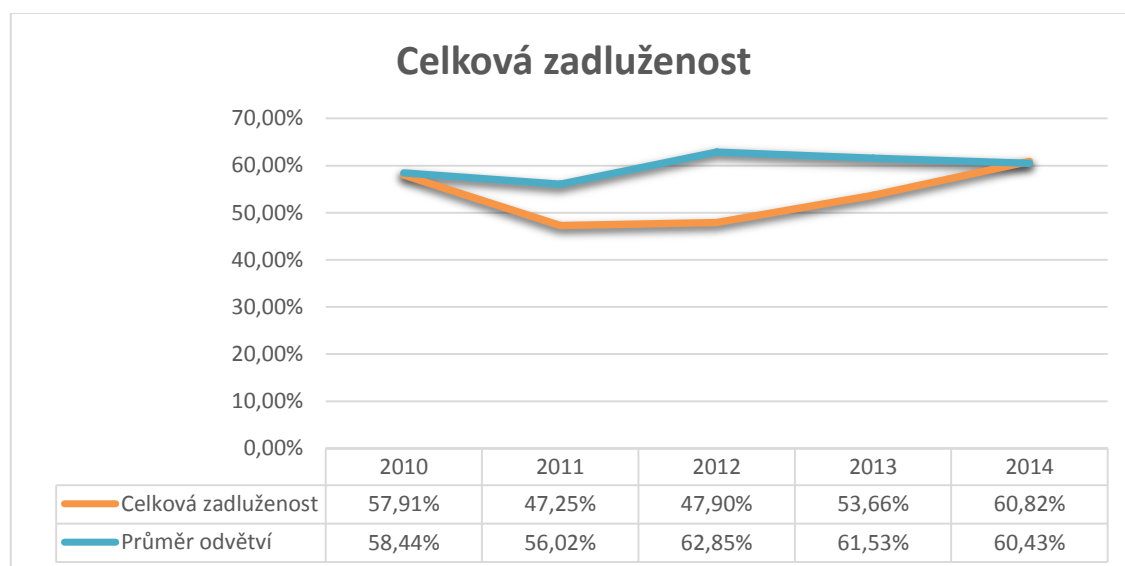
hodnotě jako v předchozím roce. Koeficient samofinancování úzce souvisí s ukazatelem celkové zadluženosti.

Celková zadluženost

Jak naznačuje název, tak tento ukazatel vyjadřuje do jaké míry je společnost financována z cizích zdrojů. Obecně doporučená hodnota je 40%, protože financování vlastním kapitálem je obecně dražší, avšak vysoká zadluženost je rizikem pro věřitele a především pro banky.

Tab. č. 19: Celková zadluženost
(Zdroj: vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	57,91%	47,25%	47,90%	53,66%	60,82%
Průměr odvětví	58,44%	56,02%	62,85%	61,53%	60,43%



Graf 25: Celková zadluženost
(Zdroj: vlastní zpracování)

Celková zadluženost a koeficient samofinancování má dohromady udávat hodnotu 100%, což hodnoty společnosti splňují. Jak můžeme vidět z grafu, tak v prvním a posledním sledovaném roce se celková zadluženost společnosti a oborového průměru téměř shoduje. Avšak v období mezi tím, se křivky liší. Zadluženost společnosti klesla, kdežto průměrná zadluženost v odvětví naopak stoupala. Pokles zadluženosti

společnosti byl zapříčiněn poklesem bankovních úvěrů. V roce 2014 kdy zadluženost opět stoupla, tak společnosti narostly závazky ke společníkům, kterým společnost nevyplatila zisk, a taktéž se zvýšily závazky z obchodních vztahů. Obecně však můžeme říci, že zadluženost společnosti není nijak ohrožující, protože společnost v průměru tuto hodnotu udržuje na 50%.

Ukazatele likvidity

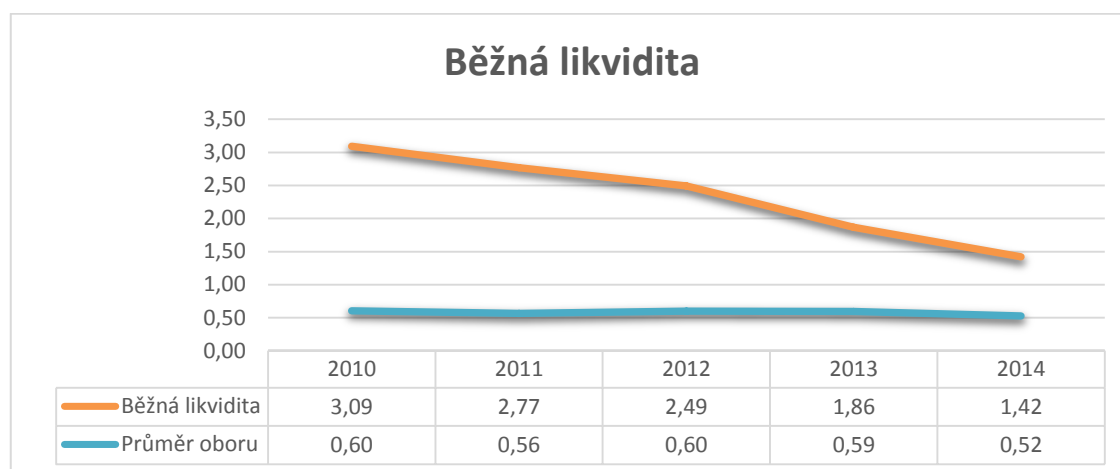
Ukazatele likvidity obecně vyjadřují vztah společnosti ke krátkodobým závazkům. Tedy jak rychle je společnost schopna tyto závazky splácet.

Běžná likvidita

Ukazatel oběžné likvidity vyjadřuje, kolikrát je schopna společnost uhradit pohledávky svých věřitelů, v případě proměnění svých oběžných aktiv ve finanční prostředky. Za doporučenou hodnotu se běžně udává rozmezí 1,5 – 2,5. Avšak problematickou hodnotou je likvidita blíží se 1.

Tab. č. 20: Běžná likvidita
(Zdroj: vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	3,09	2,77	2,49	1,86	1,42
Průměr oboru	0,60	0,56	0,60	0,59	0,52



Graf 26: Běžná likvidita
(Zdroj: vlastní zpracování)

Křivka grafu běžné likvidity jasně poukazuje na klesající trend, avšak po celou dobu se hodnoty drží na problematickou úrovni 1. V letech 2012 a 2013 dokonce byla hodnota v rozmezí doporučení. Nejvyšších hodnot bylo dosaženo v roce 2010, kdy byla hodnota na úrovni 3,09. Nejnižších hodnot potom společnost dosáhla v roce 2014, kdy se výsledná hodnota běžné likvidity rovná 1,42. Krátkodobé závazky společnosti každoročně stoupaly, avšak s tím stoupaly i úběžné aktiva. V roce 2014 kdy dosáhla společnost nejnižší hodnoty, se krátkodobé závazky společnosti téměř dvakrát navýšily, což zapříčinilo tuto nízkou hodnotu, která však nepoukazuje na špatnou likviditu společnosti. Oborový průměr je po celou dobu pod hodnotou 1, která vypovídá o neschopnosti hrazení krátkodobých závazků z oběžných aktiv. Pro jejich krytí je zapotřebí v tomto případě využití dlouhodobých zdrojů nebo prodeje dlouhodobého majetku.

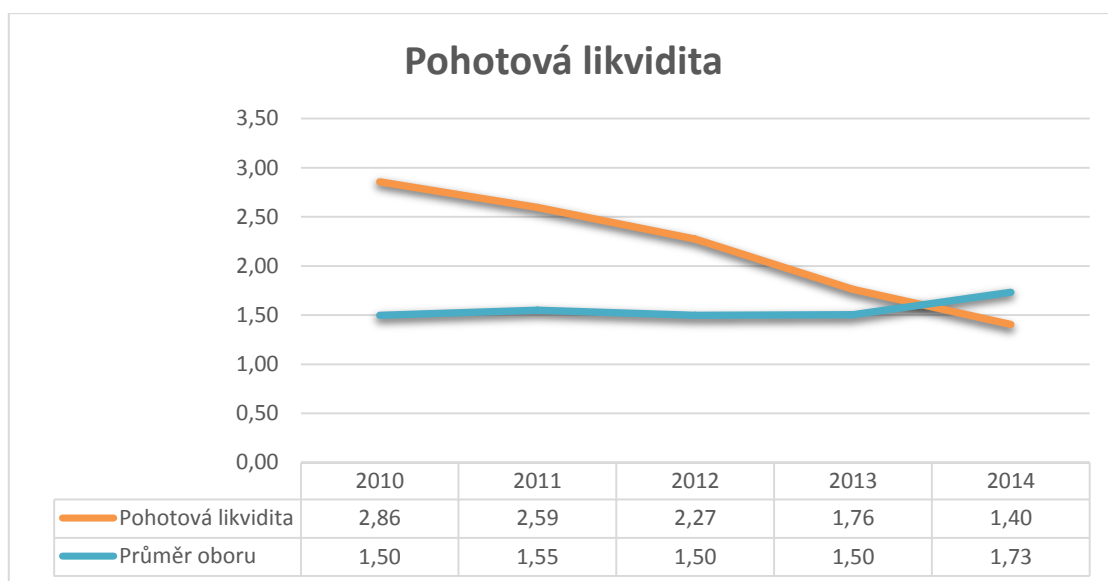
Pohotová likvidita

Pohotová likvidita vyjadřuje stejně jako běžná likvidita schopnost platit krátkodobé závazky, avšak oproti běžné likviditě jsou z výpočtu odečteny zásoby. Ty jsou pro společnosti důležitým artiklem oběžných aktiv, avšak je velmi složité tento majetek pohotově proměnit ve finanční prostředky. U společností, které nemají velké skladové zásoby a soustředí se na poskytování služeb, bývá pohotová likvidita téměř identická s likviditou běžnou. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 1 – 1,5.

