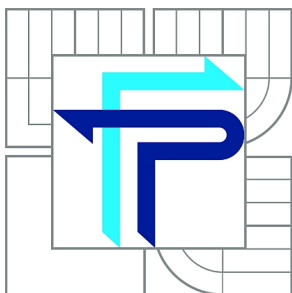


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION OF THE COMPANY AND PROPOSALS TO ITS
IMPROVEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

KRISTÝNA HURYTOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. MARTIN PERNICA, Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hurytová Kristýna

Účetnictví a daně (6202R049)

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 bakalářskou práci s názvem:

Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení

v anglickém jazyce:

Evaluation of the Financial Situation of the Company and Proposals to its Improvement

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody (zejména analýza okolí podniku, finanční analýza, SWOT analýza) a postupy zpracování

Teoretická východiska práce (presentace teoretických východisek a přístupů různých autorů, jejich porovnání)

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení (dle výsledků výše doporučených analýz)

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

PARMENTER, D. Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI). 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

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

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martin Pernica, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na hodnocení finanční situace společnosti ADC Czech Republic v letech 2010-2014. První částí jsou teoretická východiska, zabývající se vysvětlením finančních ukazatelů, jsou zde uvedeny vzorce potřebné pro jejich výpočet. Druhou částí je část praktická, ve které bude představen podnik, který je předmětem analýzy. Následně budou na základě teoretických poznatků finanční ukazatele vypočítány a výsledné hodnoty okomentovány. Poslední část předložené bakalářské práce je návrhová. Jsou zde navržena opatření, která povedou ke zlepšení současné finanční situace podniku.

Abstract

This bachelor thesis focuses on the evaluation of financial situation of the company ADC Czech Republic in fiscal years 2010 - 2014. In the first part there are theoretical foundations of the defined indicators which will be later calculated in the practical part of thesis. Second part is practical, where the analysed company is introduced. Financial indicators will be calculated based on theoretical part of the thesis and results commented. The last part of thesis are recommendations. Measures will be proposed in order to improve current financial situation of the analyzed company.

Klíčová slova

Finanční analýza, horizontální a vertikální analýza, ukazatele měření výkonnosti, rentabilita, likvidita, zadluženost, aktivita, SWOT analýza

Key words

Financial analysis, horizontal and vertical analysis, performance measurement indicators, profitability, liquidity, leverage, activity, SWOT analysis

Bibliografická citace

HURYTOVÁ, K. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 83 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Martin Pernica, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 31. května 2015

.....
podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala mému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Martinovi Pernicovi, Ph.D. za jeho rady, vstřícnost a přátelský přístup. Ing. Zdeňkovi Šrámkovi a Ing. Janu Trkovi z analyzovaného podniku za poskytnutí informací a podkladů pro vypracování praktické části. A v neposlední řadě mé rodině za podporu při studiu.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY	11
1.1 Cíle práce	11
1.2 Použité metody.....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	12
2.1 PESTLE analýza	12
2.2 Finanční analýza	13
2.2.1 Analýza absolutních ukazatelů	15
2.2.2 Analýza poměrových ukazatelů	17
2.2.3 Analýza rozdílových ukazatelů.....	24
2.3 Klíčové ukazatele výkonnosti	27
2.3.1 Včasné dodávky	30
2.3.2 Produktivita.....	30
2.3.3 Kvalita.....	31
2.3.4 Bezpečnost	32
2.3.5 Obrat zásob	32
2.4 SWOT analýza	32
3 PRAKTICKÁ ČÁST	33
3.1 Základní údaje vybraného podniku	33
3.2 PESTLE analýza	34
3.3 Analýza absolutních ukazatelů.....	35
3.3.1 Horizontální analýza aktiv	36
3.3.2 Horizontální analýza pasiv	38
3.3.3 Vertikální analýza aktiv	41

3.3.4	Vertikální analýza pasiv	42
3.3.5	Horizontální analýza výkazu zisků a ztráty.....	44
3.3.6	Vertikální analýza výkazu zisků a ztráty.....	47
3.4	Analýza poměrových ukazatelů	50
3.4.1	Ukazatele rentability.....	50
3.4.2	Ukazatele likvidity	52
3.4.3	Ukazatele zadluženosti	53
3.4.4	Ukazatele aktivity.....	55
3.4.5	Analýza rozdílových ukazatelů	56
3.5	Klíčové ukazatele výkonnosti	57
3.6	SWOT analýza	60
3.7	Shrnutí praktické části	62
4	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	64
4.1	Obrátka zásob	64
4.1.1	Návrh na eliminaci zásob s 100% opravnou položkou	64
4.2	Rentabilita.....	66
4.2.1	Návrh na nákup zařízení na sestavování optických kabelů	67
4.3	Návrhy na zlepšení ukazatelů KPI.....	71
4.3.1	Zavedení kontrol kvality dodaného zboží	72
4.3.2	Návrh na nákup tiskárny na potisk kabelů	73
	ZÁVĚR	76
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	78
	SEZNAM OBRÁZKŮ	82
	SEZNAM TABULEK	82
	SEZNAM PŘÍLOH.....	83

ÚVOD

Mezilidská komunikace je to, co žene naši společnost stále dál. Od toho, co začínalo malováním na stěny v jeskyni, pokračovalo přes hliněné destičky, papyrus a knihtisk, jsme se dostali do doby, kdy můžeme naše znalosti sdílet s kýmkoli na celém světě a současně máme vědomosti celého lidstva doslova pár kliknutí myši od našich očí.

Tématem mé bakalářské práce je hodnocení finanční situace společnosti ADC Czech Republic, která se zabývá výrobou technologií, které umožňují informace sdílet - optickými a měděnými kabely a zařízeními na jejich propojování, a návrhy na její zlepšení. Téma je aktuální, jelikož je v současné době velká mezinárodní konkurence a z toho důvodu je důležité, aby podnik pracoval efektivně. Dílčím úkolem finanční analýzy je výpočet ukazatelů, které se následně hodnotí a použijí se pro další řízení podniku.

„Síla ukazatelů leží ve skutečnosti, že čísla ve finančních výkazech sama o sobě neodhalují celý příběh.“

Bermanová, Knight, Case, 2011

Bakalářská práce je rozdělena do tří oblastí. Na teoretická východiska, praktickou část a návrhy na řešení. První, **teoretická část** vychází především ze znalostí získaných studiem monografických publikací a článků. Finanční ukazatele jsou vysvětleny a jsou zde uvedeny vzorce pro jejich výpočet.

Dále následuje **praktická část**. Zde je představen podnik, který je předmětem finanční analýzy. Následně se přejde k samotnému výpočtu ukazatelů vysvětlených v teoretické části. Výsledky jsou zhodnoceny a porovnány s doporučenými hodnotami, případně je uveden důvod vzniku odchylek.

Poslední je **návrhová část**. Na základě vypočtených hodnot v praktické části budou navržena opatření, která budou směřovat ke zlepšení současné finanční situace vybraného podniku.

1 CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY

1.1 Cíle práce

Hlavním cílem je, na základě posouzení současného stavu, navrhnout opatření, která budou směřovat ke zlepšení. Opatření, která se pokusím navrhnout, jsou nejdůležitější částí mé bakalářské práce. Pro splnění hlavního cíle je nezbytné stanovit **dílčí úkoly**, které by měly být v průběhu práce plněny.

Prvním dílčím úkolem je provedení SLEPT analýzy, která sleduje vliv okolních faktorů působících na podnik. Mezi další úkol patří analýza absolutních ukazatelů, ve které jsou rozebrány jednotlivé položky výkazu zisků a ztráty a rozvahy. Dále provedení ostatních metod finanční analýzy, jako je analýza poměrových, rozdílových ukazatelů a mimo jiné provedení analýzy měření výkonnosti. Závěrečným úkolem je vypracování SWOT analýzy, díky které budou zjištěny silné/slabe stránky a příležitosti/hrozby plynoucí z okolí.

1.2 Použité metody

V úvodu praktické části je použita PESTLE analýza vnějších faktorů. Dále je pracováno s metodou komparace, a to především u horizontální a vertikální analýzy. Vypočtené hodnoty u jednoho roku jsou porovnávány s rokem předchozím. Nejvíce je využita analýza, s jejíž pomocí je proveden rozbor finanční situace z mnoha pohledů. Například z pohledu likvidity, zadluženosti, aktivity apod. V praktické části se objevuje také metoda dedukce, kdy jsou na základě komparace vypočítaných hodnot s hodnotami doporučenými vyvozeny závěry, tedy zda výsledky dosahují doporučených hodnot. V závěru je použita analýza klíčových ukazatelů, které analyzovaný podnik sleduje a hodnotí a jako poslední SWOT analýza.

V návrhové části je použita myšlenková metoda syntézy, kde jsem si spojila jednotlivé části do celku tak, aby vyplynuly slabé oblasti podniku, u kterých bude vhodné navrhnout opatření pro zlepšení finanční situace.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 PESTLE analýza

Jako první bude v praktické části provedena PESTLE analýza. Tato analýza zkoumá vnější prostředí. Působení vnějších faktorů společnost nemůže nijak ovlivnit. V případě, že se úspěšně identifikují vnější faktory, může se podnik připravit na možnosti, jak reagovat v případě, že k určité situaci dojde.

PESTLE analýza je důležitá například pokud se podnik chystá na velký projekt nebo chce na trh zavést nový výrobek. Za pomoci této analýzy lze identifikovat vlivy, které podnik ovlivňují, případně které ho budou ovlivňovat v budoucnu. V situaci, pokud podnik zjistí, že jeho činnost ovlivní změna úrokové míry, může se připravit na různé alternativy, jak se zachovat v případě, že změna úrokové míry nastane.

Název PESTLE je anglická zkratka: **P**olitical, **E**conomic, **S**ocial, **T**echnological, **L**egislative, **E**cological. To znamená, že se analýza dělí na šest oblastí. Pro praktickou část je nezbytné vymezit, co do jednotlivých skupin zahrnujeme.

Politické faktory – politická stabilita, ochrana životního prostředí, politický postoj, konflikty apod.

ekonomické faktory – inflace, úroková míra, měnová stabilita, výše HDP apod.

sociokulturní faktory – úroveň vzdělání, velikost populace, věková struktura, rovnoprávnost pohlaví apod.

technologické faktory – podpora vlády v oblasti výzkumu, nové vynálezy, nové technologie apod.

legislativní faktory – daňové zákony, legislativní omezení, obchodní právo apod.

ekologické faktory – čerpání neobnovitelných zdrojů, energie, klimatické změny, globální oteplování apod. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010).

2.2 Finanční analýza

Každá společnost musí k poslednímu dni účetního období provádět účetní závěrku, která spočívá v sestavení souboru výkazů, do kterého je zahrnuta především rozvaha a výkaz zisků a ztráty. Na základě těchto výkazů se podnik dozví konečné stavy všech účtů společně s hospodářským výsledkem. Vochozka ve své knize uvádí, že *„pouze na základě zůstatků či obrátů jednotlivých účtů se nelze zcela správně rozhodnout. Údaje získané z účetních výkazů mají praktický smysl až při porovnání s ostatními číselnými údaji“* (Vochozka, 2011). Ani kladný hospodářský výsledek nemusí svědčit o tom, že je na tom společnost po finanční stránce dobře a není co zlepšovat. Pro podrobnější rozbor finanční situace podniku se proto použije finanční analýza.

Jaký je tedy hlavní úkol finanční analýzy? Podle Vochozky *„finanční analýza přezkoumává minulost i současnost a přináší tak informace o výkonnosti podniku a o potenciálních rizicích, které vyplývají z jeho fungování“* (Vochozka, 2011). Finanční rozbor podniku poskytuje informace o tom, jak se mu v minulosti dařilo a aktuálně daří, neboť na základě zpětné vazby je schopen podniknout určitá nápravná opatření v případě, že finanční situace není ideální.

Zdroje informací pro finanční analýzu

Zdroje pro finanční analýzu lze rozčlenit do 3 skupin:

Finanční informace, mezi které patří účetní výkazy, výroční zprávy, vnitropodnikové informace, předpovědi analytiků do budoucna apod. (Dluhošová, 2010).

Účetní výkazy, které podnik sestavuje na konci účetního období, budou v této práci využity nejvíce. Je proto nezbytné vysvětlit, co mezi ně patří. Je to rozvaha, výkaz zisků a ztráty a cash-flow statement.

Rozvaha

Rozvaha je rozdělena na dvě části, a to na aktiva a pasiva. Na straně aktiv je uvedeno, jaký majetek podnik vlastní. Strana pasiv udává, z jakých zdrojů byl majetek financován, tzn., zda byl financován z vlastních či cizích zdrojů.

Výkaz zisků a ztráty

Ve výkazu zisků a ztráty se zachycují výnosy, náklady a výsledek hospodaření. Za pomoci tohoto výkazu se uživatel dozví, jak velké náklady podnik měl a jakých výnosů dosáhl za určité časové období.

Cash-flow

Výkaz cash-flow zachycuje tok peněžních prostředků za určité časové období. Podnik se dozví, z jakých zdrojů byly finanční prostředky tvořeny a naopak, k jakým výdajům je použil (Růčková, 2011).

Výkaz se rozděluje na tři skupiny, které se liší tím, jaké činnosti se cash-flow týká:

Cash-flow z provozní činnosti = tok peněžních prostředků z činnosti podniku, která je předmětem podnikání.

Cash-flow z investiční činnosti = tok peněžních prostředků plynoucích z investičního majetku.

Cash-flow z finanční činnosti = tok peněžních prostředků týkající se dlouhodobého kapitálu.

Druhou skupinou jsou **kvantifikovatelné nefinanční informace**, které zahrnují statistiku o produkci, odbytu, zaměstnanosti, interních směrnic podniku apod. A do poslední skupiny patří **nekvantifikovatelné informace**. Jedná se o reporty vedoucích pracovníků různých oddělení, poznámky manažerů apod. (Dluhošová, 2010).

Uživatelé finanční analýzy

O informace, které podnik získá z finanční analýzy, se nezajímá pouze vrcholové vedení společnosti, ale i ostatní uživatelé. Z tohoto důvodu se uživatelé,

neboli stakeholderi, dělí na externí a interní. Mezi externí patří uživatelé z okolí podniku. Mezi interní již zmíněné vrcholové vedení, kterému finanční analýza poskytuje informace o tom, zda se podnik vyvíjí správných směrem.

Vochozka (2011) do externích, respektive interních stakeholderů, řadí:

Externí

Stát – zaměřuje se především na informace pro kontrolu pravdivého vykazování daní

investoři – pokud chtějí do firmy vložit své finanční prostředky, zajímají se o to, jak si firma vede po finanční stránce

banky – když podnik potřebuje úvěr, banky požadují informace plynoucí z finanční analýzy, aby předešly případné platební neschopnosti budoucího dlužníka

obchodní partneři – čerpají informace týkající se především platební morálky, zda je jejich obchodní partner schopen dostát svým závazkům.

Interní

Manažeři - finanční analýza jim slouží pro lepší rozhodování o finančním řízení

zaměstnanci – zajímají se především o to, jak je firma stabilní po mzdové stránce, zda má dostatek finančních prostředků pro výplatu mezd.

2.2.1 Analýza absolutních ukazatelů

Při analýze absolutních ukazatelů se vychází z účetních výkazů. Za pomoci této analýzy je možné sledovat vývoj jednotlivých položek (podíl jednotlivých položek na celku) rozvahy, respektive výkazu zisků a ztráty. Analýza absolutních ukazatelů upozorní na problémové oblasti, kterým by se měl podnik dále věnovat. To znamená, mělo by být zjištěno, proč k určitému nárůstu/poklesu došlo.

Z výše uvedeného je patrné, že se analýza absolutních ukazatelů dělí na horizontální a vertikální. Jak již z názvu vyplývá, horizontální analýza sleduje vývoj jednotlivých položek v čase. Naopak vertikální analýza se zabývá výpočtem podílu jednotlivých položek na celku.

Horizontální analýza

Horizontální analýza porovnává změny položek rozvahy, respektive výkazu zisků a ztráty v časové řadě. Na základě této analýzy podnik zjišťuje, zda se hodnoty v porovnání s rokem předchozím zvýšily, případně snížily a z jakého důvodu k odchýlení došlo.

Bere se v úvahu jak změna absolutní, tak procentuální.

Obecný vzorec pro výpočet horizontální analýzy (Vochozka, 2011):

$$\text{Absolutní změna} = \text{Ukazatel } t - \text{Ukazatel } (t - 1)$$

Vzorec. 1: horizontální analýza – absolutní změna

$$\text{Relativní změna} = \frac{\text{Absolutní změna}}{\text{Ukazatel } (t - 1)} \times 100$$

Vzorec. 2: horizontální analýza – relativní změna

t = běžný rok

$t - 1$ = předchozí rok

Vertikální analýza

Hlavním úkolem vertikální analýzy je vypočítat podíl jednotlivých položek rozvahy a výkazu zisků a ztráty ke zvolené základně, která tvoří 100%. Základnou jsou v případě rozvahy celková aktiva, respektive pasiva a u výkazu zisků a ztráty celkové výnosy, respektive náklady (Knápková, Pavelková a Štěker, 2013).

Podnik zjistí, například kolik % z aktiv připadá na dlouhodobý majetek, zásoby, pohledávky apod. Hodnotí se, zda je podíl jednotlivých položek rozvahy, respektive výkazu zisků a ztráty na celku, v optimální výši a jaký má sledovaná položka vývoj.

Obecný vzorec pro výpočet vertikální analýzy (Knápková, Pavelková a Štěker, 2013):

$$\text{Podíl na celku} = \frac{\text{Ukazatel}_i}{\sum \text{Ukazatele}_i} \times 100$$

Vzorec. 3 : vertikální analýza

Ukazatel_i = hodnota dílčího ukazatele

$\sum$ Ukazatele_i = velikost absolutního ukazatele

2.2.2 Analýza poměrových ukazatelů

„Je zřejmé, že k tomu, aby podnik mohl dlouhodobě existovat, musí být nejen rentabilní, tj. přinášet užitek vlastníkům, ale i likvidní a přiměřeně zadlužený“ (Kislingerová, Hnilica, 2008).

Z výše uvedeného je patrné, že rentabilita vyjadřuje výnosnost podniku. Likvidita vyjadřuje schopnost podniku přeměnit majetek zpět na peněžní prostředky. Podnik by měl být likvidní, neboť potřebuje peníze například na splácení úvěrů bankám. Přiměřená zadluženost je důležitá. V případě příliš vysoké zadluženosti podniku hrozí platební neschopnost, která může vést k bankrotu. Mimo to by měl být podnik také aktivní – měl by využívat svůj majetek efektivně.

Z výše uvedených informací je zřejmé, že poměrové ukazatele dělíme na 4 skupiny:

- Ukazatele rentability
- Ukazatele likvidity
- Ukazatele zadluženosti
- Ukazatele aktivity

Ukazatele rentability

Díky ukazatelům rentability je podnik schopen poměřit zisk s výší zdrojů, které vynaložil na tvorbu tohoto zisku. Při výpočtu se vychází z nejen položek, které jsou uvedeny v rozvaze ale i z položek z výkazu zisku a ztráty (Strouhal, Židlická, Cardová, 2014).

Pro výpočet se používají různé kombinace vzorců, které se odlišují druhem zisku v čitateli. Pro snazší pochopení struktury vzorců u jednotlivých druhů rentability je nezbytné varianty zisku vysvětlit:

EBIT = zisk před úroky a zdaněním

EBT = zisk před zdaněním

EAT = zisk po zdanění

Podnik se může rozhodnout, jakou variantu zisku použije. Záleží na tom, co od výsledku očekává.

Rentabilitu lze rozdělit na 4 základní ukazatele:

- **Rentabilita vloženého kapitálu** – vyjadřuje poměr mezi celkovými výnosy a celkovým kapitál, který byl vložen do podnikání.

Za pomoci rentability vloženého kapitálu se podnik dozví, kolik haléřů zisku mu přinese každá koruna kapitálu, bez ohledu na zdroj financování. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je v rozmezí mezi 12-15%.

Základní vzorec pro výpočet:

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

Vzorec. 4: rentabilita vloženého kapitálu

- **Rentabilita aktiv** – se považuje za klíčový ukazatel rentability. Vyjadřuje vztah mezi ziskem a kapitálem, který byl vložen do podnikání (Strouhal, Židlická, Cardová, 2012).

To znamená, že rentabilita aktiv podnik informuje o tom, kolik haléřů zisku mu přinese každá koruna z celkových aktiv. Doporučené hodnoty u tohoto ukazatele by se měly pohybovat v rozmezí od 10-15%, přičemž hodnoty od 10-12% jsou dobré a 12-15% jsou velmi dobré.

Základní vzorec pro výpočet:

$$ROA = \frac{EAT}{\text{Celková aktiva}}$$

Vzorec. 5: Rentabilita aktiv

- **Rentabilita vlastního kapitálu** – vyjadřuje vztah mezi čistým ziskem a vlastním kapitálem. Ukazuje, kolik čistého zisku přinese podniku 1 Kč vlastního kapitálu. Tento ukazatel vyjadřuje, jak byla investice úspěšná (Strouhal, Židlická, Cardová, 2012).

Hodnoty u tohoto ukazatele by měly dosahovat kladných hodnot a hodnota by se měla porovnávat s hodnotou vypočítanou pro dlouhodobé vklady.

Základní vzorec pro výpočet:

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál}$$

Vzorec. 6: Rentabilita vlastního kapitálu

- **Rentabilita tržeb** – dá se nazvat také ukazatelem, který měří obchodní marži

Vyjadřuje vztah mezi ziskem podniku a tržbami, kterých dosáhl. Udává, kolik haléřů zisku přinese 1 Kč tržeb (Strouhal, Židlická, Cardová, 2012).

Rentabilitu tržeb lze počítat se ziskem před úroky a zdaněním nebo se ziskem čistým. V případě, že podnik počítá s čistým ziskem, zjistí již zmíněnou obchodní marži. Vypočítané hodnoty u tohoto ukazatele by měly být větší než 6%.

Základní vzorec pro výpočet:

$$ROS = \frac{EBIT\ (EAT)}{Tržby}$$

Vzorec. 7: Rentabilita tržeb

Tržby = tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb + tržby z prodeje zboží

Ukazatele likvidity

Na základě analýzy likvidity lze určit, jak je podnik schopen dostát svým závazkům. Poměřuje se zde to, čím je možné platit s tím, co se musí uhradit. Do čitatele lze dosadit různé složky majetkové struktury z pohledu likvidnosti (schopnost podniku přeměnit majetek zpět na peníze), záleží na tom, jak velkou jistotu podnik požaduje

od výpočtu. Do skupiny nejlikvidnějších prostředků se řadí peníze v hotovosti a peníze na bankovním účtu. Naopak do nejméně likvidní skupiny dlouhodobý majetek, proto se pro výpočet likvidity nepoužívá. Mezi základní ukazatele se proto považují ty, které vychází z oběžných aktiv (Pavelková, Knápková, 2009).

Mezi ukazatele likvidity patří:

- **Běžná likvidita (likvidita III. stupně)**

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Vzorec. 8: Běžná likvidita

Ukazuje, kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje. V podstatě ukazatel udává, kolikrát by byla společnost schopna dostát svým závazkům, pokud by přeměnila oběžná aktiva v hotovostní prostředky (Pavelková, Knápková, 2009).

Krátkodobé cizí zdroje lze chápat jako krátkodobé úvěry či půjčky, které podnik musí splácet. Doporučené hodnoty jsou zde stanoveny v rozmezí 1,5-2,5. V případě, že vyjde běžná likvidita menší než 1, je to pro podnik neuspokojivé, neboť není schopen pokrýt alespoň jedenkrát krátkodobé cizí zdroje.

- **Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)**

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Vzorec. 9: Pohotová likvidita

U pohotové likvidity jsou z oběžných aktiv vyloučeny zásoby, které jsou nejméně likvidní. Oběžná aktiva tedy tvoří finanční majetek + pohledávky. Doporučený interval u tohoto ukazatele je <1;1,5>

- **Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně)**

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Vzorec. 10: Okamžitá likvidita

Finanční majetek je tvořen peněžními prostředky v hotovosti a na běžném účtu. Okamžitá likvidita udává velikost peněžních prostředků, které má podnik ihned k dispozici. Tento ukazatel by měl dosahovat hodnot v intervalu $\langle 0,2;0,5 \rangle$. Pokud by byly hodnoty příliš vysoké, svědčí to o tom, že podnik využívá své finanční prostředky neefektivně.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti udávají míru rizika, kterou podnik podstoupí při určité struktuře vlastních a cizích zdrojů. Zadluženost ovšem nemusí být pro podnik špatná. Určitá míra zadluženosti je pro podnik většinou prospěšná. Každá společnost by se měla snažit o to, aby její finanční struktura byla tvořena s minimálními náklady na kapitál při odpovídajícím složením majetku. Detailní rozbor proto napomáhá k tomu, aby se zjistilo, zda je skladba kapitálu vůči skladbě majetku v pořádku, případně se dozvíme, zda je podnik podkapitalizovaný či překapitalizovaný (Pavelková, Knápková, 2009).