Tab. č. 21: Pohotová likvidita

(Zdroj: vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013	2014
Pohotová likvidita	2,86	2,59	2,27	1,76	1,40
Průměr oboru	1,50	1,55	1,50	1,50	1,73



Graf 27: Pohotová likvidita
(Zdroj: vlastní zpracování)

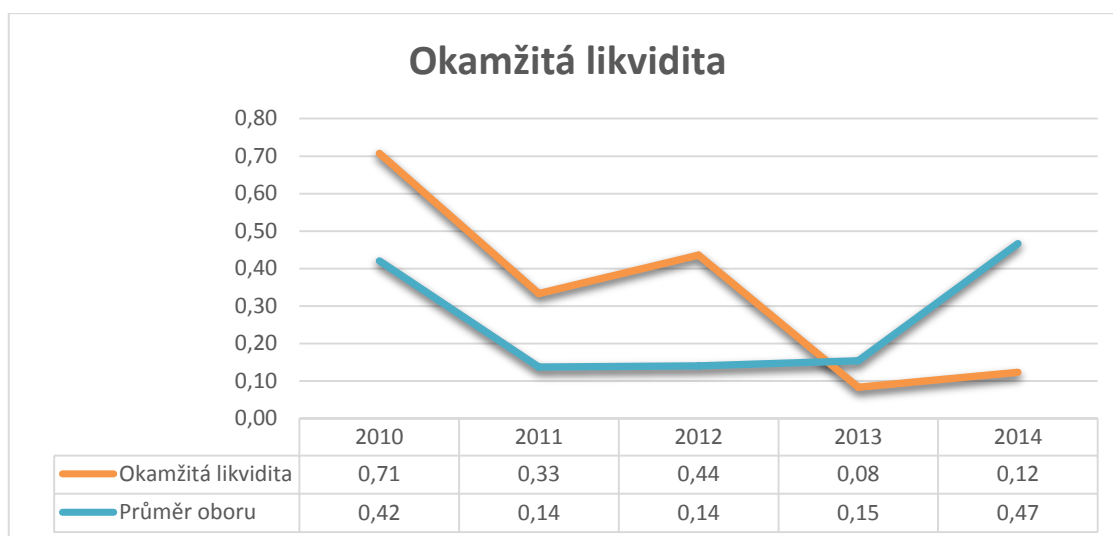
Protože je hlavní činností společnosti poskytování služeb, tak je křivka a výsledné hodnoty pohotové likvidity téměř identická s běžnou likviditou. Zásoby společnosti představují pouze menší množství chemických a hygienických prostředků potřebných k vykonávání úklidových služeb a renovaci podlahových krytin.

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita ukazuje schopnost okamžitě hradit své krátkodobé závazky a to za pomoci finančního majetku, mezi který patří hotovost v pokladně a na běžných bankovních účtech a finanční prostředky uložené v krátkodobých cenných papírech. Doporučená hodnota okamžité likvidity by měla být v rozmezí od 0,2 – 0,5.

Tab. č. 22: Okamžitá likvidita
(Zdroj: vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013	2014
Okamžitá likvidita	0,71	0,33	0,44	0,08	0,12
Průměr oboru	0,42	0,14	0,14	0,15	0,47



Graf 28: Okamžitá likvidita
(Zdroj: vlastní zpracování)

Křivka okamžité likvidity společnosti vykazuje dlouhodobě klesající trend, který je zapříčiněn každoročním nárůstem krátkodobých závazků. Kdežto finanční majetek tento růst nezaznamenává. Pokles od roku 2012 je způsoben velkým úbytkem finančních prostředků z bankovního účtu, které byly použity na výstavbu nového sídla. Společnost si navíc vytvářela finanční polštář na úhradu možných výdajů spojených se zahájenou stavbou a tak nevyplácela zisky společníkům, čímž navýšila krátkodobé závazky. Ty měly spolu s úbytkem finančních prostředků negativní vliv na okamžitou likviditu společnosti. Záporným faktem jsou nižší hodnoty, než které vykazuje oborový průměr. Ten zaznamenal od roku 2012 opačný trend, díky kterému se dostal do doporučených hodnot.

3.3.4 Soustavy ukazatelů

Pro hodnocení ekonomické situace společností existuje velké množství ukazatelů. Nevýhodou těchto ukazatelů je zaměření na určité úseky činností společnosti. Abychom posoudili celkovou ekonomickou situaci firmy, je zapotřebí využití soustav ukazatelů.

Quick test

Tento test je založen na rychlém posouzení základních oblastí finanční analýzy. Vyjadřuje finanční stabilitu a výnosové situace podniku. Aby bylo možné tento test použít v podmínkách České republiky, bylo zapotřebí tuto metodu modifikovat. O to se postarala Prof. Kislingerová, která bilanční cash flow nahradila za součet výsledku hospodaření za účetní období, odpisy a změnu stavu rezerv.

Tab. č. 23: Quick test - bodové hodnocení ukazatelů

(Zdroj: vlastní zpracování dle KISLINGEROVÁ, 2007)

	Výborný (1)	Velmi dobrý (2)	Průměrný (3)	Špatný (4)	Ohrožen insolvenčí (5)
Ukazatel A	> 30%	> 20%	> 10%	> 0%	negativní
Ukazatel B	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
Ukazatel C	> 10%	> 8%	> 5%	> 0%	negativní
Ukazatel D	> 15%	> 12%	> 8%	> 0%	negativní
Průměr všech známek					
< 2		2 < X < 3		> 3	
Velmi dobrý podnik		Šedá zóna nevyhraněných výsledků		Podnik ve špatné finanční situaci	

Tab. č. 24: Quick test

(Zdroj: vlastní zpracování)

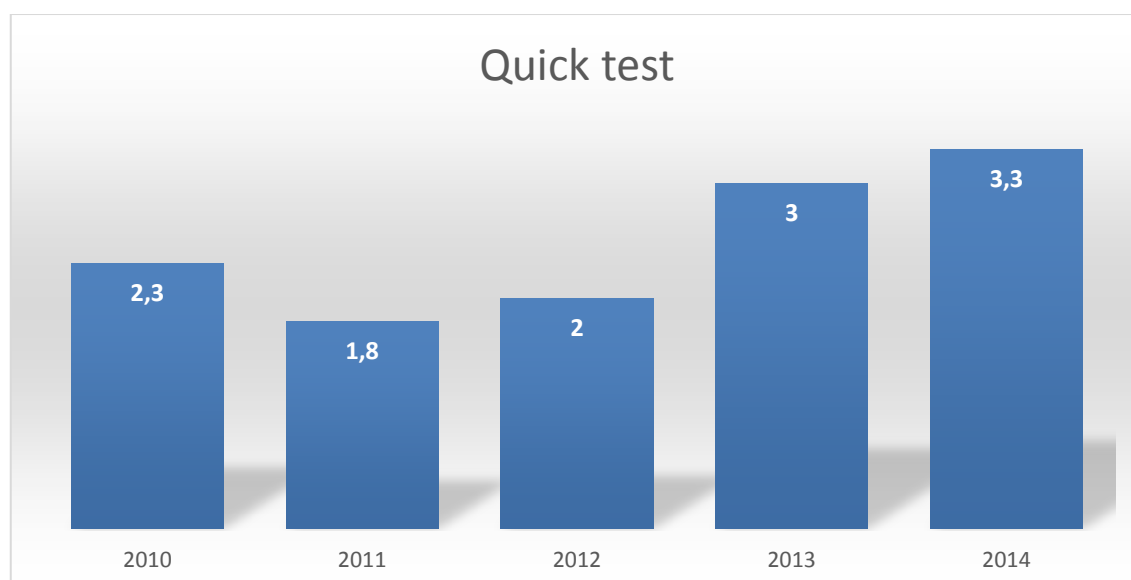
	2010	2011	2012	2013	2014
Kvóta vlastního kapitálu	41,76%	52,74%	52,10%	46,34%	39,18%
Doba splácení dluhu	0,64	1,26	2,06	11,21	14,99
Rentabilita celkového kapitálu	7,56%	15,48%	9,68%	3,49%	1,27%
Ukazatel provozní výkonnosti	5,55%	7,25%	4,69%	4,22%	3,94%

Kvóta vlastního kapitálu se pohybuje v rozmezí 39,18% - 52,74%. To naznačuje průměrnou a tedy přijatelnou závislost na cizím kapitálu a stejně tak průměrnou hodnotu vlastního kapitálu. Doba splácení dluhu se od roku 2013 dostala na dobu delší než 10 let, následkem dvojnásobného nárůstu závazků.

Tab. č. 25: Quick test - známky za jednotlivá období
(Zdroj: vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013	2014
Kvóta vlastního kapitálu	1	1	1	1	1
Doba splacení dluhu z CF	1	1	1	3	4
Rentabilita celkového kapitálu	3	1	2	4	4
Ukazatel provozní výkonnosti	4	4	4	4	4
Celková známka	2,3	1,8	2,0	3,0	3,3
Průměr všech známek	2,5				

Z tabulky výsledných známek quick testu a jejich průměrné známky 2,5 můžeme říci, že se společnost nachází v šedé zóně nevyhraněných výsledků a její celková ekonomická situace tedy není ani výborná ani zavádějící. Nejhoršího bodového ohodnocení společnost dosahuje u ukazatele provozní činnosti. Tento fakt je zapříčiněn nízkým výsledkem hospodaření. Rentabilita celkového kapitálu dosahuje v letech 2013 a 2014 varujících hodnot, které vznikly velkým nárůstem aktiv, který však nevedl k růstu výsledku hospodaření. Společnost začala s výstavbou nového sídla společnosti.



Graf 29: Quick test
(Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu je zřejmé, že finanční situace společnosti se od roku 2011 zhoršuje. V letech 2011 a 2012 se o společnosti dalo tvrdit, že je velmi dobrým podnikem. Od roku 2013 však můžeme spíše tvrdit, že se jedná o podnik ve špatné finanční situaci.