Analýza zadluženosti udává, v jaké velikosti a z čeho jsou financovaná celková aktiva.

K základním ukazatelům, které se běžně používají, patří:

- **Celková zadluženost**

Ukazuje, z jaké části je majetek podniku financován z cizích zdrojů. Úroveň zadluženosti kolem 50 % lze hodnotit kladně.

Obecný vzorec pro výpočet:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$$

Vzorec. 11: Celková zadluženost

- **Koeficient samofinancování**

Udává, v jaké míře je podnik financován za pomoci vlastního kapitálu. Čím vyšší koeficient samofinancování je, tím vyšší je stabilita daného podniku. Opět zde platí, že společnost by měla být financování z vlastních zdrojů z 50%

Obecný vzorec pro výpočet:

$$Koeff. samofinancování = \frac{Vlastní kapitál}{Aktiva celkem}$$

Vzorec. 12: Míra zadluženosti

Do analýzy zadluženosti patří také ukazatele, které obsahují položky zahrnuté ve výkazu zisku a ztráty. Mezi tyto ukazatele se řadí:

- **Úrokové krytí**

Úrokové krytí udává, jak je podnik schopen hradit nákladové úroky ze zisku. Nákladové úroky jsou odměnou pro banky za poskytnutí úvěru. V případě, že je úrokové krytí rovno jedné, znamená to, že je podnik schopen uhradit nákladové úroky, ale zisk je nula. Proto by měla být výše úrokového krytí co nejvyšší.

Obecný vzorec pro výpočet:

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

Vzorec. 13: Úrokové krytí

- **Doba splácení dluhů**

Ukazuje, za jak dlouho je podnik schopen splatit své závazky. Jako pozitivní se vnímá, když vypočtené hodnoty klesají, neboť podnik je schopen úvěry a půjčky uhradit za kratší časový úsek.

Obecný vzorec pro výpočet:

$$Doba splácení dluhů = \frac{Cizí zdroje}{Cash flow z provozní činnosti}$$

Vzorec. 14: Doba splácení dluhů

Ukazatele aktivity

Využívají se k tomu, aby se zjistila velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze ve srovnání s hospodářskými aktivitami. Měří se, zda je velikost přiměřená. Výpočtem těchto ukazatelů se zjistí, do jaké míry je podnik schopen využívat finanční prostředky vložené do podnikání (Pavelková, Knápková, 2009).

Mezi ukazatele aktivity jsou řazeny následující ukazatele:

- **Obrat aktiv**

Udává, kolikrát se obrátí celková aktiva v tržbách za určitý časový interval. Doporučený interval, v jakém by se měl obrat aktiv pohybovat, je $<1,6; 3>$. V případě, že hodnoty klesnou pod 1,6, znamená to, že podnik sice má dostatek aktiv, ale nevyužívá svůj majetek dostatečně efektivně. Naopak, pokud hodnoty překročí 3, podnik nemá dostatek aktiv a může se stát, že nebude moci uspokojit potřeby svých klientů.

Obecný vzorec pro výpočet:

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

Vzorec. 15: Obrat aktiv

- **Doba obratu zásob**

Ukazuje, za jak dlouho se zásoby přemění zpět na finanční prostředky. Neboli průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do jejich spotřeby nebo prodeje. Pozitivní je, pokud doba obratu zásob klesá.

Obecný vzorec pro výpočet:

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby}{tržby} \times 360$$

Vzorec. 16: Doba obratu zásob

- **Doba obratu pohledávek**

Udává počet dnů, po které jsou peněžní prostředky vázány v pohledávkách, tedy dobu od vzniku pohledávek po jejich inkaso. Doporučená hodnota je 36 dní. Pozitivní je, pokud doba obratu pohledávek klesá, neboť podnik může využít peněžní prostředky rychleji.

Obecný vzorec pro výpočet:

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky}{tržby} \times 360$$

Vzorec. 17: Doba obratu pohledávek

Pokud by byla doba obratu pohledávek příliš vysoká, mohlo by se stát, že podnik nebude mít dostatek finanční prostředků, bude potřebovat více úvěrů a s tím jsou spojené vyšší náklady podniku (Pavelková, Knápková, 2009).

- **Doba obratu závazků**

Udává, za jak dlouho podnik hradí obchodním partnerům závazky, tedy počet dnů od vzniku závazku až po jeho úhradu.

Obecný vzorec pro výpočet:

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky}{tržby} \times 360$$

Vzorec. 18: Doba obratu závazků

Pro podnik je lepší, když je doba obratu pohledávek kratší než doba obratu závazků, neboť v pohledávkách jsou vázány peněžní prostředky a čím dříve je podnik obdrží, tím je to pro něj lepší. Naopak u závazků je pro podnik lepší, když je doba obratu co nejdelší, tedy že bude platby svým dodavatelům odkládat co nejdéle.

2.2.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Za pomoci této analýzy lze řídit likviditu podniku. Jak již bylo uvedeno, likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky v případě, že by přeměnil majetek

na peněžní prostředky. Ukazatele, které se do této analýzy zahrnují, se vypočítají jako rozdíl určité položky krátkodobých aktiv a určité položky krátkodobých pasiv.

Mezi rozdílové ukazatele patří:

- **Čistý pracovní kapitál**

Čistý pracovní kapitál lze chápat jako finanční oporu v případě, že se podnik dostane do špatné situace a potřebuje větší množství peněžních prostředků.

Pro výpočet použijeme následující vzorec:

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{celkové krátkodobé závazky}$$

Vzorec. 19: Čistý pracovní kapitál – manažerský přístup

Krátkodobými závazky se rozumí ty, které mají splatnost od tří měsíců do jednoho roku. Rozlišením krátkodobých závazků lze oddělit tu část peněžních prostředků v oběžných aktivech, která je určena k rychlé úhradě krátkodobých závazků od části peněžních prostředků, které jsou podniku volně k dispozici pro bezproblémový chod společnosti. Pro finančního manažera jsou volné peněžní prostředky (tzv. finanční fond) součástí oběžného majetku, který je financován dlouhodobým kapitálem. Způsob výpočtu podle vzorce 20 je označován jako tzv. **manažerský přístup**, jedná se tedy o přístup k fondu peněžních prostředků, který má být co nejlépe využit (Sedláček, 2011).

Výše čistého pracovního kapitálu ovlivňuje schopnost podniku platit včas své závazky. Oběžný majetek by měl být vyšší než krátkodobé závazky, neboť v tomto případě je podnik likvidní.

Pro výpočet čistého pracovního kapitálu lze využít tzv. **investorský přístup** (z pohledu vlastníka), který lze vypočítat následovně:

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{dlouhodobá pasiva} - \text{dlouhodobý majetek}$$

Vzorec. 20: Čistý pracovní kapitál – investorský přístup

Vlastník společnosti sám rozhoduje o zvýšení a snížení dlouhodobého kapitálu. Pro opatrné financování je důležité, aby byl dlouhodobý kapitál vyšší než dlouhodobý

majetek Proto majitel podniku stanoví, jak velká část dlouhodobého kapitálu bude použita na financování činnosti (Sedláček, 2011).

- **Čisté pohotové prostředky**

Čisté pohotové prostředky se používají pro pozorování okamžité likvidity a počítají se dle vzorce:

$$\text{ČPP} = \text{pohotov\acute{e} pen\acute{e}\v{z}n\acute{i} p\acute{r}ost\acute{r}edky} - \text{okam\acute{z}it\acute{e} splatn\acute{e} z\acute{a}vazky}$$

Vzorec. 21: Čisté pohotové prostředky

Jako čisté pohotové prostředky jsou chápány hotovost a peníze na běžném účtu, neboť ty jsou nejvíce likvidní.

Sedláček (2011) uvádí, že je možná i varianta, kdy se do pohotových peněžních prostředků zahrnují i peněžní ekvivalenty (likvidní a obchodovatelné cenné papíry, tzn. šeky, směnky), neboť na fungujícím kapitálovém trhu se dají rychle přeměnit zpět na peněžní prostředky.

- **Čistý peněžně-pohledávkový fond**

Na rozdíl od čistých pohotových prostředků obsahuje krátkodobé pohledávky, což je patrné i z názvu ukazatele. Z oběžných aktiv jsou odečteny nelikvidní zásoby, případně i nelikvidní pohledávky.

Obecný vzorec pro výpočet:

$$\text{ČPPF} = (\text{ob\acute{e}\v{z}n\acute{a} aktiva} - \text{z\acute{a}soby, nelikvidn\acute{i} pohled\acute{a}vky}) - \text{kr\acute{a}tk. z\acute{a}vazky}$$

Vzorec. 22: Čistý peněžně-pohledávkový fond

Ve většině případů jsou do finanční analýzy zahrnuty bankrotní modely, ať už se jedná o Altmanův index, indexy IN a další. Bankrotní modely udávají, zda společnosti v nejbližší době hrozí bankrot či nikoli.

V této části práce jsem se rozhodla pro vynechání této problematiky, neboť sledovaná společnost funguje jako hlavní výrobní závod skupiny pro regiony Evropy, Asie a Afriky. Ve skupině tedy zaujímá nenahraditelné místo a bankrot jí nehrozí.

2.3 Klíčové ukazatele výkonnosti

Klíčové ukazatele výkonnosti, anglicky key performance indicators (dále jen „KPI“), jsou ukazatele vyjadřující výkonnost, kterou podnik požaduje. Hlavním smyslem KPI je stanovit ukazatele, které jsou „klíčové“ pro úspěch dané společnosti. KPI se mohou u podniků lišit, záleží na oboru, ve kterém podnik realizuje svoji ekonomickou činnost. V následující tabulce je uveden příklad, v čem se mohou KPI lišit například u společnosti prodávající počítače, společnosti provozující bazén a pekárny. To znamená, jaké ukazatele by se mohly u jednotlivých ekonomických činností měřit.

Tab. 1: Ukazatele KPI u různých společností (Zdroj: vlastní zpracování)

Společnost prodávající počítače	Společnost provozující bazén	Pekárna
Počet uzavřených obchodů	Počet návštěvníků	Počet zákazníků
% vyhraných veřejných zakázek	Spotřeba vody ve sprchách	Zmetkovitost (PPM) – např. spálené pečivo
Počet reklamací	Počet stížností týkajících se provozu bazénu	Počet připomínek při kontrole od potravinářské inspekce
Včasné dodávky	Zásahy plavčků	Produkce

Správné stanovení KPI

Pro identifikování faktorů je nezbytné vědět, čím jsou charakteristické. Permantner (2008) uvádí 7 základních charakteristik pro KPI:

1. Nefinanční měřítka
2. Opakované měření
3. Zabývají se jimi generální ředitel spolu s vrcholovým vedením
4. Vyžaduje se pochopení těchto měřitek u všech zaměstnanců

5. Je na ně vázána odpovědnost k jednotlivci nebo k týmu
6. Značný dopad
7. Pozitivní dopad

Identifikování správných faktorů je důležité pro řízení procesů, neboť jsou KPI velmi účinným nástrojem. Hnátek (2008) ve své knize uvádí postup, na základě kterého lze KPI stanovit správně.

Nejprve je třeba stanovit finanční ukazatele, ke kterým se podnik dopracuje nejrychleji. Tyto ukazatele mohou sloužit i jako motivační prostředek. Když se dosáhne doporučených hodnot, pracovníci jsou náležitě odměněni. Tím se tyto ukazatele stanou zároveň nástrojem pro řízení.