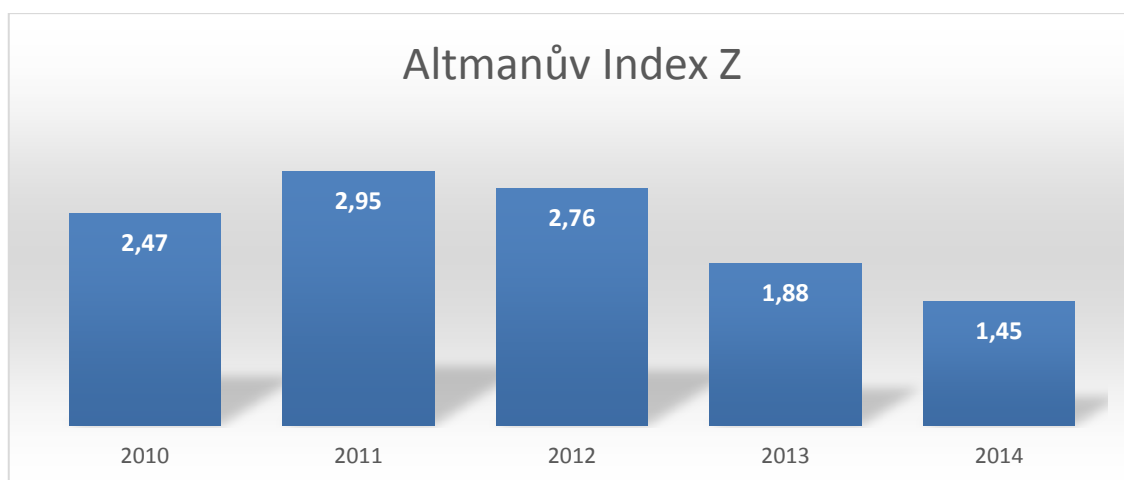
Altmanův index

Je metoda, která za pomoci několika koeficientů předpovídá možný bankrot společnosti. Jelikož je analyzovaný podnik společností s ručením omezeným, bylo za potřebí použití formule bankrotu pro tento druh právnické osoby.

Tab. č. 26: Altmanův index Z
(Zdroj: vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013	2014
X1	0,60	0,58	0,55	0,39	0,25
X2	0,25	0,30	0,36	0,31	0,28
X3	0,08	0,15	0,10	0,03	0,01
X4	0,72	1,12	1,09	0,86	0,64
X5	1,29	1,34	1,31	0,88	0,72
Altmanův Index Z	2,47	2,95	2,76	1,88	1,45
Průměr všech známek					
Z > 2,9		1,2 < Z < 2,9		Z < 1,2	
Podnik je v dobré situaci		Šedá zóna nevyhraněných výsledků		U podniku je velmi pravděpodobný bankrot	

Z tabulky výsledků Altmanova indexu můžeme o společnosti říci, že se nachází v šedé zóně nevyhraněných výsledků. Nejnižších hodnot společnost dosahuje v posledních dvou letech, které zapříčiňují nárůst aktiv, které nevedou k vyššímu výsledku hospodaření. Dalším faktorem je zvýšení krátkodobých závazků vlivem nerozdělení zisku společníkům a neuhrazeným závazkům z obchodní činnosti.



Graf 30: Altmanův Index Z
(Zdroj: vlastní zpracování)

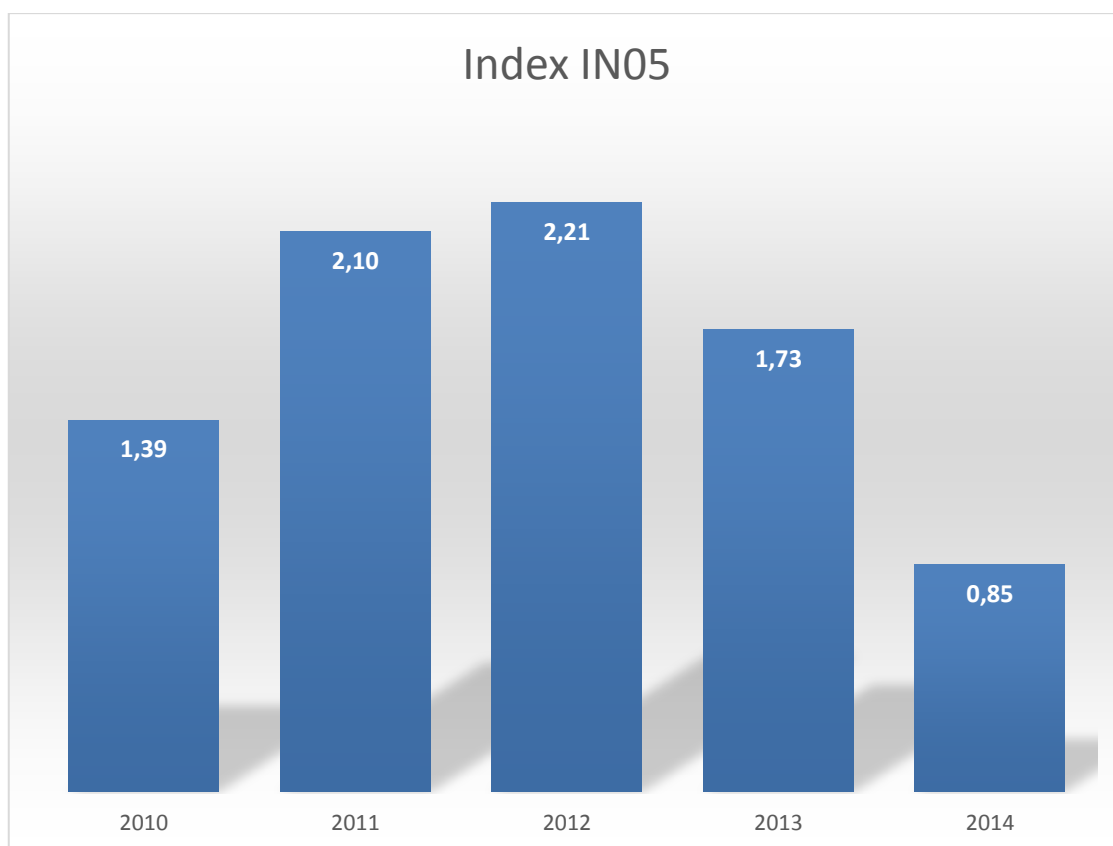
Z grafu je zřejmé, že se hodnota drží nad alarmující hodnotou, která by varovala před bankrotem společnosti, což společnost hodnotí velmi kladně. V roce 2011 se dokonce hodnota dostala těsně na úroveň, díky které se dalo tvrdit, že se jedná o podnik v dobré finanční situaci. V posledních třech letech však hodnoty grafu vykazují klesající trend.

Index IN05

Index IN05 je novější aktualizovanou formou Indexu IN01, který spojuje bankrotní a bonitní modely. Konstrukce tohoto modelu vychází z analýzy 1915 podniků, které byly rozděleny do 3 skupin podniků. Podniků, které vytváří hodnotu, podniků které jsou v bankrotu nebo těsně před ním a ostatní podniky.

Tab. č. 27: Index IN05
(Zdroj: vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013	2014
A	1,73	2,12	2,09	1,86	1,64
B	7,99	17,02	26,37	25,05	7,70
C	0,08	0,15	0,10	0,03	0,01
D	1,29	1,34	1,31	0,88	0,72
E	3,09	2,77	2,49	1,86	1,42
Index IN05	1,39	2,10	2,21	1,73	0,85
Průměr všech známek					
IN05 > 1,6		0,9 < IN05 < 1,6		IN05 < 0,9	
Podnik tvoří hodnotu		Šedá zóna nevyhraněných výsledků		Podnik hodnotu netvoří (ničí)	



Graf 31: Index IN05
(Zdroj: vlastní zpracování)

Z předchozí tabulky a grafu můžeme říci, že společnost v letech 2011 až 2013 tvořila hodnotu a nacházela se tedy v dobré ekonomické situaci. V roce 2014 dosáhla společnost nejnižších hodnot a klesla těsně pod úroveň 0,9, kdy můžeme tvrdit, že netvoří hodnotu ale naopak ji ničí. Největší podíl na této situaci měl více jak dvojnásobný pokles výsledku hospodaření a zvýšení nákladových úroků. Tento jev by měla společnost napravit, aby se z těchto záporných hodnot dostala.

4 Souhrnné zhodnocení finanční situace

V této kapitole budou souhrnně odhaleny a popsány slabé stránky finanční situace podniku a její stability.

Analyzovaná firma působí na českém trhu od roku 1992, tedy více než 24 let. Za tuto dobu se dokázala prosadit a vytvořit jméno v oblasti facility managementu a ostrahy. Hlavní činností společnosti je poskytování komplexních služeb správy budov a ostrahy objektů. Novinkou je oblast renovací podlah z přírodního materiálu. Po dohodě s managementem společnosti bylo rozhodnuto o neuvádění názvu firmy.

Zkoumání finanční situace začalo analýzou absolutních ukazatelů dostupných z veřejně vystavené rozvahy společnosti. Touto analýzou byl vysledován každoroční nárůst aktiv, který byl mezi lety 2012 a 2013 o 42,43%. Tento skok byl zapříčiněn zahájením stavby nového sídla společnosti. Položka nedokončeného dlouhodobého majetku se zvýšila o 165,56%, když byla navýšena o 13,2mil. Kč. Mezi lety 2012 a 2013 došlo také k navýšení objemu zakázek, které vedly ke zvýšení krátkodobých pohledávek o 62,61%. Výsledkem je snížení prostředků k realizaci zakázek, snížení jistoty splacení pohledávek a zhoršení pozice na trhu.

Výsledek hospodaření z minulých let každým rokem rostl, což vedlo k průměrnému ročnímu nárůstu vlastního kapitálu o 20%. Společnost si nerozdělováním zisku z minulých let vytvářela polštář pro hrazení plánované investice. Závazky z obchodních vztahů narostly od roku 2010 do roku 2014 o 525%, což naznačuje neschopnost společnosti plnit řadu svých závazků. To je ovlivněno špatným postavením vůči svým odběratelům, kdy jsou oběžná aktiva společnosti tvořena v průměru z 80% krátkodobými pohledávkami. Společnost pro udržení stability společnosti udržuje v průměru 50% krytí majetku cizími zdroji.