K dosažení finančních cílů jsou potřeba zákazníci. Proto je dalším krokem stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti, které zajistí nárůst zákazníků, případně alespoň zachování těch stávajících. U tohoto kroku by ale firmy neměly skončit, neboť pro uspokojení potřeb zákazníků jsou potřeba kvalitní produkty. Ty jsou vytvořeny pouze při stanovení efektivních procesů výroby. Identifikování klíčových ukazatelů v tomto směru není jednoduché, avšak nejlogičtější je stanovení ukazatelů v hromadné výrobě. Zde to může být například produktivita, náklady na jeden výrobek a tak podobně. Existují ale oblasti, u kterých je stanovení klíčových ukazatelů ještě obtížnější, například vývoj. Zde společnosti nejčastěji stanovují ukazatele, které jim dávají přehled o včasnosti plnění, v některých případech i o nákladovosti. V této části ale mají organizace nedostatky, neboť by měly do sledování zařadit i měření zmetkovitosti, díky kterému by zjistily případné problémy, které poté vedou k opožděným dodávkám zboží zákazníkům.

Nejobtížnějším krokem, který je ale nejefektivnější, je identifikování ukazatelů, které vypovídají o úrovni zaměstnanců. Kvalitní, dobře proškolený tým společně s dostatečnými pracovními pomůckami je nejdůležitějším prostředkem k tomu, aby výrobní proces fungoval optimálně.

Posledním krokem je stanovení cílových hodnot, kterých by chtěl podnik dosáhnout. Většinou se ihned nepodaří dosáhnout cílových hodnot, trvá to cca dva až tři roky, než je podnik se svými KPI spokojen.

Představení KPI vybraného podniku

Podnik, který jsem si vybrala pro praktickou část, sleduje 5 klíčových ukazatelů výkonnosti. Jeho hlavní ekonomickou činností je výroba telekomunikačních prvků. V následujících odstavcích budou ukazatele vysvětleny a budou zde uvedeny i cílové hodnoty, kterých by chtěl podnik dosáhnout. Následně budou níže vysvětlené ukazatele v praktické části vypočítány.

2.3.1 Včasné dodávky

Včasné dodávky spočívají v plnění dodacích lhůt. Jednoduše lze říct, že dodací lhůta je čas od vzniku poptávky po produktu k jeho dodání na požadované místo, kde může být neprodleně použit (Paquette, 2004).

Z perspektivy prodeje začíná dodací lhůta ve chvíli, kdy se na stole objeví požadavek. Prvním krokem, který následuje, je zjišťování, jestli podnik disponuje dostatečnými zdroji, aby mohl objednávku akceptovat. Výrobce potom dodá produkt do skladu poptávajícího. Ten, předtím, než kupovanou věc přijme, zkontroluje, jestli je vše v pořádku. Potom vše zadá do informačního systému a materiál dodá do požadované lokace. Doba, která byla nutná k tomuto všemu – od začátku do konce – je **dodací lhůta** (Paquette, 2004).

$$\% \text{ včasných dodávek} = \frac{\text{včasné dodávky}}{\text{celkové dodávky}}$$

Vzorec. 23: Včasné dodávky

Dodací lhůty bývají různé, některé podniky mají na dodání např. 2-3 dny a jiné se mohou pohybovat i v řádu měsíců. Plnění dodací lhůty znamená, že výrobek je zákazníkovi dodán včas, že lhůta určena na dodání není překročena. Včasné dodávky jsou důležité, neboť se odráží ve spokojenosti zákazníků. Pokud zákazníkovi podnik dodá výrobek se zpožděním a zákazník ho potřeboval do určitého termínu, může svého zákazníka ztratit.

Vybraný podnik se snaží, aby byly dodací lhůty plněny alespoň z 85%.

2.3.2 Produktivita

Produktivita může být definována mnoha způsoby – tím nejpřirozenějším je poměr mezi výstupy a vstupy. Zde platí, že čím větší tento poměr je, tím je firma výkonnější. Produktivita je relativní koncept. To znamená, že v roce 2014 může být měřena ve srovnání s rokem 2013 nebo s jinou společností v roce 2013 (Coelli, 2005).

Sledovaná společnost používá pro výpočet změny produktivity následující vzorec.

$$Produktivita = - \frac{(Celkové náklady roku x) - (Celkové náklady x - 1)}{Celkové náklady x - 1} \times 100$$

Vzorec. 24: Produktivita

Při výpočtu celkových nákladů se sčítají variabilní a fixní. Suma variabilních nákladů v roce x-1 se ve výpočtu upravuje podle změny produkce mezi sledovanými roky. Změnil-li se výstup mezi lety x-1 a x z 10 CZK na 20 CZK, tak se musí pro výpočet zvýšit i variabilní náklady roku x-1 o 100%.

Cílem vybraného podniku je dosáhnout o 3% lepší produktivity než v předchozím roce.

2.3.3 Kvalita

Zákazník je nejdůležitějším aktivem každé společnosti. Ale často je těžké kvalitu kvantifikovat – mezi nejpoužívanější metody patří „sigma“ (statistický údaj o změně) nebo PPM (parts per milion – reklamací, prodejů, vyrobených produktů), (Dale, Wiele, Iwaarden, 2007).

Ve své práci se budu zabývat výpočtem PPM, kde se měří počet uznaných reklamací na 1 milion dodávek.

Zmetkovitost se počítá podle následujícího vzorce:

$$Kvalita = \frac{Počet uznaných reklamací}{Dokončené zakázky} \times 1\,000\,000$$

Vzorec. 25: Kvalita - PPM

Cílem u tohoto ukazatele je dosáhnout hodnot do 0,15%.

2.3.4 Bezpečnost

TRIR je běžně používaný ukazatel, kterým se ve firmách měří celková úrazovost a tu přizpůsobí tomu, kolik hodin se ve sledované společnosti odpracuje. Nezáleží na tom, kolik zaměstnanců pracuje. Je funkcí počtu zaznamenaných úrazů a počtu odpracovaných hodin (obvykle jak kmenových, tak agenturních zaměstnanců), (six-sigma-material.com, 2014).

$$TRIR = \frac{(Počet\ zaznamenaných\ úrazů * 200\ 000)}{Počet\ odpracovaných\ hodin}$$

Vzorec. 26: Celková úrazovost – TRIR

Cílem vybraného podniku je mít maximálně 4 reportovatelné úrazy za rok. Reportovatelný úraz je v případě, že je zaměstnanec zraněn tak vážně, že musí být v pracovní neschopnosti.

2.3.5 Obrat zásob

Společnost ADC Czech Republic využívá jiný vzorec pro výpočet zásob, než který je uveden v monografii. V čitateli jsou uvedeny náklady na prodané zboží místo tržeb. Průměr za poslední tři měsíce je použit z důvodu co největší aktuálnosti, který zároveň nebude zatížen případným měsíčním výkyvem.

Vzorec pro výpočet:

$$Obrat\ zásob = \frac{Průměrné\ náklady\ na\ prodané\ zboží\ za\ poslední\ 3\ měsíce * 12}{zásoby}$$

Vzorec. 27: Obrat zásob

Vzorec udává, kolikrát se zásoby otočí v nákladech na vyrobené zboží – důvodem je, že podnik používá každý rok jinou, centrálně určenou obchodní marži. Tržby by tím byly ovlivněné a pro výpočet špatně použitelné.

Cílem je dosahovat obrátky zásob 9krát.

2.4 SWOT analýza

SWOT analýza je v praktické části řešena na závěr, jelikož částečně vychází z poznatků získaných z předchozích analýz. V této části bude zanalyzováno vnitřní a vnější prostředí podniku. Název SWOT je anglická zkratka, jejíž písmena znamenají:

S - strenghts – silné stránky / **W** - weaknesses – slabé stránky

O - opportunities – příležitosti / **T** - threats – hrozby

Do vnitřního prostředí jsou řazeny silné/slabé stránky podniku. Naopak do vnějšího prostředí příležitosti/hrozby plynoucí z okolí.

Silné a slabé stránky určují faktory, působící uvnitř podniku. Společnost je může ovlivnit. Příležitosti a hrozby lze chápat jako oblasti, které společnost ovlivnit nemůže. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010).

Cílem SWOT analýzy je tedy identifikace silných stránek společnosti, které by se daly využít pro stanovení opatření, která by zabránila alespoň částečně případných hrozbám podniku nebo zmírnila jejich dopad. To znamená, že je nezbytné stanovit i hrozby, které podnik ohrožují. Následně zjištění slabých stránek, které by se měl podnik snažit odstranit. A naopak identifikace příležitostí, kterých by se dalo do budoucna využít.

3 PRAKTICKÁ ČÁST

3.1 Základní údaje vybraného podniku

Název společnosti:	ADC Czech Republic
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Tuřanka 856/98b, Tuřany, 627 00 Brno
IČ:	27384098
Vznik:	4. října 2005
Počet zaměstnanců:	900

Společnost ADC Czech Republic vznikla v roce 2005. V prosinci 2010 se ADC Communications sloučila s firmou Tyco Electronics Ltd. Brněnská pobočka, která dříve patřila pod ADC Communications se tak stala od roku 2011 **dceřinou společností** mateřské společnosti Tyco Electronics Ltd. V roce 2011 se společnost Tyco Electronics Ltd. přejmenovala na TE Connectivity Ltd.

Hlavním posláním firmy je vyrábět pasivní telekomunikační prvky, mezi které patří například optické kabely, moduly, panely apod. Společnost prodává své výrobky pouze dalším dceřiným firmám ve skupině, nikoli konečným spotřebitelům. Společnost se zaměřuje na kvalitu výrobků a včasné dodání. Společnost využívá hospodářský rok, který trvá od 1. října do 30. září následujícího roku.

V současné době se firma ADC Czech Republic musí vypořádat s náporem transferů, jelikož se do brněnské pobočky přesunuje stále více výroby ze zahraničí od ostatních společností ve skupině. Součástí transferů jsou i stroje, nástroje atd. Důvodem transferů je, že brněnská pobočka má pro výrobu příznivější podmínky.

„Dcery“ mateřské společnosti TE Connectivity využívají cash pooling. Společnost ADC Czech Republic cash pooling využívá od dubna 2011. Co je to cash pooling? „Cash pooling is a service addressed to enterprise groups enabling an effective management of cash collected on a bank account (Szlezak-Matusiewicz, 2014)“.

Cash pooling v tomto případě znamená sdružení účtů dceřiných společností, které mají různé zůstatky pod jeden hlavní účet. Podmínkou je, že všechny dceřiné společnosti musí mít stejnou matku. Princip cash poolingů spočívá v tom, že přebytek na účtu jedné „dcery“ je převeden na hlavní účet mateřské společnosti, z hlavního účtu se potom vyrovná nedostatek peněžních prostředků na účtu druhé „dcery“, na konci dne jsou tedy vedlejší účty (dceřiných společností) vynulovány, tento typ cash poolingů se nazývá jako reálný. Vyrovnání peněžních prostředků je považováno za půjčku a v rozvaze se eviduje jako krátkodobý závazek, konkrétně závazek – ovládající a řídící osoba.

3.2 PESTLE analýza

Politické faktory – podnik vyváží svou výrobu do celého světa, z toho důvodu je ovlivňujícím faktorem politická situace v zahraničí. Například vzhledem ke krizi ve Španělsku došlo k poklesu tamější poptávky, což vedlo ke zpomalení odběru několika velkých zakázek. Proto by měl podnik politickou situaci v zahraničí sledovat, aby byl schopen na vzniklé situace reagovat.

Ekonomické faktory – vzhledem k tomu, že vybraný podnik používá pevný vnitropodnikový kurz, který je stanoven na začátku fiskálního roku, jakákoli změna oproti danému kurzu podnik ovlivní – buďto je to pro podnik náklad nebo výnos. Podnik obchoduje především v dolarech nebo eurech. Vzhledem k měnové intervenci, kterou provedla Česká národní banka, došlo k oslabení koruny vůči dolaru. Jelikož byl stanoven nízký vnitropodnikový kurz a podnik nakupuje velkou část komponentů za dolary, znamená to pro podnik kurzové ztráty.

Sociokulturní faktory – Úroveň vzdělání je dalším faktorem, který podnik ovlivňuje. Ve výrobě je poptávka po zaměstnancích s výučním listem nebo maturitou v technickém oboru, ale na pracovním trhu je těchto absolventů aktuálně nedostatek. Společnost se tak aktuálně potýká s nedostatkem pracovních sil.

Technologické faktory – podnik má svůj vlastní výzkum a vývoj. Navrhují se zde nová řešení, která by lépe splňovala požadavky zákazníků. Investuje se do nových výrobních technologií, které by měly vést k nižším nákladům a vyššímu výstupu.

Např. nákup svářecí linky, která sama vyrábí různé velikosti plastových pytlíků, které se používají dále ve výrobě. Za pomoci svářecí linky podnik ušetří na mzdových nákladech, jelikož nejsou potřeba pracovníci, kteří by linku obsluhovali.

Legislativní faktory – podnik se musí řídit zákonem č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky. Od roku 2012 vznikl tzv. Specializovaný finanční úřad, který má mimo jiné kontrolovat subjekty, jejichž roční obrat přesáhl 2 miliardy korun. Jelikož společnost za fiskální rok 2014 dosáhla obratu nad dvě miliardy korun, bude podléhat kontrole od Specializovaného finančního úřadu.

Mimo jiné podnik podléhá daňovému systému ČR, který je dvoustupňový. Dělí se na přímé a nepřímé daně. Z nepřímých daní se podnik musí řídit hlavně zákonem č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Z přímých daní se podnik musí řídit zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Například v případě, že dojde ke zvýšení sazby daně z příjmu právnických osob, podnik to ovlivní, jelikož to pro něj znamená vyšší náklady na daňové odvody.

Dále se podnik musí řídit zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Společnost se podle něj musí řídit při uzavírání pracovních poměrů, dohod o provedení práce apod. Zaměstnanci mají nárok na přestávky, finanční odměny za práci, dovolené atd. Podnik musí dodržovat také bezpečnost při práci. Jakákoli změna, která v zákoníku práce nastane, podnik ovlivní.

Ekologické faktory – analyzovaný podnik spotřebovává při výrobě velké množství elektřiny a cena, kterou za ní zaplatí, je ovlivněna i politikou státu v oblasti podpory obnovitelných zdrojů energie. V roce 2014 byla cena každé spotřebované megawatthodiny kvůli poplatku na podporu obnovitelných zdrojů energie navýšena o 599 Kč, bráno dle eru.cz.

3.3 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů – rozvaha

V této části analýzy je nejprve vypočítána horizontální a vertikální analýza rozvahy, tzn., rozbor jednotlivých položek na straně aktiv respektive pasiv.

3.3.1 Horizontální analýza aktiv

Z tabulky níže je patrné, že celková aktiva mezi roky 2009-2010 a 2010-2011 klesala. Pokles byl způsoben především úbytkem krátkodobých pohledávek. Největší nárůst zaznamenala celková aktiva mezi roky 2013-2014, kdy vzrostla celkem o 309 581 tis. Kč, kdy se na nárůstu nejvíce podílel dlouhodobý hmotný majetek, který se zvýšil o 160% a dále krátkodobé pohledávky, které vzrostly o 44,8%.

Dlouhodobý nehmotný majetek

Dlouhodobý nehmotný majetek zaznamenal nárůst v roce 2012, kdy byl nakoupen nový software, konkrétně byl zaveden informační systém SAP PR2.

Dlouhodobý hmotný majetek

Dlouhodobý hmotný majetek zaznamenal v roce 2011 pokles, který byl způsobem odpisy. V roce 2012 došlo k nárůstu dlouhodobého majetku, jelikož společnost provedla technické zhodnocení podlahy a dále nakoupila nové stroje (např. zařízení vzduchotechniky).

V roce 2013 došlo opět k nárůstu, a to o 44,3%. Jelikož si společnost v roce 2012 pronajala novou budovu pro výrobu, na velkém nárůstu dlouhodobého majetku v roce 2013 se podílelo technické zhodnocení budovy. Další podíl na nárůstu měl transfer výroby z Belgie, což mělo vliv na přesun strojů a dalšího vybavení potřebného pro výrobu.

V roce 2014 se do společnosti transferovala výroba z Německa a došlo k dalšímu přesunu strojů. Z tohoto důvodu došlo k výraznému nárůstu dlouhodobého majetku o 160%.

Tab. 2: Horizontální analýza aktiv za roky 2010-2014 (Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Položka	Změna mezi roky							
	2010-2011		2011-2012		2012-2013		2013-2014	
	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč
Σ Aktiv	-19,6	-105 533	-25,8	-111 784	89,1	287 177	50,8	309 581
DNM	-47,7	-42	1 573,9	724	-33,6	-259	-39,9	-204
DHM	-5,8	-1 633	92,3	24 356	44,3	22 457	160,0	117 081
DM	-6,0	-1 675	94,9	25 080	43,1	22 198	158,6	116 877
Zásoby	33,0	53 273	-28,8	-62 155	91,3	140 264	31,8	93 579
Dl. pohl.	-	-	-	4 658	-38,1	-1 774	-53,1	-1 531
Kr. pohl.	-40,2	-128 182	-42,5	-80 953	115,2	126 053	42,2	99 404
KFM	-98,7	-16 818	-49,1	-108	31,3	35	-47,6	-70
OA	-18,0	-97 727	-34,1	-138 558	97,8	264 578	37,1	197 516

Zásoby

V roce 2011-2012 společnost zaznamenala úbytek zásob. Společnost provozovala od února roku 2010 externí sklad, který od října 2011 neprovozuje. Zboží a výrobky na skladě byly prodány další dceřině společnosti ve skupině, což je důvodem úbytku zásob.

Výše zmíněné transfery vysvětlují také nárůst zásob, který je patrný v letech 2012-2013 a 2013-2014. S přesunem výroby se transferovaly i veškeré zásoby s výrobou související.

Pohledávky

Dlouhodobé pohledávky jsou tvořeny odloženými daňovými pohledávkami. Dlouhodobé pohledávky v jednotlivých letech klesají, což je pozitivní, neboť v pohledávkách jsou vázány peněžní prostředky.

Krátkodobé pohledávky v letech 2010-2011 a 2011-2012 klesaly a naopak v dalších letech došlo k výraznému nárůstu. Jedná pouze o pohledávky v rámci skupiny. To znamená, že výrobky společnost prodává ostatním dceřiným společnostem,

s plněním pohledávek nenastávají problémy. Výši pohledávek může vrcholové vedení společnosti ovlivnit snížením lhůty splatnosti.

Krátkodobý finanční majetek

V roce 2011 došlo k výraznému snížení peněžních prostředků na bankovních účtech, jelikož firma začala využívat cash poolingového účtu. Od roku 2012 do současnosti je krátkodobý finanční majetek tvořen pouze penězi v hotovosti (na pracovní cesty) a ceninami.

3.3.2 Horizontální analýza pasiv

Strana pasiv zaznamenala v letech 2009-2010 a následně v letech 2010-2011 velký pokles. Nejvíce se na poklesu podílel pokles cizích zdrojů, konkrétně krátkodobých závazků. Naopak mezi roky 2012-2013 a 2013-2014 došlo k nárůstu, kdy pasiva vzrostla celkem o 309 581 tis. Kč. Bylo to způsobeno jak růstem vlastního kapitálu, tak růstem cizích zdrojů.

Tab. 3: Horizontální analýza pasiv za roky 2010-2014 (Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Položka pasiv	Změna mezi roky							
	2010-2011		2011-2012		2012-2013		2013-2014	
	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč
Σ Pasiv	-19,6	-105 533	-25,8	-111 784	89,1	287 177	50,8	309 581
Rezerv. Fondy	507,5	812	-	-	157,2	1 528	-	-
VH min. let	46,2	15 439	-20,3	-3 645	216,2	46 753	264,8	66 537
VH - běžná činnost	-122,4	-19 896	1 424,6	51 926	37,8	18 256	-1,9	-1 255
VK	-11,1	-3 645	164,6	48 281	85,7	66 537	38,1	54 909
Rezervy	21,6	1 313	-22,9	-1 690	34,4	1 958	-8,7	-666
Kr. závazky	-20,6	-103 201	-39,9	-158 375	91,5	218 682	55,8	255 338
-obch. vztahy	-50,7	-147 599	-50,8	-72 870	340,0	240 355	21,2	65 863
-ovládající a řídící osoba	55,9	71 025	-39,3	-77 869	-33,1	-39 739	190,0	152 889
-ostatní	-32,4	-26 627	-13,7	-7 636	37,6	18 066	55,4	36 586
CZ	-20,1	-101 888	-39,6	-160 065	90,2	220 640	54,7	254 672

Vlastní kapitál

Vlastní kapitál v letech 2010-2011 klesl, jelikož podnik v roce 2011 dosahoval ztráty. V průběhu fiskálního roku 2011 byla analyzovaná společnost odkoupena novou matkou a došlo ke změně cenotvorby produkce. Dříve se používala metoda Price minus (určí se cena, za kterou se prodává dál ve skupině a náklady se musí do této ceny vejít) a s nástupem nové matky se přešlo na způsob Cost plus (určí se cena produkce plus přírážka, za kterou se prodává dalším firmám ve skupině). Než byly tyto dva způsoby tvorby ceny plně sladěny, vedlo to k dočasnému snížení hospodářského výsledku.

V následujících letech vlastní kapitál rostl, což je pozitivní.

Rezervy

Společnost vytváří rezervu na nevyčerpanou dovolenou. Vývoj rezerv má ve sledovaných letech kolísavý vývoj. Například na snížení rezervy na nevyčerpanou dovolenou mělo vliv vyšší čerpání dovolené v průběhu roku a naopak.

Krátkodobé závazky

Výše krátkodobých závazků je tvořena převážně závazky z obchodních vztahů a závazky z cash poolingového účtu (závazky – ovládající a řídící osoba). Závazky z obchodních vztahů jsou částečně tvořeny interními závazky a částečně závazky k externím dodavatelům.

V roce 2011 došlo k výraznému snížení krátkodobých závazků. Velký podíl na tomto poklesu má snížení závazků z obchodních vztahů, jelikož v roce 2011 došlo ke snížení lhůty splatnosti ve skupině z 60 na 30 dnů. Z tab. 2 je patrné, že v roce 2011 došlo také k růstu závazků z cash pooling. V tomto roce měla společnost neuhrazené závazky u předchozí mateřské společnosti ADC Telecommunications, Inc. Jelikož byla odkoupena TE Connectivity Ltd. a od dubna 2011 používá cash pooling, byly tyto závazky uhrazeny z cash poolingového účtu. Půjčky z cash poolingového účtu jsou vedeny jako závazky – ovládající a řídící osoba a z tohoto důvodu došlo k jejich navýšení.

V roce 2012 společnost zaznamenala velké snížení závazků z obchodních vztahů a závazků z cash poolingů. Důvodem snížení závazků z obchodních vztahů je snížení lhůty splatnosti, které proběhlo v minulém roce. Jelikož v roce 2011 společnost rušila externí sklad a veškeré zboží a výrobky byly prodány, příjmy z tohoto prodeje částečně uhradili závazky na cash poolingovém účtu.

V roce 2013 je patrný významný nárůst závazků z obchodních vztahů cca o 240 miliónů Kč. Tento nárůst lze přisuzovat nárůstu výkonů, s čím souvisí vyšší spotřeba materiálu. Výkony vzrostly především díky přesunům výroby z Belgie. Naopak pokles závazků z cash poolingů byl způsoben nárůstem tržeb a tudíž i vyšším hospodářským výsledkem, tzn., závazky byly částečně uhrazeny ze zisku.

U posledního roku, který je předmětem analýzy, je nepřehlédnutelný nárůst krátkodobých závazků z cash poolingů o 190 %. Ve fiskálním roce 2014 totiž došlo ke snížení marže, se kterou podnik prodává své výrobky ostatním firmám ve skupině z 26 na 21%, tudíž měl podnik nižší tržby. Na nárůstu se podílelo také navýšení zásob.

3.3.3 Vertikální analýza aktiv

Jako rozvrhová základna byla zvolena celková aktiva. Z tabulky níže je patrné, jaká položka aktiv se na celkových aktivech podílí nejvíc.

Podíl dlouhodobého majetku ve sledovaných letech roste, výjimkou je rok 2013, kdy došlo k mírnému poklesu. Největší podíl na dlouhodobém majetku má majetek hmotný, který tvoří většinu.

Tab. 4: Vertikální analýza aktiv za roky 2010-2014 (Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Položka aktiv	Podíl na aktivech [%]				
	2010	2011	2012	2013	2014
Aktiva	100%	100%	100%	100%	100%
DNM	0,02	0,01	0,24	0,09	0,03
DHM	5,19	6,08	15,75	12,01	20,71
DM	5,21	6,09	15,99	12,10	20,74
Zásoby	30,13	49,72	47,68	48,23	42,17
Dl. pohl.	-	-	1,45	0,47	0,15
Kr. pohl.	59,03	43,86	33,95	38,64	36,44
KFM	3,16	0,05	0,03	0,02	0,00
OA	92,32	93,63	83,11	87,36	78,76
Ost. aktiva	2,47	0,28	0,90	0,54	0,50

Největší podíl na celkových aktivech mají aktiva oběžná, která se ve sledovaných letech pohybují okolo 90 a 80 %. Oběžná aktiva mají mírně kolísavý vývoj a jsou tvořena z velké části zásobami a krátkodobými pohledávkami.