Z analýzy rozdílových ukazatelů bylo zjištěno, že i přes velké navýšení krátkodobých závazků z obchodních vztahů a závazků vůči společníkům, si společnost udržuje kladné hodnoty čistého pracovního kapitálu. Tím je podnik schopen hradit své závazky a vynakládat další finanční aktivity za pomoci likvidních prostředků. V očích bank a

potencionálních investorů však společnost představuje možnou hrozbu díky každoročním záporným hodnotám čistých pohotových prostředků.

Analýza poměrových ukazatelů zjistila, že rentabilita celkových vložených aktiv vykazuje sestupný trend. Po celou dobu se však hodnoty drží v kladných číslech, které dokazují schopnost generování zisku. Každoroční nárůst vlastního kapitálu a pokles výsledku hospodaření znamenal pokles rentability vlastního kapitálu pod doporučené hodnoty i oborový průměr. Společnost neefektivně využívá vloženého kapitálu, což znamená propad rentability vlastního kapitálu o více jak 10% pod doporučené hodnoty. Stejného výsledku však dosahuje průměr odvětví, tak tuto skutečnost můžeme přikládat k problémům tohoto trhu služeb. Společnosti se každoročně daří zvyšovat své tržby, Ty však negenerují úměrný nárůst zisků. To je zapříčiněné zvýšenými mzdovými náklady a velkým nárůstem nákladových služeb spojených se stavbou nového sídla. Tento fakt poukazuje na neúčinné využívání prostředků k dosažení zisku. Vytvářením finančního polštáře a navyšováním cizích zdrojů, společnost navíc zhoršila svoji rentabilitu vloženého kapitálu. Oborový průměr se při rentabilitě tržeb drží v průměru o 4% níž, což firmě naznačuje, že si nevede zas tak špatně a že své prostředky zle využívá celé odvětví.

Na začátku analyzovaného období společnost efektivně využívala svého majetku a v průměru se aktiva firmy obrátila dvakrát ročně. Od roku 2013 se však hodnota doby obratu aktiv dostala pod doporučené rozmezí, kdy klesla pod hodnotu 1. To lze přikládat na vině nadměrnému množství aktiv. Průměr oboru se vyskytuje v opačné situaci, kdy jeho průměrná hodnota neklesla pod úroveň 3. Doba obratu závazků se dva roky držela s oborovým průměrem okolo 50 dní. Potom se tyto hodnoty vyhouply až na úroveň 243 dní, které na jedné straně naznačují silnou pozici vůči dodavatelům a na druhé straně špatnou platební morálku. Tento nárůst byl účelně vytvořen firmou, která se snaží držet dobu obratu závazků na stejné úrovni s inkasováním pohledávek. Doba obratu pohledávek se vyskytuje na pětinasobku oborového průměru, což odhaluje naprosto slabou pozici vůči zákazníkům. Takto dlouhá doba splatnosti je daná požadavkem klientů, které tvoří zejména státní podniky jako nemocnice, školy atd. Ty si v zadávání výběrových řízení určují dobu splatnosti, která mnohdy přesahuje období

6 měsíců. Závazky byly v průměru hrazeny dříve než pohledávky, což se negativně projevuje na cash flow společnosti. Společnost poskytuje služby a tak nejsou velikosti zásob nijak zásadní. Efektivita využívání zásob je však důležitá kvůli možné expiraci používaných hygienických a chemických prostředků. Doba obratu zásob klesla z 19 dní na necelé 4 dny. Oborový průměr naopak vystoupal na necelých 13 dní.

Úrokové krytí společnosti mnohonásobně převyšuje oborový průměr společnosti, které je bráno za velmi pozitivní fakt. Do doby než se začala rozšiřovat budova, ve které firma sídlí, se společnost vyskytovala ve výborné finanční situaci. Po roce 2013 klesly hodnoty díky nárůstu úroků a poklesu výsledku hospodaření z původních 25 na 7,7. I přes tento pokles se společnost po celou dobu držela nad doporučovanou hodnotou 6 a mnohonásobně nad oborovým průměrem. Po většinu času se společnosti nepodařilo dostat pod doporučovanou hodnotu 3 let splácení dluhu a po většinu let tuto hodnotu držela nad 4 roky. Koeficient samofinancování kolísá kolem hodnoty 50%, což neodpovídá obecně doporučené hodnotě 60:40, ale vyvrací větší zadlužení společnosti. V posledním sledovaném roce je společnost financována z 60% cizími zdroji, díky nárůstu krátkodobých pohledávek, zatímco vlastní kapitál zůstal na stejné hodnotě jako v předchozím roce. Můžeme říci, že zadluženost společnosti není nijak ohrožující, protože je tato hodnota udržována v průměru na 50%.

Běžná likvidita společnosti se kromě posledního sledovaného roku pohybovala v doporučovaném rozmezí. V posledním roce klesla lehce pod jeho úroveň na hodnotu 1,42. Po celou dobu se však nedostala pod alarmující hodnotu 1, pod kterou se vyskytuje úroveň oborového průměru. Tím můžeme říci, že běžná likvidita společnosti je na velmi dobré úrovni. Poslední slabší, avšak ne špatný rok, byl zaviněn téměř dvojnásobným nárůstem krátkodobých závazků. Společnost je tedy schopna hradit své krátkodobé závazky z oběžných aktiv. Na rozdíl od oborového průměru, který pro jejich krytí musí využívat dlouhodobých zdrojů nebo v krajní situaci prodej dlouhodobého majetku. Okamžitá likvidita společnosti se však poslední dva roky dostala pod oborový průměr a pod doporučované rozmezí 0,2 až 0,5, kdy klesla na úroveň 0,12. To bylo způsobeno velkým úbytkem finančních prostředků z bankovního účtu, které byly použity na výstavbu nového sídla. Navíc si společnost nerozdělováním zisku

společníkům vytvářela finanční polštář na úhradu možných výdajů spojených se zahájenou stavbou. Zvýšením krátkodobých závazků a úbytkem velkého množství peněz na bankovním účtu společnost snížila pohotovou likviditu hodně pod doporučenou hodnotu blížíící se nule.

Z Kralickova rychlého neboli quick testu vyplynulo, že se společnost vyskytuje v šedé zóně nevyhraněných výsledků. Když se kvóta vlastního kapitálu pohybuje v rozmezí 39,18% - 52,74%. Tento fakt naznačuje průměrnou, ačkoliv přijatelnou závislost na cizím kapitálu a zároveň průměrnou hodnotu vlastního kapitálu. Doba splácení dluhu se od roku 2013 dostala na dobu delší než 10 let. Nejhorších hodnot společnost dosahuje u ukazatele provozní činnosti, protože dosahuje nízkého výsledku hospodaření. Velký nárůst aktiv, který nepřinesl o tolik větší nárůst výsledku hospodaření, zapříčinil varující hodnoty rentability celkového kapitálu. Tento ukazatel nám prozradil, že celková ekonomická situace společnosti není výborná, avšak ani závadějící. Výsledky Altmanova indexu taktéž nepřinesly žádné skvělé hodnocení, avšak ujistily, že se společnost nevyskytuje na hraně bankrotu. Index IN05 poukázal na fakt, že se společnost první 4 roky vyskytovala v dobré ekonomické situaci, ve které tvořila hodnotu. V posledním sledovaném období se však hodnota dostala těsně pod úroveň 0,9 na 0,85, kdy společnost hodnotu netvořila, ale naopak jí ničila. Největší podíl na této varující situaci měl více jak dvojnásobný pokles výsledku hospodaření a zvýšení nákladových úroků.

5 Vlastní návrhy na zlepšení finančního zdraví

V předchozí kapitole byla popsána finanční situace společnosti, která není ve všech ohledech na takové úrovni, na jaké by si ji vedení společnosti představovalo. V následující části budou navrženy kroky, které by vedly k větší stabilitě a finanční jistotě společnosti.

5.1 Obrat pohledávek

Velkým problémem společnosti je značné množství krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů, jejichž obrat je řádově pětinasobný, než je průměr odvětví. To dokazuje velmi slabou pozici společnosti vůči svým odběratelům. Doba obratu pohledávek dokonce po celé sledované období převyšuje dobu obratu závazků, což má negativní vliv na cash flow společnosti. Podnik by měl podniknout kroky, kterými by své odběratele motivoval k dřívějšímu placení. Těchto kroků existuje několik.

5.1.1 Preventivní opatření

Prevencí by se společnost vyvarovala situaci, kdy doba obratu pohledávek každým rokem narůstá a negativně tím ovlivňuje likviditu společnosti. V budoucnu může tento nárůst dokonce ohrozit existenci společnosti samotné.

Analýza důvěryhodnosti klienta

Prvotním preventivním krokem je analýza klientů. Ta je důležitá především u zákazníků, s nimiž má probíhat dlouhodobá spolupráce při poskytování služeb. Analýza může být provedena prozkoumáním účetních výkazů nebo popřípadě zpráv auditorů, které jsou veřejně dostupné ke stažení na internetových stránkách. Veřejný rejstřík firem je možné dohledat například na stránkách českého soudnictví Justice.cz. Kromě účetních výkazů lze z těchto stránek zjistit předmět podnikání společnosti, zakladatelské listiny, nebo zda se společnost náhodou nenachází v insolventní či likvidační situaci. Další bezplatnou formou je server ARES ministerstva financí, který veřejně zpřístupňuje data

z informačních systémů pro vedení registrů a evidencí veřejné správy o ekonomických subjektech.

Platební podmínky

Na základě provedení analýzy potencionálních zákazníků je vhodné stanovení platebních podmínek. Nastavení doby splatnosti vydaných faktur a s nimi spojené smluvní pokuty při nevčasném splacení. Protože jsou z velké části zákazníci společnosti státní podniky jako nemocnice či školská zařízení nebo také stavební společnosti, tak se doba splatnosti pohybuje řádově od 2 – 6 měsíců a někdy i déle. Doporučil bych zavedení zálohových plateb ve výši 50% z faktur, které by značně snížili velikost pohledávek společnosti a zvýšili finanční prostředky. To by mělo kladný dopad na likviditu společnosti.