Z tabulky je patrné, že v zásobách má společnost vázáno velké množství peněžních prostředků, v roce 2011 zásoby dosahovaly téměř 50 % hodnoty celkových aktiv. Od roku 2012 zásoby dosahují stále hodnot nad 40 %. Důvodem velkého podílu zásob na celkových aktivech jsou transfery výroby a snaha o to, mít k dispozici materiál nutný pro výrobu.

Mezi krátkodobé pohledávky patří převážně pohledávky vůči společnostem ve skupině. V roce 2011 a 2012 je patrný pokles, který způsobila již zmiňovaná změna lhůty splatnosti z 60 na 30 dnů.

3.3.4 Vertikální analýza pasiv

Jako rozvrhová základna byla zvolena celková pasiva. Z vertikální analýzy je vidět, jaký podíl pasiv tvoří vlastní a cizí zdroje, tedy z jaké části je společnost financována z vlastních zdrojů.

Tab. 5: Vertikální analýza pasiv za roky 2010-2014 (Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Položka pasiv	Podíl na pasivech [%]				
	2010	2011	2012	2013	2014
Pasiva	100%	100%	100%	100%	100%
Základní kap.	4,63	5,76	7,76	4,10	2,72
Kapitál. Fondy	4,64	5,76	7,76	4,11	2,72
Rezerv. Fondy	0,03	0,22	0,30	0,41	0,28
HV min. let	-6,20	-4,14	-6,71	4,12	9,97
HV– běž. čin.	3,01	-0,84	14,98	10,92	5,97
Vlastní kap.	6,11	6,76	24,09	23,66	21,66
Rezervy	1,13	1,70	1,77	1,25	0,76
Kr. závazky	92,76	91,54	74,14	75,09	77,58
Cizí zdroje	93,89	93,24	75,91	76,34	77,34
Ost. Pasiva	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

V roce 2010 je podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech pouze 6 %. Je patrné, že do dalších let se převáděla ztráta z minulých let, se kterou se společnost musela vypořádat. Společnost byla založena ve fiskálním roce 2006. Její produkce začínala pomalu a v prvních letech náklady převažovaly nad výnosy – nakupovaly se stroje, nástroje a tak podobně. Ve fiskálním roce 2010 byla společnost dobře fungující s rozšiřující se strukturou zákazníků a dosahovala zisku. Zisk se použil částečně k úhradě ztráty z minulých let. Rok 2011 byl ve znamení přechodu na novou cenotvorbu, nové dodavatele. To kvůli nákupu novou matkou. Vše se muselo během fiskálního roku 2011 sladit. To vedlo až ke ztrátě, kterou analyzovaná společnost v tomto roce dosáhla.

Jak již bylo uvedeno, společnost byla v roce 2011 odkoupena novou „matkou“, což ji prospělo, jelikož v roce 2012 stoupl podíl vlastního kapitálu až na 24 %. Tento nárůst přisuzuji zisku, kterého se společnosti podařilo v daném období dosáhnout. Při odkoupení novou mateřskou společností se analyzovanému podniku otevřely cesty k novým zákazníkům v zemích, kde doposud společnost neobchodovala. Z tohoto důvodu je podíl vlastního kapitálu i v dalších letech stále nad 20 %, neboť zisk je stále vyšší než v roce 2011.

Z výše uvedeného je patrné, že podíl cizích zdrojů na pasivech je vysoký, v letech 2010 a 2011 dosahuje hodnot nad 90%. V roce 2012 se podíl snížil téměř o 19%, jelikož společnost uhradila část svých závazků z generovaného zisku. V dalších letech se podíl cizích zdrojů lehce zvýšil z důvodu poklesu zisku. Financování společnosti z cizích a vlastních zdrojů bude podrobněji rozebráno v ukazatelích zadluženosti, konkrétně v ukazateli celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování.

Analýza absolutních ukazatelů – výkaz zisků a ztráty

V této části je počítána horizontální a vertikální analýza výkazu zisků a ztráty. Analyzují se zde výnosy, náklady a podrobněji i hospodářský výsledek.

3.3.5 Horizontální analýza výkazu zisků a ztráty

Tab. 6: Horizontální analýza výkazu zisků a ztráty za roky 2010-2014 (Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Položka	Změna mezi roky							
	2010-2011		2011-2012		2012-2013		2013-2014	
	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč
Tržby zboží	192,1	539 339	-90,1	-738 650	156,5	127 415	-0,4	-732
Náklady zboží	192,1	545 844	-91,0	-755 308	123,4	92 102	3,0	4 961
Obch. Marže	-192,2	-6 505	168,4	16 658	521,8	35 313	-13,5	-5 693
Výkony	12,0	76 771	21,9	156 960	71,6	625 897	38,5	578 197
Výkon. spotř.	22,9	106 494	32,8	187 586	62,7	476 760	48,2	595 453
Přid.hodnota	-21,2	-36 228	-10,3	-13 968	152,3	184 450	-7,5	-22 949
Osob. náklady	14,8	18 907	9,4	13 719	15,5	24 891	22,0	40 697
Odpis DM	-42,5	-7 459	-0,5	-48	65,9	6 633	64,5	10 769
VH provozní	-106,0	-28 753	3 130,3	50 585	74,2	36 312	-4,4	-3 711
VH finanční	-10,0	-185	-163,5	-3 317	12,0	640	-207,5	-9 763
VH běž. čin.	-122,4	-19 896	1424,6	51 926	37,8	18 256	-17,5	-11 628
VH po zdan.	-122,4	-19 896	1 424,6	51 926	37,8	18 256	-1,9	-1 255

Obchodní marže

Obchodní marže udává rozdíl mezi tržbami za prodej zboží a náklady na zboží.

V roce 2011 došlo k výraznému nárůstu tržeb o 539 339 tis. Kč. Jelikož se náklady na zboží zvýšili o 545 844 tis. Kč, obchodní marže byla v tomto roce záporná. Skladová cena zboží se skládá z nákupní ceny + vedlejších nákladů. U každé země, ze které společnost nakupuje, má stanovené procento, které bude tvořit vedlejší náklady. Procento se počítá z nákupní ceny a společnost ho používá pro dané zboží po celý rok. V případě, že jsou vedlejší náklady vyšší než stanovené procento, jde to společnosti do nákladů. Z tohoto důvodu jsou náklady za zboží v roce 2011 vyšší než tržby z prodeje.

V roce 2012 tržby z prodeje zboží výrazně klesly o 738 650 tis. Kč. V tomto roce tyto tržby byly pouze ve výši cca 81 000 tis. Kč a z toho přes 53 000 tis. Kč byly tržby z prodeje zboží ze skladu, který společnost v tomto roce rušila. Náklady na zboží klesly o 755 308 tis. Kč, tzn., že marže v tomto roce byla kladná ve výši 6 768 tis. Kč.

V roce 2013 obchodní marže vzrostla o téměř 522%, což bylo způsobené velkým nárůstem tržeb. V posledním sledovaném roce obchodní marže mírně klesla, jelikož došlo k poklesu tržeb o 732 tis. Kč.

Přidaná hodnota

Přidaná hodnota udává rozdíl mezi výkony (tržby za prodej vlastních výrobků a služeb + změna stavu zásob vlastní činnosti) a výkonovou spotřebou (spotřeba materiálu a energie + služby).

Ve sledovaných letech přidaná hodnota klesala vyjma roku 2013, kdy došlo k nárůstu. Na pokles přidané hodnoty měl vliv rychlejší růst výkonové spotřeby než objem produkce, konkrétně se jednalo o růst spotřeby materiálu a energie. V roce 2013 došlo k nárůstu přidané hodnoty, jelikož výkony vzrostly o víc % než výkonová spotřeba. Na růst výkonu měl největší podíl růst tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, jelikož v daném roce došlo ke zvýšení objemu výroby.

Osobní náklady

Osobní náklady rostou ve sledovaných letech úměrně s rostoucím počtem zaměstnanců. Jelikož v průběhu roku 2010 a 2011 společnost rušila oddělení zákaznické podpory, a tudíž muselo dojít k propuštění části zaměstnanců, vzrostly v roce 2011 osobní náklady o téměř 19 000 tis. Kč, jelikož v sobě zahrnují odstupné, které bylo nutné zaměstnancům vyplatit. Vyšší nárůst osobních nákladů v letech 2013 a 2014 byl způsoben výrazným zvýšením počtu zaměstnanců.

Provozní hospodářský výsledek

Provozní hospodářský výsledek byl v roce 2011 záporný. Jak již bylo uvedeno, v polovině fiskálního roku 2011 byla společnost odkoupena novou mateřskou společností, která nastolila nová pravidla – změnila se cenotvorba, začalo se nakupovat od jiných dodavatelů apod. Z toho plyne, že na konci období byly provozní náklady vyšší než výnosy a společnost generovala ztrátu.

Lze konstatovat, že odkup jinou „matkou“ společnosti prospěl, neboť v roce 2012 došlo k výraznému nárůstu provozního hospodářského výsledku, na čemž se nejvíce podílelo zvýšení ostatních provozních výnosů. Položka ostatní provozní výnosy obsahuje rozdíly z převodních cen. Společnost ADC Czech Republic prodává své výrobky pouze firmám ve skupině, které mají stejnou mateřskou společnost. V zákoně o daních z příjmu je uvedeno, že sdružené podniky by mezi sebou měly obchodovat za ceny, které by byly sjednány mezi nezávislými osobami. Mateřská společnost na konci každého hospodářského roku provádí vyrovnání rozdílu převodních cen. V případě, že jsou ceny při obchodování moc vysoké, rozdíl se dá do nákladů na položku služby. Pokud jsou převodní ceny moc nízké, rozdíl se dá právě do již zmiňovaných ostatních provozních výnosů.

V roce 2013 došlo také k nárůstu HV, jelikož se výrazně zvýšily tržby z důvodu proniknutí na nové trhy. V roce 2014 zisk poklesl. Důvodem je snížení obchodní marže, na což měl vliv růst nákladů na zboží při téměř totožném objemu tržeb ve srovnání s rokem minulým.

Finanční hospodářský výsledek

Společnost si na začátku každého hospodářského období stanoví pevný kurz, který poté dodržuje po celý rok. Z tohoto důvodu se na velikosti finančního hospodářského výsledku nejvíce podílí kurzové změny. Ve sledovaných letech je HV záporný, jelikož byly kurzové ztráty vyšší jak kurzové zisky. V roce 2013 byla ztráta mírně snížena, proto jsou hodnoty kladné.

3.3.6 Vertikální analýza výkazu zisků a ztráty

Pro výpočty vertikální analýzy výkazu zisků a ztráty byly jako rozvrhová základna zvoleny výkony, které tvoří 100%. Výkony byly zvoleny, jelikož se společnost zaměřuje především na prodej vlastních výrobků a služeb. Tab. 6 udává, jak se jednotlivé položky v jednotlivých letech podílely na výkonech.

Tržby za prodej zboží

V roce 2011 tvoří podíl tržeb za prodej zboží 114%, jelikož měla společnost v roce 2010 a 2011 externí sklad v Kladně. V tomto skladě probíhal nákup a prodej zboží pro region Evropy a Asie. To vysvětluje, že tržby za prodej zboží tvoří v roce 2011 velký podíl – sklad byl totiž zrušen a materiál, který v něm byl, se prodal ostatním firmám ve skupině. Od roku 2012 se podíl pohybuje jen kolem 10%, protože sklad v Kladně již nebyl funkční. V dalších letech se společnost zaměřovala z velké části na prodej vlastních výrobků.

Obchodní marže

V letech 2010 a 2011 je obchodní marže z prodeje zboží ztrátová, jelikož byly náklady na prodej zboží v těchto letech vyšší z důvodu již zmiňovaném v bodě 3.3.5. V následujících letech již dosahuje kladných, ale velmi nízkých hodnot. Nízká obchodní marže potvrzuje skutečnost, že hlavní činností podniku je prodej vlastních výrobků. Zboží se prodává pouze ostatním podnikům ve skupině, marže se počítá jiným způsobem a je výrazně nižší (2-3%), než při prodeji vlastních výrobků (okolo 20%).