Tab. č. 28: Vliv zavedení zálohových plateb
(Zdroj: vlastní zpracování)

	Kr. finanční majetek (Kč)	Kr. Závazky (Kč)	Pohledávky (Kč)	Tržby (Kč)	Okamžitá likvidita	Obrat pohledávek (dny)
Před použitím zálohových plateb	4 848	58 217	93 383	112 663	0,08	298,39
Po použití zálohových plateb	51 573,50	58 217	46 691,50	112 663	0,89	149,20

Zavedení zálohových plateb, které by byly inkasovány před zahájením poskytování služeb ve výši 50% fakturované částky, by společnosti snížilo krátkodobé pohledávky a naopak zvýšilo krátkodobý finanční majetek. To by mělo kladný dopad na okamžitou likviditu společnosti i obrat pohledávek. Ten by se snížil oproti obratu v roce 2013, na který je situován tento výpočet, o polovinu. Okamžitá likvidita by se z téměř nulové hodnoty dostala na hodnotu 0,89, která vyjadřuje velmi likvidní společnost.

5.1.2 Průběžné opatření

Důležitým krokem při řízení pohledávek, je zavedení monitoringu. Ten slouží ke kontrole pohledávek a jejich stavu. Takový monitoring je většinou v rukách finančního oddělení, které má o vydaných fakturách přehled. Úlohou tohoto oddělení v souladu s monitoringem je urgování dosud nesplacených pohledávek. Forem urgování je několik a v zásadě na sebe navazují s narůstající dobou nesplacení daných faktur. Prvotní možnou formou kontaktování klienta k zaplacení svých závazků je emailová komunikace, kterou doporučuji využít při době po splatnosti do 7 dnů. Následným krokem při stálé mlčenlivosti klienta je telefonická komunikace nebo písemné upozornění o výši dlužné částky a doby splatnosti. Nejlepší formou zaslání písemného upozornění je podle mého názoru prostřednictvím České pošty, která tento list předá do vlastních rukou klienta. Toto opatření urychlí splacení pohledávek, které byly nezaplaceny neúmyslně. Odhaduji také, že to povede k celkovému objemu nezaplacených faktur, které povede k minimálně 15% poklesu krátkodobých pohledávek.

Tab. č. 29: Vliv zavedení průběžného opatření
(Zdroj: vlastní zpracování)

hodnoty v tis. Kč	Před	Po
Krátkodobé pohledávky (Kč)	93451	79433
Finanční majetek (Kč)	4848	18866
Krátkodobé závazky (Kč)	58217	58217
Tržby (Kč)	112663	112663
Okamžitá likvidita	0,08	0,32
Obrat pohledávek (dny)	298,61	253,82

Příkladem z roku 2013 by vliv tohoto opatření byl znát zejména na okamžitou likviditu, která při odhadovaném zlepšení vzroste z hodnoty 0,08 na hodnotu 0,32. Tím se likvidita dostane do doporučených hodnot, které jsou 0,2 až 0,5. Ke kladnému posunu dojde taky u obratu pohledávek, kde se sníží průměrná doba inkasa vystavených faktur o 15%.

5.1.3 Následné opatření

Při nedodržování smluvních podmínek kontrolované průběžným monitoringem je možné podniknutí následných kroků.

Smluvní pokuta

Pro motivaci včasného splacení faktur svých zákazníků navrhuji nastavit smluvní pokuty při jejich nevčasném splacení. Ty bych navrhoval ve výši 0,1% z neuhrazené částky, která by byla započítávána každým dnem prodlení. To by bylo potvrzeno rámcovou kupní smlouvou všemi odběrateli společnosti. Zde by byly definovány všechny podmínky splatnosti faktur a následných pokut při jejich nedodržování. Pro výpočet přínosu smluvních pokut, nebyly od společnosti poskytnuty potřebné údaje.

Vymáhací agentury

V případě že se společnosti neosvědčí zavedení smluvních pokut, bych doporučil spolupráci s vymáhacími agenturami. S nimi by byla uzavřená mandátní smlouva o zastupování klienta s plnou mocí dle příslušného dlužníka. Tyto agentury si připisují odměny pouze za vymožené částky, takže by společnosti neplynuly žádné výdaje v době jejich nečinnosti. Další výhodou je zrychlení toku peněz a odstranění více práce, kterou upomínání a vymáhání pohledávek představuje.

Soudní řízení pohledávek

Při neúspěchu motivaci odběratele smluvními pokutami i vymáhacími agenturami, je možné využít pro dostání svých pohledávek soudní cestu. Ta je však velmi zdlouhavá a mnohdy její vyřízení trvá několik let. Průměrnou dobou obchodních řízení je 2,5 roku. Soudní řízení je velmi nákladné a při jeho neúspěchu hrozí společnosti uhrazení nákladů s ním spojené, aniž by dostal uspokojení za své pohledávky. Je důležité spočítat možné náklady na toto řízení a zjištění, zda nebudou vyšší než možný výnos. V tomto případě je vhodnější přejít k odpisu pohledávky.

Faktoring

Další možností jak částečně dostat uhrazení svých pohledávek je odprodej pohledávek před jejich lhůtou splatnosti. Jedná se o odkup pohledávky tak zvaným faktorem. Doba splatnosti takových pohledávek obvykle není delší než 180 dní, není zajištěná a vznikla obchodním úvěrem. Tato forma znamená rychlý přísun hotovosti a převedení rizika nesplacení pohledávky na jinou osobu. Stanovení cenu pro jednotlivé pohledávky je individuální. Poplatek se vypočítává většinou procentem z postoupené pohledávky. Výše však závisí na několika faktorech, kterými jsou zejména splatnost pohledávky, bonita odběratelů a například pracnost inkasa. Náklady faktoringové společnosti se potom skládají z poplatku za administraci spojenou s postoupením daných pohledávek a úroku z čerpané částky.

Společností, které v České republice nabízí služby odkupu pohledávek před jejich splatností je velké množství. Mezi nejznámější z nich patří zejména ČSOB Factoring, Erste Factoring, Factoring KB, Transfinance a Raiffeisenbank nebo také Factoring České spořitelny, na které si ukážeme příklad možného odkoupení pohledávek.

Hodnota fakturované částky:	45 000 000,-
Poplatek za faktoring:	průměrná částka 0,5%
Doba splatnosti:	60 a 180 dnů
Úrok za financování:	PRIBOR(cnb.cz/) + %p.a.
Úrok za financování při 60 dnech:	$0,23\% + 2,0\% \text{ p.a.} = 2,23\% \text{ p.a.}$
Úrok za financování při 180 dnech:	$0,36\% + 2,0\% \text{ p.a.} = 2,36\% \text{ p.a.}$

Výpočet faktoringových nákladů:

Faktoringový poplatek:	$45000000,- \times 0,5\% = 225\,000,-$
Úrok z profinancování (spl. 60dnů):	$36000000,- \times 60/365 \times 2,23\% = 131659,-$
Úrok z profinancování (spl. 180dnů):	$36000000,- \times 180/365 \times 2,36\% = 418980,-$

Fakturovaná částka faktoringovou společností je při pohledávce s dobou splatností 60 dní 225000 Kč. Úrok z profinancování je 131659 Kč, čímž celkové náklady na faktoring vychází na 356659 Kč. Což představuje pouhých 0,99% z nominální hodnoty pohledávky.

Využívání služeb faktoringových společností přinese podniku několik výhod. Jednou z hlavních výhod je okamžitý přísun 70-90% nominální ceny pohledávky, což přinese kladný dopad na likviditu společnosti. Navíc faktoringové společnosti přebírají administrativní práce spojené s pohledávkou, což společnosti ušetří náklady se správou pohledávek. Nevýhodou faktoringu je možná ztráta důvěry ze strany odběratelů, což může vést ke zhoršení vzájemných vztahů mezi obchodními partnery.

Tab. č. 30: Vliv použití faktoringu
(Zdroj: vlastní zpracování)

	Tržby (Kč)	Dl. Pohledávky (Kč)	Kr. Pohledávky (Kč)	Obrat pohledávek (dní)	Snížení
Před použitím faktoringu	112663	68	93451	298,39	0%
Po použití	112663	68	48451	154,60	48,19%

Z tabulky můžeme vidět, že při odprodeji necelé poloviny svých pohledávek faktoringové společnosti, sníží podnik své krátkodobé pohledávky, což povede k poklesu doby obratu pohledávek téměř o polovinu, tedy o 48,19%. Finanční prostředky, které společnost tímto obchodem získá, může použít k jiným finančním účelům pro dosažení stabilnější finanční situace.

Sleva při uhrazení pohledávky před dobou splatnosti

Skonto z původní ceny při včasnějším uhrazení je motivací pro odběratele, který má možnost získat slevu. Doporučil bych společnosti nastavení slevy při splatnosti faktur v poloviční době splatnosti. V případě státních zakázek, kde se doba splatnosti pohybuje okolo 6 měsíců, bych nastavil možnost získání skonta 2% při uhrazení pohledávek nejpozději do 90 dní od jejich vydání. V případě stavebních firem, jejichž doba splatnosti je stanovena na 4 měsíce, bych nastavil stejné skonto při úhradě pohledávek do 60 dní od jejich vystavení.

5.2 Obrat závazků

Ve všech sledovaných letech dochází u společnosti k negativní situaci, kdy jsou v průměru závazky společnosti hrazeny dříve, než dojde k inkasu pohledávek. To se negativně projevuje na hospodaření společnosti. Návrhem je dohoda se svými dodavateli na dlouhodobé spolupráci a nastavení delší doby splatnosti dodavatelských faktur. To přinese příznivé snížení doby mezi inkasem pohledávky a platbou závazků. Z analýzy doby obratu pohledávek vychází, že průměrná doba splatnosti pohledávek za posledních pět let činí 180 dní. To odpovídá požadavkům klientů, kteří si tyto podmínky vytváří při zadávání výběrového řízení. Na druhou stranu průměrná doba obratu závazků za posledních pět let činí 116 dní. Na překlenutí doby mezi úhradou závazů a inkasem pohledávky, které činí zhruba dva měsíce, je společnost nucena k čerpání kontokorentního úvěru. Ten negativně zatěžuje rentabilitu společnosti nákladovými úroky.