Tab. 7: Vertikální analýza výkazu zisků a ztráty za roky 2010-2014 (Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Položka	Podíl na výkonech [%]				
	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	43,83	114,33	9,31	13,92	10,01
Náklady na prodej zb.	44,36	115,71	8,54	11,12	8,26
OBCHODNÍ MARŽE	-0,53	-1,38	0,77	2,80	1,75
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	96,52	99,46	103,68	98,84	100,25
Změna stavu zásob	3,48	0,54	-3,68	1,16	-0,25
Výkony	100%	100%	100%	100%	100%
Výkonová spotřeba	72,73	79,79	86,93	82,44	88,15
PŘID. HODNOTA	26,74	18,83	13,85	20,37	13,60
Osobní náklady	20,00	20,46	18,36	12,36	10,88
HV provozní	4,24	-0,23	5,60	5,68	3,93
HV finanční	-0,29	-0,28	-0,63	-0,31	-0,70
HV za běžnou činnost	2,54	-0,51	5,52	4,44	2,64
HV po zdanění	2,54	-0,51	5,52	4,44	3,14

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb mají na výkonech v jednotlivých letech vysoký podíl. Jak již bylo uvedeno, společnost se zaměřuje především na prodej vlastních výrobků, které prodává dále ve skupině a toto zaměření se v průběhu sledovaných let nijak nemění. Při hodnocení, jak se podíl tržeb vyvíjel v jednotlivých letech, jsem nezaznamenala výrazný pokles či nárůst.

Přidaná hodnota

Přidaná hodnota v roce 2010 tvoří 26% z hodnoty výkonů. V roce 2011 se podíl přidané hodnoty snížil, jelikož vzrostla výkonová spotřeba. Nárůst výkonové spotřeby, byl způsobený výrazným zvýšením spotřeby materiálu a energie – jednalo se především o nákup dražších komponentů, které se používaly ve výrobě. V roce 2012 došlo taktéž k poklesu přidané hodnoty. Bylo to způsobeno úbytkem zásob vlastní činnosti – konkrétně výrobky. To bylo způsobeno tím, že na konci fiskálního roku 2011 bylo na skladě velké množství výrobků, které se zákazníkům prodaly až na začátku nového

fiskálního roku. V roce 2012 k této situaci již nedošlo. V roce 2013 došlo naopak ke zvýšení podílu přidané hodnoty z důvodu snížení výkonové spotřeby ve srovnání s objemem výkonů – materiál se podařilo nakupovat od nových dodavatelů za nižší cenu. V roce 2014 došlo opět k poklesu ze stejného důvodu jako v roce 2012.

Osobní náklady

V roce 2011 je podíl osobních nákladů na výkonech nejvyšší, jelikož bylo zrušeno oddělení zákaznické podpory. Osobní náklady v těchto letech zahrnují odstupné. V následujících letech podíl osobních nákladů na výkonech klesá, což znamená, že roste produktivita práce. Toho se podařilo docílit tréninky zaměstnanců ve výrobě a zaváděním efektivnějších způsobů výroby – takzvanými kaizeny.

Provozní hospodářský výsledek

V roce 2011 tvořil HV na výkonech -0,23%, Jak již bylo uvedeno, společnost generovala v daném roce ztrátu, proto je číslo záporné. Důvodem ztráty byl přechod na novou cenotvorbu, viz bod 3.3.2 – vlastní kapitál.

V roce 2012 tvořil hospodářský výsledek 5,6% z výkonů, což je ve srovnání s rokem předchozím úspěchem. Zvýšení provozního hospodářského výsledku bylo dáno zvýšením ostatních provozních výnosů. Položka ostatní provozní výnosy obsahuje již zmiňované rozdíly převodních cen. V roce 2013 se podíl lehce zvýšil a to na 5,68%. Podařilo se snížit výkonovou spotřebu snížením nákladů (levnější dodavatelé). Došlo k nárůstu obchodní marže a značnému nárůstu přidané hodnoty.

V roce 2014 podíl HV poklesl, jelikož byla snížena obchodní marže i přidaná hodnota. Na snížení obchodní marže mělo vliv zvýšení nákladů na prodané zboží při téměř totožném objemu produkce. Na snížení přidané hodnoty se podílelo snížení stavu zásob vlastní činnosti – konkrétně výrobků.

Finanční hospodářský výsledek

Ve sledovaných letech se podíl finančního hospodářského výsledku pohybuje v hodnotách od -0,2 do -0,7. Jak již bylo uvedeno, společnost používá pevný kurz, který používá po celý rok. Záporné hodnoty říkají, že si společnost stanovila kurzy eura,

dolaru apod. nízké a při platbě faktur na tom trátila. To znamená, že kurzové ztráty byly vyšší než kurzové zisky.

3.4 Analýza poměrových ukazatelů

3.4.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability udávají, kolik % zisku přinese každá investovaná koruna ať už celkového kapitálu (tzn. vlastních a cizích zdrojů), celkových aktiv, základního kapitálu či tržeb.

Tab. 8: Ukazatele rentability za roky 2010-2014 (Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Ukazatel	Výsledná hodnota [%]				
	2010	2011	2012	2013	2014
ROI	5,24	0,27	14,37	13,66	7,68
ROA	3,01	-0,84	14,98	10,92	5,97
ROE	49,26	-12,42	62,20	46,16	27,58
ROS	1,81	-0,24	4,89	3,93	2,40

Rentabilita vloženého kapitálu + rentabilita aktiv

Rentabilita vloženého kapitálu a rentabilita aktiv by se měla pohybovat v rozmezí 10-15%, přičemž hodnota 10-12% je dobrá a hodnota 12-15% velmi dobrá. V roce 2010 rentabilita dosahuje nízkých hodnot z důvodu nízkého hospodářského výsledku ve srovnání s celkovým kapitálem, který byl do podnikání vložen. Jak již bylo v práci uvedeno, analyzovaná společnost vznikla ve fiskálním roce 2006. V prvních letech působení na trhu převažovaly náklady nad výnosy, neboť se do podniku nakupovaly nové stroje a nástroje související s výrobou. V roce 2010 se již společnosti podařilo dosáhnout zisku, který byl ovšem částečně použit k úhradě kumulované ztráty z minulých let. Proto je hospodářský výsledek v roce 2010 nízký.

V roce 2011 je hodnota nejnižší, jelikož v daném roce podnik generoval ztrátu. Důvodem ztráty byl již zmiňovaný odkup mateřskou společností a zavedení nových pravidel při naceňování. V letech 2012 a 2013 již veličiny dosahují doporučených

hodnot, jelikož podnik dosáhl vyššího hospodářského výsledku ve srovnání s rokem 2010, což svědčí o tom, že podniku se v tomto období dařilo. Povedlo se proniknout na nové trhy a získat nové zákazníky. V posledním sledovaném roce hodnota rentability klesla, jelikož došlo k mírnému poklesu hospodářského výsledku, z důvodu snížení obchodní marže.

Rentabilita vlastního kapitálu

Hodnoty rentability vlastního kapitálu dosahují ve sledovaných letech vysokých hodnot, vyjma roku 2011, kdy je hodnota záporná z důvodu záporného výsledku hospodaření, jelikož v tomto roce nastala spousta změn kvůli nákupu od nové mateřské společnosti. V roce 2010 a 2013 jsou hodnoty nad 40%, v roce 2012 dokonce 62,2%. V roce 2014 hodnota klesla na 27,58%, ale i tak to lze považovat za velmi dobrý výsledek.

Výsledné hodnoty se porovnávají s výnosností jiné možné alternativy zhodnocení peněžních prostředků a měly by být vyšší. V tomto případě lze s jistotou říci, že rentabilita vlastního kapitálu dosahuje hodnot vyšších než například výnos z nejméně rizikových cenných papírů, které nejsou vysoce úročeny.

Rentabilita tržeb

Tento ukazatel měří ziskovou marži a měl by dosahovat hodnot vyšších než 6%. V roce 2010 je rentabilita 1,81%, tzn., že kladný hospodářský výsledek je nedostatečný ve srovnání s výší tržeb. Jak již bylo zmíněno, v roce 2010 byl hospodářský výsledek použit částečně na úhradu kumulované ztráty z minulých let, což vysvětluje, proč byla jeho hodnota nízká. V roce 2011 je rentabilita záporná, jelikož podnik generoval ztrátu (odkup novou mateřskou společností). V roce 2012 došlo k nárůstu na téměř 5%, což bylo způsobeno nárůstem hospodářského výsledku. V následujících letech hodnoty rentability klesají, jelikož bylo při určitých tržbách dosaženo nedostatečného hospodářského výsledku.

3.4.2 Ukazatele likvidity

Tato skupina ukazatelů udává, jak je podnik schopen dostát svým závazkům. Poměří se zde velikost oběžného majetku ve vztahu k závazkům podniku. Zde je nutné připomenout informaci, že společnost od roku 2011 využívá cash poolingový účet, který je na konci každého dne vynulován. V účetních výkazech jsou uvedeny pouze peněžní prostředky v hotovosti a žádné peněžní prostředky na bankovních účtech.

Využívání cash poolingů nehodnotím záporně. Cash pooling je úročen nízkou úrokovou sazbou a je poskytován mateřskou společností nikoli bankou. Snahou mateřské společnosti je pomáhat dceřiným společnostem. Záporný zůstatek na účtu jedné dceřiné společnosti je vyrovnán přebytkem na účtu druhé dcery.

Tab. 9: Ukazatele likvidity za roky 2010-2014 (Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Ukazatel	Výsledná hodnota [krát]				
	2010	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	1,00	1,02	1,12	1,16	1,02
Pohotová likvidita	0,67	0,48	0,48	0,52	0,47
Okamžitá likvidita	0,03	0,0006	0,0005	0,0005	0,0001

Běžná likvidita

Běžná likvidita by se měla pohybovat mezi 1,5-2,5 %. Jak je vidět z Tab. 8, běžná likvidita doporučených hodnot nedosahuje, což je způsobeno vysokými závazky. Jak bylo uvedené na začátku této kapitoly, důvodem je využívání cash poolingů. Pozitivní je, že v jednotlivých letech pokryjí oběžná aktiva alespoň jedenkrát krátkodobé cizí zdroje.

V letech 2011-2013 má likvidita rostoucí tendenci. V letech 2011-2012 došlo k poklesu závazků. Jak již bylo uvedeno, společnost v roce 2011 rušila externí sklad. Výnosy z prodeje byly částečně uhrazeny závazky z cash poolingového účtu.

V roce 2012 byly sníženy závazky, jelikož byla v předchozím roce snížena lhůta splatnosti ve skupině z 60 na 30 dnů.

V roce 2013 došlo k nárůstu oběžných aktiv i závazků, ale oběžná aktiva vzrostla o vyšší hodnotu. Na tom se podílelo zvýšení krátkodobých pohledávek, jelikož v daném roce došlo k velkému nárůstu tržeb.

V roce 2014 došlo k vyššímu nárůstu závazků a tudíž k mírnému poklesu likvidity.

Pohotová likvidita

U pohotové likvidity jsou vyloučeny z oběžných aktiv zásoby, které jsou nejméně likvidní.

Výsledné hodnoty u tohoto ukazatele by se měly pohybovat v rozmezí mezi 1-1,5%. Jak je patrné z tabulky, ani pohotová likvidita nedosahuje doporučených hodnot. V roce 2011 a 2012 došlo dokonce ještě k většímu poklesu, jelikož se oběžná aktiva snižovala a to z důvodu snížení krátkodobých pohledávek (změna lhůty splatnosti z 60 na 30 dnů).

V roce 2013 oběžná aktiva mírně vzrostla, což vysvětluje nárůst likvidity. Jak bylo uvedeno u ukazatele běžné likvidity, na nárůstu se podílelo především zvýšení krátkodobých pohledávek o více než 100 mil. Kč, jelikož v daném roce došlo k velkému zvýšení tržeb.

V roce 2014 došlo sice k nárůstu oběžných aktiv, ale krátkodobé cizí zdroje vzrostly o větší část, proto likvidita poklesla. Důvodem nárůstu krátkodobých závazků je snížení obchodní marže v tomto roce. Podnik měl tak nižší tržby a využíval více cash poolingový účet.