Návrhem je tedy dohodnutí na delší době splatnosti závazků dlouhodobých obchodních partnerů, která by zvýšila dobu obratu závazků alespoň o 10%. A snížení doby splatnosti pohledávek s dlouhodobými partnery také o 10%. Jako motivaci může společnost navrhnout odběratelskou slevu odpovídající úspoře nákladových úroků kontokorentu. Tím by společnost dosáhla zkrácení a téměř vyrovnání doby mezi úhradou závazků a inkasem pohledávek, což kladně ovlivní platební schopnost společnosti.

Změna doby obratu závazků dle doporučení, při nezměněné velikosti tržeb, by v roce 2014 znamenala nárůst krátkodobých závazků na hodnotu 103 814 tis. Kč. Tento krok by samozřejmě ovlivnil více ukazatelů, ve kterých jsou podkladem krátkodobé závazky. Nárůst závazků můžeme brát jako odklad splatnosti, který znamená nárůst krátkodobého finančního majetku a o stejnou hodnotu, což vyloučí ovlivnění čistého pracovního kapitálu, čistého peněžního majetku a okamžité likvidity. Ovlivnění se tedy dotkne pohotové a běžné likvidity.

Tab. č. 31: Dopady snížení obratu závazků
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Před	Po
Běžná likvidita	1,42	1,3
Pohotová likvidita	1,4	1,3

Po použití toho návrhu dojde k negativní změně ukazatelů běžné a pohotové likvidity. Kdy však pohotová likvidita stále zůstane v doporučených mezích a běžná likvidita se sníží na hodnotu 1,3.

5.3 Rentabilita podniku

Rentabilita celkových vložených aktiv společnosti po celé sledované období dosahuje kladných hodnot, což dokazuje, že je společnost schopná generovat zisk. Spolu s rentabilitou vlastního kapitálu však od roku 2013 prudce klesly. V případě rentability vloženého kapitálu byl propad z 24,18% až na 1,68%. Tento fakt dokazuje, že společnost neefektivně využívá vlastního kapitálu. A klesá její atraktivnost vůči potenciálním investorům. Tento pokles byl zapříčiněn velkým nárůstem vlastního kapitálu a naopak poklesu výsledku hospodaření. Protože se v oblasti facility servisu, z důvodu konkurenceschopnosti, pohybují prodejní ceny na hranici nákladů, bylo by velkým přínosem snížení těchto nákladů, což by mělo kladný vliv na růst zisků společnosti. Tohoto snížení by mohla společnost dosáhnout vyjednáváním s dosavadními dodavateli nebo vyhledání dodavatelů nových. Dalším řešením klesající hodnoty rentability vlastního kapitálu a zvýšení postavení vůči potenciálním investorům je snížení vlastního kapitálu pomocí vyplacení části nerozděleného zisku z minulých let svým společníkům. Společnost na to může vynaložit finanční prostředky, které obdržela od faktoringové společnosti odprodejem pohledávek před dobou jejich splatnosti. Náklady na faktoring byly vypočítány již při v předchozím návrhu snížení pohledávek.

Tab. č. 32: Vliv rozdělení zisku společníkům
(Zdroj: vlastní zpracování)

	Celkový kapitál	Nerozdělený zisk	Vlastní kapitál	EBIT	EAT	ROE
Před rozdělením zisku	130027	39859	60253	4543	3694	6,10%
Po rozdělení zisku	94027	3859	24253	4177	3337	13,7%

Z tabulky je jasné, že při odprodeji dlouhodobých pohledávek a následném vyplacení nerozděleného zisku z minulých let svým společníkům, se společnosti sníží výsledek hospodaření o náklady spojené s faktoringem. V celkovém hodnocení se však rentabilita vlastního kapitálu společnosti dostane z nežádoucí hodnoty 6,1% na doporučovanou hodnotu 13,7%. Navíc tento krok kladně ovlivní rentabilitu celkových aktiv, kdy se hodnota z původních 3,49% zvýší na 4,44%.

Tento návrh je vypočítán zjednodušenou formou s řadou zpětný propočtů, takže se mohou vyskytovat určité nepřesnosti. Pro společnost je hlavně určitým vodítkem, jakou cestou by šla tato nepříznivá situace řešit, než by byla přesným popisem. Tento příklad byl vypočítán na roku 2013, kdy došlo k velkému poklesu rentability společnosti.

5.4 Marketing

Společnost má mezery ve své propagaci, která je velmi důležitou v každém druhu podnikání. Jako jedním z prvních doporučení v oblasti propagace, bych společnosti doporučil modernizaci a zpřehlednění webových stránek, které jsou odrazem podniku samotného. Podnik na nich uvádí poslední aktualizace více jak dva roky staré. Cena za tvorbu webových stránek se pohybuje v rozpětí 15 až 50 tis. Kč. S internetovými stránkami souvisí také rozšíření o jejich povědomí zákazníků. Tomuto lze využít bannerové reklamy.

Tab. č. 33: Ceník bannerové reklamy(Zdroj: vlastní zpracování dle: www.lupa.cz, 11.05.16)

	iDnes.cz	Novinky.cz	Super.cz
velikost formátu banneru	480x300	745x100	745x100
Název formátu	Wide square	Wide banner	Wide banner Top
Cena/1000 prokliknutí	636	150	160

Také bych doporučil zavedení a zveřejnění ceníku služeb pro běžné klienty. Zaměření na tento druh segmentu může být pro společnost přínosem nových zákazníků i reklamou. Doporučil bych spolupráci se stávajícími obchodními partnery formou vzájemné propagace na svých internetových stránkách a pořádaných akcích. Nemalou příležitostí je účast na stavebních a strojírenských veletrzích, kde je možnost navázání spolupráce s potenciálními klienty na stálý úklid nebo ostrahu objektů. Další možnou formou propagace, kterou bych doporučil společnosti, je účast a podpora různých benefičních akcí, čímž si společnost vytvoří dobré jméno a formou darů může snížit daňový základ.

Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo zjištění slabých stránek finanční situace dané společnosti za pomoci finanční analýzy. Na základě této analýzy potom navrhnout kroky ke zlepšení výsledné finanční situace společnosti, jejíž hlavní náplní je poskytování komplexních služeb v oblasti facility managementu a ostrahy budov a komplexů.

Prvním krokem byla charakteristika a podrobné rozebrání teoretických poznatků z odborné literatury, které jsou spojeny s finanční analýzou. V teoretické části byly shrnuty veškeré metody a ukazatele, potřebné k vypracování praktické části diplomové práce. Ta byla tvořena vlastní analytickou rozvahou nad situací společnosti a následnými doporučeními pro zlepšení finanční situace společnosti.

V analytické části byly za pomoci účetních výkazů a poznatků managementu společnosti rozebrány jednotlivé ukazatele finanční situace společnosti a porovnány s hlavními konkurenty. Byla provedena strategická analýza společnosti, která se soustředila na vnitřní a vnější prostředí společnosti. Pro tuto analýzu byla využita metoda SLPETE, která se soustředí na analýzu makroprostředí, ve kterém byly rozebrány faktory sociální, legislativní, politické, ekonomické, technické, a ekologické. Další metodou byl Porterův model pěti sil, který se zaměřil na konkurenční činitele, substituty, odběratele a dodavatele. Pro analýzu vnitřního prostředí byla využita metoda McKinsey 7S. Obě prostředí pak byly spojeny a rozebrány SWOT analýzou, která vyjmenovala a popsala silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Další fází analytické části diplomové práce byla finanční analýza, která měřila finanční zdraví podniku v letech 2010 až 2014. Za využití účetních výkazů byla provedena horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Dál byly použity absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele na které navazovaly soustavy ukazatelů. Z těch byly vybrány a použity metody jako Kralický rychlý test, Altmanův index a Index IN05. Tyto metody jsou souhrnem předchozích metod, za pomoci kterých je vyjádřena celková finanční situace společnosti.

Poslední částí diplomové práce je celkový souhrn finanční situace a následné doporučení ke zlepšení finanční stability společnosti. Kdy bylo zjištěno, že Hlavní slabinou společnosti je velké množství pohledávek, které tvoří v průměru téměř 70% veškerých aktiv společnosti. Tato skutečnost je zaviněna dlouhou dobou splatnosti pohledávek, která ve většině případů představuje dobu delší než 6 měsíců. S pohledávkami je spojena i další slabina společnosti, kterou je rozdíl mezi dobou úhrady závazků a dobou inkasa pohledávek. Ta představuje v průměru dva měsíce. Zejména tyto faktory ovlivňují negativní výsledky pohotové likvidity společnosti. Klesající trend tvorby výsledku hospodaření a navyšování vlastního kapitálu mělo navíc negativní vliv na rentabilitu společnosti.

Pro zlepšení této situace bylo navrženo správně nastaveného systému pro řízení odběratelských vztahů. Nastavení smluvních pokut při nečasné uhradě pohledávek a na druhou stranu nabídky skonta z nominální ceny pohledávky při jejím dřívějším uhradě. Dalším návrhem je odprodej pohledávek před jejich dobou splatnosti nebo možnost využití vymáhacích agentur. Dalším návrhem je zajištění delší doby splatnosti závazků s dlouhodobými obchodními partnery a zajištění kratší doby splatnosti pohledávek s nabídkou možných slev. Další oblastí návrhové části práce je zlepšení propagace společnosti pro zajištění vyšších tržeb.

Doufám, že budou analytické postřehy a následné návrhy přínosem, které společnost využije při svých strategických rozhodnutích nebo bude aspoň podnětem pro zlepšení stávající situace. Čímž považuji stanovené cíle diplomové práce za splněné.

Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje:

- [1] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [2] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. a ŠTEKER. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [3] VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 246 s. ISBN 978-802-4736-471.
- [4] BLAHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. Praha: Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145-3.
- [5] GRÜNWALD, R a J. HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007, s. 318. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [6] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [7] KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903.
- [8] Živělová, I. *Finanční řízení podniku*. 1.vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2010. 106 s. ISBN 80-7157-339-6.
- [9] SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. 268 s. ISBN 978-80-247-4004-1.
- [10] NÝVLTOVÁ, R. a P. MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [11] HRDÝ, M. a M. HOROVÁ. *Finance podniku*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2009. 179 s. ISBN 978-80-7357-492-5.
- [12] SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-562-8.
- [13] PETŘÍK, T., KOPKÁNĚ H. a KUBÁLKOVÁ M. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, 735 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-247-3024-0.

- [14] KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. Brno: Vysoké učení technické, 2004, 102 s. ISBN 80-214-2564-4.
- [15] MRKVIČKA, J., KOLÁŘ P. *Finanční analýza*. 2. vydání. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.
- [16] SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2009. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- [17] RŮČKOVÁ, P., ROUBÍČKOVÁ, M. *Finanční management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2012. Strana 121. ISBN 978-80-247-4047-8.
- [18] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 464 str. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [19] SYNEK, M. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.
- [20] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- [21] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8
- [22] MALLYA, T.. *Základy strategického řízení a rozhodování*. První vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5

Internetové zdroje:

- [1] Eakcie.cz. *Technická analýza*: eakcie.cz [online]. [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: <http://www.eakcie.cz/technicka-analyza/>
- [2] Finapracapital.cz. *Fundamentální analýza*: finapracapital.cz [online]. [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: <http://www.finapracapital.cz/univerzita/analzy/fundamentalni-analyza>
- [3] Managementmania.cz. *Čistý pracovní kapitál*: managementmania.cz [online]. [cit. 2016-01-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cisty-pracovni-kapital>
- [4] Managementmania.cz. *Ukazatele aktiv*: managementmania.cz [online]. [cit. 2016-01-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ukazatele-aktivity>
- [5] Vlastnicesta.cz. *Finanční analýza*: vlastnicesta.cz [online]. [cit. 2016-01-28]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/financni-analyza-2/>
- [6] Finanalysis.cz. *Použité bankrotní a bonitní modely*: finanalysis.cz [online]. [cit. 2016-01-28]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>
- [7] Podnikator.cz. *Analýza vnějšího okolí podniku*: podnikator.cz [online]. [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16645/Analyza-vnejsiho-okoli-podniku-SLEPTE>
- [8] Czso.cz. *Nezaměstnanost*: czso.cz [online]. [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-k-31-prosinci-2015>
- [9] Lupa.cz. *Internetový marketing – bannerová reklama*: lupa.cz [online]. [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://lupa.cz/clanky/internetovy-marketing-bannerova-reklama>

Seznam obrázků

Obr. 1 Vnější a vnitřní prostředí (Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, 2008)	12
Obr. 2: Porterův model pěti sil (Zdroj: strateg.cz, 20.4.2016)	14
Obr. 3: Model McKinsey 7S (Zdroj: managementmania.cz, 20.4.2016)	16
Obr. 4: SWOT analýza (Zdroj: perpartes.cz, 25.4.2016)	16
Obr. 5: Elementární metody finanční analýzy (Zdroj: vlastní zpracování dle SEDLÁČKA, 2011)	19
Obr. 6: Finanční soustavy ukazatelů (Zdroj: vlastní zpracování dle SEDLÁČKA, 2011)	28
Obr. 7: Facility servis (Zdroj: vlastní zpracování)	32
Obr. 8: Organizační struktura společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)	40

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Quick test – bodové ohodnocení ukazatelů (Zdroj: vlastní zpracování dle KISLINGEROVÁ, 2007)	29
Tab. č. 2: Altmanův index – rozpětí indexu (Zdroj: vlastní zpracování dle www.finanalysis.cz)	30
Tab. č. 3: INDEX IN05 – rozpětí indexu (Zdroj: vlastní zpracování dle finanalysis.cz)	31
Tab. č. 4: Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu v Jihomoravském kraji (Zdroj: vlastní zpracování dle czso.cz , 14.4.2016)	34
Tab. č. 5: Horizontální analýza aktiv (Zdroj: vlastní zpracování)	43
Tab. č. 6: Horizontální analýza pasiv (Zdroj: vlastní zpracování)	45
Tab. č. 7: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: vlastní zpracování)	48
Tab. č. 8: Vertikální analýza pasiv (Zdroj: vlastní zpracování)	51
Tab. č. 9: Rentabilita celkových vložených aktiv (Zdroj: vlastní zpracování)	56
Tab. č. 10: Rentabilita vlastního kapitálu (Zdroj: vlastní zpracování)	57
Tab. č. 11: Rentabilita vloženého kapitálu (Zdroj: vlastní zpracování)	58
Tab. č. 12: Rentabilita tržeb (Zdroj: vlastní zpracování)	59
Tab. č. 13: Obrat aktiv (Zdroj: vlastní zpracování)	61
Tab. č. 14: Doba obratu zásob (Zdroj: vlastní zpracování)	62

Tab. č. 15: Doba obratu pohledávek (Zdroj: vlastní zpracování)	63
Tab. č. 16: Doba obratu zásob (Zdroj: vlastní zpracování)	64
Tab. č. 17: Úrokové krytí (Zdroj: vlastní zpracování)	65
Tab. č. 18: Koeficient samofinancování (Zdroj: vlastní zpracování)	67
Tab. č. 19: Celková zadluženost (Zdroj: vlastní zpracování).....	68
Tab. č. 20: Běžná likvidita (Zdroj: vlastní zpracování).....	69
Tab. č. 21: Pohotovná likvidita (Zdroj: vlastní zpracování)	70
Tab. č. 22: Okamžitá likvidita (Zdroj: vlastní zpracování)	71
Tab. č. 23: Quick test - bodové hodnocení ukazatelů (Zdroj: vlastní zpracování dle KISLINGEROVÁ, 2007)	73
Tab. č. 24: Quick test (Zdroj: vlastní zpracování)	73
Tab. č. 25: Quick test - známky za jednotlivá období (Zdroj: vlastní zpracování)...	74
Tab. č. 26: Altmanův index Z (Zdroj: vlastní zpracování)	75
Tab. č. 27: Index IN05 (Zdroj: vlastní zpracování)	76
Tab. č. 28: Vliv zavedení zálohových plateb (Zdroj: vlastní zpracování).....	83
Tab. č. 29: Vliv zavedení průběžného opatření (Zdroj: vlastní zpracování).....	84
Tab. č. 30: Vliv použití faktoringu (Zdroj: vlastní zpracování)	87
Tab. č. 31: Dopady snížení obratu závazků (Zdroj: Vlastní zpracování).....	89
Tab. č. 32: Vliv rozdělení zisku společníkům (Zdroj: vlastní zpracování)	90
Tab. č. 33: Ceník bannerové reklamy (Zdroj: vlastní zpracování dle: www.lupa.cz , 11.05.16).....	91

Seznam grafů

Graf 1: Uchazeči o zaměstnání v Jihomoravském kraji dle věku (Zdroj: vlastní zpracování dle czso.cz, 14.4.2016)	34
Graf 2: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v Jihomoravském kraji (Zdroj: vlastní zpracování dle czso.cz, 14.4.2016)	35
Graf 3: Vývoj celkových aktiv (Zdroj: vlastní zpracování)	44
Graf 4: Vývoj oběžných aktiv (Zdroj: vlastní zpracování)	44
Graf 5: Vývoj celkových pasiv (Zdroj: vlastní zpracování)	46
Graf 6: Vývoj cizích zdrojů (Zdroj: vlastní zpracování).....	47
Graf 7: Struktura aktiv (Zdroj: vlastní zpracování)	49

Graf 8: Struktura oběžného majetku (Zdroj: vlastní zpracování).....	50
Graf 9: Struktura pasiv (Zdroj: vlastní zpracování)	51
Graf 10: Struktura vlastního kapitálu (Zdroj: vlastní zpracování)	52
Graf 11: Čistý pracovní kapitál (Zdroj: vlastní zpracování)	53
Graf 12: Čisté pohotové prostředky (Zdroj: vlastní zpracování)	54
Graf 13: Čistý peněžní majetek (Zdroj: vlastní zpracování)	55
Graf 14: Rentabilita celkových vložených aktiv (Zdroj: vlastní zpracování)	56
Graf 15: Rentabilita vlastního kapitálu (Zdroj: vlastní zpracování)	58
Graf 16: Rentabilita vloženého kapitálu (Zdroj: vlastní zpracování).....	59
Graf 17: Graf 17: Rentabilita tržeb (Zdroj: vlastní zpracování)	60
Graf 18: Obrat aktiv (Zdroj: vlastní zpracování).....	61
Graf 19: Doba obratu závazků (Doba obratu závazků).....	62
Graf 20: Doba obratu pohledávek (Zdroj: vlastní zpracování).....	63
Graf 21: Doba obratu zásob (Zdroj: vlastní zpracování).....	64
Graf 22: Úrokové krytí (Zdroj: vlastní zpracování).....	65
Graf 23: Doba splacení dluhu (Zdroj: vlastní zpracování)	66
Graf 24: Koeficient samofinancování (Zdroj: vlastní zpracování).....	67
Graf 25: Celková zadluženost (Zdroj: vlastní zpracování)	68
Graf 26: Běžná likvidita (Zdroj: vlastní zpracování)	69
Graf 27: Pohotová likvidita (Zdroj: vlastní zpracování).....	71
Graf 28: Okamžitá likvidita (Zdroj: vlastní zpracování)	72
Graf 29: Quick test (Zdroj: vlastní zpracování).....	74
Graf 30: Altmanův Index Z (Zdroj: vlastní zpracování)	76
Graf 31: Index IN05 (Zdroj: vlastní zpracování).....	77

Seznam příloh

- 1) Rozvaha – dlouhodobá aktiva
- 2) Rozvaha – oběžná aktiva
- 3) Rozvaha – pasiva vlastní
- 4) Rozvaha – pasiva cizí
- 5) Výkaz zisku a ztráty
- 6) Výkaz zisku a ztráty
- 7) Přehled o peněžních tocích

Příloha č. 1: Rozvaha – Dlouhodobá aktiva

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období				
			2010	2011	2012	2013	2014
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	73 375	76 611	91 291	130 027	156 425
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002					
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	8 316	6 995	8 165	21 327	22 161
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	0	0	0	0	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005					
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006					
3.	Software	007					
4.	Ocenitelná práva	008					
5.	Goodwill	009					
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010					
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011					
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012					
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	8 291	6 970	7 950	21 112	21 956
B. II. 1.	Pozemky	014	517	517	517	517	517
2.	Stavby	015	4 404	4 089	3 787	3 495	10 568
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	3 370	2 326	2 505	4 128	2 679
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017					
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018					
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019					
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020		38	1 141	10 533	6 717
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				2 439	1 475
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022					
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	25	25	215	215	205
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024			180	180	
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	25	25	35	35	25
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026					180
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027					
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028					
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029					
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030					

Příloha č. 2: Rozvaha – Oběžná aktiva

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období				
			2010	2011	2012	2013	2014
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	64 809	69 479	83 122	108 542	133 898
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	4 892	4 338	11 037	10 175	1 317
C. I. 1.	Materiál	033	4 090	3 384	3 768	4 167	1 317
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034					
3.	Výrobky	035					
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036					
5.	Zboží	037	802	954	7 269	6 008	
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038					
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	63	63	68	68	68
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040					
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041					
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042					
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043					
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044					
6.	Dohadné účty aktivní	045					
7.	Jiné pohledávky	046	63	63	68	68	68
8.	Odložená daňová pohledávka	047					
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	45 020	56 720	57 470	93 451	120 908
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	43 481	52 343	54 055	88 547	110 140
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050					
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051					
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052					3 668
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní poj.	053					
6.	Stát - daňové pohledávky	054	28	9		1 051	2 128
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	5	137	221	133	710
8.	Dohadné účty aktivní	056	238	95	47	57	2 969
9.	Jiné pohledávky	057	1 268	4 136	3 147	3 663	1 293
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	14 834	8 358	14 547	4 848	11 605
C. IV. 1.	Peníze	059	256	64	16	16	49
2.	Účty v bankách	060	14 578	8 294	14 531	4 832	11 556
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061					
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062					
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	250	137	4	158	366
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	250	137	4	150	350
2.	Komplexní náklady příštích období	065					
3.	Příjmy příštích období	066				8	16

Příloha č. 3: Rozvaha – Pasiva vlastní

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období				
			2010	2011	2012	2013	2014
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 86 + 119)	067	73 375	76 611	91 291	130 027	156 425
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 79 + 82 + 85)	068	30 639	40 408	47 559	60 253	61 280
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	7 000	7 000	7 000	16 000	16 000
A. I. 1.	Základní kapitál	070	7 000	7 000	7 000	16 000	16 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071					
3.	Změny základního kapitálu	072					
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 78)	073	0	0	0	0	0
A. II. 1.	Emisní ážio	074					
2.	Ostatní kapitálové fondy	075					
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076					
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077					
5.	Rozdíly z přeměn společností	078					
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 80 + 81)	079	700	700	700	700	700
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	700	700	700	700	700
2.	Statutární a ostatní fondy	081					
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 83 + 84)	082	18 373	22 939	32 708	39 859	43 553
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	18 373	22 939	32 708	39 859	43 553
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	084					
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	4 566	9 769	7 151	3 694	1 027
B.	Cizí zdroje (ř. 87 + 92 + 103 + 115)	086	42 493	36 198	43 732	69 774	95 145
B. I.	Rezervy (ř. 88 až 91)	087	0	0	0	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088					
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	089					
3.	Rezerva na daň z příjmů	090					
4.	Ostatní rezervy	091					
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 93 až 102)	092	0	0	0	0	0
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	093					
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	094					
3.	Závazky - podstatný vliv	095					
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096					
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	097					
6.	Vydané dluhopisy	098					
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	099					
8.	Dohadné účty pasivní	100					
9.	Jiné závazky	101					
10.	Odložený daňový závazek	102					

Příloha č. 4: Rozvaha – Pasiva cizí

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období				
			2010	2011	2012	2013	2014
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)	103	20 969	25 107	33 364	58 217	94 377
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	11 466	14 899	18 478	34 656	60 221
2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	105					
3.	Závazky - podstatný vliv	106					
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107	1 091	884	4 570	13 654	20 955
5.	Závazky k zaměstnancům	108	5 611	5 816	6 767	6 185	7 123
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	1 119	1 086	1 346	1 220	1 281
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	1 471	2 204	1 996	2 359	-216
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111	21	17	17	17	17
9.	Vydané dluhopisy	112					
10.	Dohadné účty pasivní	113	100	106	83	23	85
11.	Jiné závazky	114	90	95	107	103	4 911
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 116 až 118)	115	21 524	11 091	10 368	11 557	768
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116					
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117	21 524	11 091	10 368	11 557	768
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	118					
C. I.	Časové rozlišení (ř. 120 + 121)	119	243	0	0	0	0
C. I. 1.	Výdaje příštích období	120					
2.	Výnosy příštích období	121	243				

Příloha č. 5: Výkaz zisku a ztráty

Označení	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období				
			2010	2011	2012	2013	2014
I.	Tržby za prodej zboží	01	113	73	41	6	500
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	98	20	32		470
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	15	53	9	6	30
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	171 324	183 703	194 550	112 657	139 607
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	171 324	183 703	194 550	112 657	139 607
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06					
3.	Aktivace	07					
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	81 924	83 741	92 370	59 406	93 112
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	16 430	18 439	21 674	14 436	10 819
B. 2.	Služby	10	65 494	65 312	70 696	44 970	82 293
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	89 415	100 005	102 189	53 257	46 525
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	82 034	87 407	94 837	49 955	52 386
C. 1.	Mzdové náklady	13	71 822	77 150	84 549	44 228	46 482
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14					
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	9 755	9 818	9 728	5 375	5 554
C. 4.	Sociální náklady	16	457	439	560	352	350
D.	Daně a poplatky	17	49	49	125	36	65
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	4 950	3 506	1 979	1 065	1 540
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	5 637	5 793	6 818	4 736	6 022
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20			53	128	20
III. 2	Tržby z prodeje materiálu	21	5 637	5 793	6 765	4 608	6 002
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	3 065	3 416	4 002	2 912	5 619
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23					
F. 2	Prodaný materiál	24	3 065	3 416	4 002	2 912	5 619
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		48	-11		2 955
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 124	1 507	1 790	969	12 739
H.	Ostatní provozní náklady	27	557	761	662	154	314
V.	Převod provozních výnosů	28					
I.	Převod provozních nákladů	29					
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	5 521	12 118	9 203	4 840	2 407

Příloha č. 6: Výkaz zisku a ztráty

Označení	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období				
			2010	2011	2012	2013	2014
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31					
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32					
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0	0	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34					
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35					
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36					
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37					
K.	Náklady z finančního majetku	38					
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39					
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40					
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41					10
X.	Výnosové úroky	42	9	31	9	12	33
N.	Nákladové úroky	43	694	697	335	181	258
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	880	551	218	21	
O.	Ostatní finanční náklady	45	171	142	261	158	182
XII.	Převod finančních výnosů	46					
P.	Převod finančních nákladů	47					
*	Finanční výsledek hospodaření [(ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (- 47)]	48	24	-257	-369	-306	-417
Q.	Daň z příjmů z běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	979	2 092	1 683	840	0
Q. 1.	- splatná	50	979	2 092	1 683	840	
Q. 2.	- odložená	51					
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	4 566	9 769	7 151	3 694	1 990
XIII.	Mimořádné výnosy	53					
R.	Mimořádné náklady	54					3
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0	0	0	960
S. 1.	- splatná	56					960
S. 2.	- odložená	57					
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0	0	0	-963
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59					
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	4 566	9 769	7 151	3 694	1 027
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	5 545	11 861	8 834	4 534	1 987

Příloha č. 7: Přehled o peněžních tocích

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH		2010	2011	2012	2013	2014
P.	Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	4106	14834	8358	14547	4848
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)						
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	5 545	11 861	8 834	4 534	1 990
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	5 635	4 220	2 241	1 106	4 684
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	4 950	3 506	1 979	1 065	1 540
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv		48	-11	0	2 939
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv			-53	-128	-20
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	685	666	326	169	225
A. *	Čistý peněžní tok z prov.čin. před zd., změnami prac. kap. a mim.pol.	11 180	16 081	11 075	5 640	6 674
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-3 137	-8 275	1 866	-9 226	13 678
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-1 878	-11 658	-611	-35 088	-28 374
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provoz. čin., přechodných účtů pasiv	-358	2 829	9 176	25 000	36 160
A. 2 3	Změna stavu zásob	-901	554	-6 699	862	5 892
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mim. pol.	8 043	7 806	12 941	-3 586	20 352
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-694	-697	-335	-181	-258
A. 4	Přijaté úroky	9	31	9	12	33
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-1 122	-998	-2 607	-2 034	-214
A. 6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů					-3
A. ***	Čistý peněžní tok z provoz. činnosti	6 236	6 142	10 008	-5 789	19 910
Peněžní toky z investiční činnosti						
B. 1	Výdaje spojené s nabytí stálých aktiv	-2 905	-2 185	-3 149	-14 227	1 284
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv			53	128	20
B. 3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám					-3 668
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-2 905	-2 185	-3 096	-14 099	-2 364
Peněžní toky z finanční činnosti						
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	7 397	-10 433	-723	1 189	-10 789
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0	0	0	9 000	0
C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu				9 000	
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	7 397	-10 433	-723	10 189	-10 789
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	10 728	-6 476	6 189	-9 699	6 757
R.	Stav peněžních prostředků a pen. ekv. na konci účetního období	14 834	8 358	14 547	4 848	11 605