Okamžitá likvidita

U okamžité likvidity se počítá pouze s krátkodobým finančním majetkem, který je nejvíce likvidní.

Hodnoty okamžité likvidity mají od doporučených hodnot velmi daleko. Měly by být od 0,2 do 0,5%. Důvodem mnohonásobně nižších hodnot je již zmiňovaný cash pooling, kvůli kterému došlo k vynulování veškerých peněz na bankovním účtu.

3.4.3 Ukazatele zadluženosti

Tab. 10: Ukazatele zadluženosti za roky 2010-2014 (Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Ukazatel	Výsledná hodnota				
	2010	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost [%]	93,89	93,24	75,91	76,34	78,34
Koeficient samofin. [%]	6,11	6,76	24,09	23,66	21,66
Úrokové krytí [krát]	9,42	0,24	17,18	31,22	19,98
Doba splácení dluhů [rok]	-18,64	-5,69	2,12	5,72	-136,37

Celková zadluženost

Doporučuje se, aby byla úroveň zadluženosti kolem 50%. V roce 2010 byla celková zadluženost hodně vysoká na úrovni 93,89%, což bylo způsobeno velkým nárůstem krátkodobých závazků, konkrétně závazků z obchodních vztahů. V roce 2010 už byla společnost dobře fungující s rozšiřujícím se počtem zákazníků. V tomto roce dosáhla vysokých tržeb z prodeje vlastních výrobků, musela nakupovat od dodavatelů velká množství komponentů. Také došlo k velkému zvýšení krátkodobých pohledávek. Podnik tak měl peněžní prostředky vázány v pohledávkách a tudíž neměl na splacení svých závazků dodavatelům. V roce 2010 měl podnik nízký hospodářský výsledek, jelikož byl použit částečně na úhradu ztráty z předešlých let. Uvedené skutečnosti jsou důvodem tak vysoké zadluženosti.

V roce 2011 je zadluženost také vysoká, ale došlo k mírnému poklesu. Cizí zdroje klesly z důvodu velkého snížení závazků z obchodních vztahů (změna lhůty splatnosti ve skupině z 60 na 30 dnů). Celková aktiva se taky o určitou část snížila (cizí zdroje se snížily o vyšší část), proto je pokles celkové zadluženosti pouze o pár desetin procenta. Důvodem snížení celkových aktiv bylo snížení krátkodobých pohledávek, na což mělo také vliv snížení lhůty splatnosti.

V roce 2012 zadluženost klesla na téměř 76%, což je pozitivní, ale hodnota je stále vysoká. Společnost v daném roce generovala zisk, díky kterému byl navýšen vlastní kapitál.

V následujících letech celková zadluženost mírně rostla. Společnost sice dosáhla zisku, ale taktéž došlo k nárůstu cizích zdrojů. Bylo to z důvodu velkého navýšení závazků z obchodních vztahů, což souvisí se zvýšením tržeb z prodeje vlastních výrobků, jelikož podnik musel víc nakupovat.

Koeficient samofinancování

Koeficient financování navazuje na celkovou zadluženost, z čehož vyplývá, že by se měl pohybovat kolem 50%.

V prvních dvou letech jsou hodnoty velmi nízké. V roce 2010 hodnotu základního kapitálu snížila ztráta minulých let. V tomto roce také dosáhla malého zisku, jelikož byl částečně použit na úhradu kumulované ztráty. V roce 2011 základní kapitál snížila ztráta, kterou v tomto roce podnik generoval a dále neuhrazená ztráta minulých let. V roce 2012 byl koeficient samofinancování 24%, jelikož společnost generovala zisk. V následujících letech došlo k mírnému poklesu.

Úrokové krytí

Hodnota úrokového krytí by měla být co nejvyšší, jelikož udává, jak je podnik schopen hradit ze zisku nákladové úroky. V roce 2010 pokryje zisk před zdaněním téměř 9,5 krát nákladové úroky. V roce 2011 je hodnota úrokového krytí nízká, jelikož společnost generovala ztrátu. V roce 2012 pokryje zisk nákladové úroky 17 krát a v roce 2013 je hodnota nejvyšší, jelikož došlo k nárůstu hospodářského výsledku. V roce 2014 došlo naopak k mírnému poklesu, jelikož poklesl hospodářský výsledek (především z důvodu ještě většího propadu finančního hospodářského výsledku).

Doba splácení dluhů

Čím nižší je doba splácení dluhů, tím je to pro podnik lepší. V roce 2010 a 2011 je hodnota záporná z důvodu záporného cash-flow z provozní činnosti. V roce 2010 je cash-flow z provozní činnosti záporné, jelikož společnosti výrazně narostly krátkodobé pohledávky. Nárůst pohledávek se vykazuje v cash-flow s mínusem, neboť v nich jsou vázány peněžní prostředky. Důvodem záporného cash-flow z provozní činnosti v roce 2011 bylo naopak snížení závazků (změna lhůty splatnosti). Podnik uhradil své závazky a znamená to pro něj úbytek peněžních prostředků.

V roce 2012 je hodnota poměrně nízká, udává, že společnost splatí své dluhy za cca 2 roky. V roce 2013 došlo k nárůstu na více jak 5,5 let z důvodu snížení cash-flow z provozní činnosti (nárůst pohledávek).

V roce 2014 je hodnota záporná a hodně vysoká, jelikož cash-flow z provozní činnosti je záporné a ve srovnání s rokem předchozím došlo k velkému propadu. Důvodem záporného cash-flow je nárůst pohledávek a nárůst zásob.

3.4.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity udávají, zda je velikost určitých položek aktiv v přiměřené výši. Měří se obrat a dobu obratu. Obrat udává, **kolikrát** za rok se otočí položka v tržbách. Doba obratu udává **počet dní**, za které se položka v tržbách otočí.

Tab. 11: Ukazatele aktivity za roky 2010-2014 (Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Ukazatel	Výsledná hodnota				
	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat aktiv	1,71	3,53	3,07	2,78	2,48
Doba obratu zásob	63,51	50,66	55,99	62,55	60,87
Doba obratu pohledávek	124,47	44,69	41,56	50,72	52,60
Doba obratu závazků	155,24	93,26	87,06	97,38	111,99

Obrat aktiv

Doporučený interval u obratu aktiv je <1,6;3>. Ve sledovaných letech hodnoty tohoto intervalu dosahují. Podnik tedy využívá svůj majetek efektivně.

Doba obratu zásob

Kladně jsou hodnoceny nízké hodnoty. Ve sledovaných letech má doba obratu zásob kolísavý vývoj. Nejvyšší hodnotu podnik zaznamenal v roce 2010, kdy se zásoby v tržbách otočily za 63,5 dne. Naopak nejnižší dobu obratu zásob podnik zaznamenal v roce 2011, kdy byl obrat 50,5 dne, jelikož došlo k velkému nárůstu tržeb za prodané

zboží. Na nárůst tržeb měl vliv prodej veškerých zásob z externího skladu, který byl v tomto roce zrušen.

Doba obratu pohledávek

Je požadováno, aby byla doba obratu pohledávek co nejnižší, jelikož jsou v pohledávkách vázány peněžní prostředky. Doba obratu má také kolísavý vývoj. V roce 2010 byla doba obratu nejvyšší, a to téměř 124,5 dne z důvodu velkého nárůstu pohledávek. V roce 2011 bylo provedeno opatření – snížení lhůty splatnosti z 60 na 30 dnů. Toto opatření vedlo ke snížení pohledávek a tudíž ke snížení doby obratu pohledávek.

Doba obratu závazků

Z pohledu podniku je nejlepší, aby byla doba obratu závazků vyšší než doba obratu pohledávek, což podnik ve sledovaných letech splňuje.

3.4.5 Analýza rozdílových ukazatelů

Tab. 12: Rozdílové ukazatele za roky 2010-2014 (Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Ukazatel	Výsledná hodnota				
	2010	2011	2012	2013	2014
Čistý pracovní kapitál	-2 690	9 095	28 912	74 808	10 852
ČPPF	-164 907	-206 706	-129 392	-221 986	-376 637

ČPPF = čistý peněžně-pohledávkový fond

Čistý pracovní kapitál

Pro výpočet byl zvolen manažerský přístup. Manažer čistý pracovní kapitál chápe jako volné peněžní prostředky (obsažené v oběžném majetku), které mohou být využity v případě, že nastanou nenadálé události. V roce 2010 byla hodnota čistého pracovního kapitálu záporná, což z pohledu manažera není dobré. Znamená to, že celkové krátkodobé závazky byly vyšší než oběžná aktiva. Záporná hodnota byla z důvodu velkého navýšení závazků z obchodních vztahů. Nárůst lze přisuzovat

velkému nárůstu krátkodobých pohledávek. Podnik v nich měl vázány peněžní prostředky a neměl dostatek peněžních prostředků na úhradu závazků dodavatelům.

Od roku 2011 jsou hodnoty kladné, což znamená, že jsou oběžná aktiva vyšší než krátkodobé závazky, což je pozitivní. V následujících letech mají hodnoty rostoucí tendenci.

V roce 2014 došlo k výraznému poklesu, jelikož došlo k nárůstu krátkodobých závazků, konkrétně došlo k velkému nárůstu závazků z cash pooling, z důvodu snížení obchodní marže z 26% na 21%. To mělo vliv na nižší výnosy, nižší hospodářský výsledek a větší potřebu čerpat cash pooling.

Čisté pohotové prostředky

Na základě interních zdrojů firmy bylo zjištěno, že společnost neeviduje okamžitě splatné závazky. Z tohoto důvodu není tento ukazatel v tab. 11 vypočítán.

Čistý peněžně-pohledávkový fond

Čistý peněžně-pohledávkový fond na rozdíl od čistých peněžních prostředků obsahuje krátkodobé pohledávky, od oběžných aktiv jsou odečteny pouze zásoby a nelikvidní pohledávky. Ve sledovaných letech jsou hodnoty záporné, což znamená, že krátkodobé závazky převyšují finanční majetek + krátkodobé pohledávky. V krátkodobých závazcích jsou zahrnuty i závazky z cash poolingového účtu, proto je jejich hodnota tak vysoká.

3.5 Klíčové ukazatele výkonnosti

Společnost ADC Czech Republic s.r.o. začala klíčové ukazatele výkonnosti využívat až po roce 2011, kdy byla odkoupena novou mateřskou společností. Jak již bylo uvedeno v teoretické části, společností trvá cca 2-3 roky než KPI stanovy správně a jsou s nimi spokojeny. Z tohoto důvodu jsou ukazatele KPI počítány pouze pro rok 2014. KPI by se měly měřit za kratší časový interval, proto se zde sleduje oproti jiným analýzám měsíční vývoj.

U každého ukazatele má společnost stanovené cílové hodnoty, kterých by měla dosáhnout. Při splnění těchto hodnot obdrží tři hvězdičky od mateřské společnosti. Hvězdičky slouží jako jednotný standard kvality, díky němuž lze srovnávat dceřiné společnosti po celém světě.

Vybraný podnik využívá hospodářský rok, který **začíná 1. října a končí 30. září**. V následující tabulce jsou ukazatele KPI vypočítány měsíčně pro hospodářský rok 2014.

Tab. 13: Klíčové ukazatele výkonnosti v roce 2014 (Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Ukazatel	Hospodářský rok 2014											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Včas.dodávky[%]	80,5	77,8	77,7	76	75,5	74,7	74,8	75	74,8	74,8	73,9	73,0
Produktivita [%]	12	5,3	5	5,5	2,5	-0,8	-6,2	-7,8	-7,7	-8,8	-5,7	-4,8
Kvalita [ks]	786	986	821	895	1271	1537	1597	1800	1733	1779	1693	1922
Bezpečnost	0,39	1,17	1,16	1,16	1,13	1,12	0,93	0,92	1,10	1,08	1,07	1,04
Obrat zásob	6,8	6,8	5,6	4,7	5,2	5,8	6,3	6,8	6,1	5,6	5,6	6,5

Včasné dodávky

Cílem společnosti je plnit lhůtu dodání minimálně z 85%. Jak je patrné z tabulky výše, společnost uvedené procento nesplňuje ani v jednom měsíci, jelikož měla ve sledovaném období velké množství objednávek a často narážela na problémy s materiálem. Z důvodu velkého množství objednávek podnik nestíhal vyrábět.

Produktivita

Cílem společnosti je dosáhnout o 3% lepší produktivity než v roce předchozím. Jak je patrné z tabulky společnost cílové hodnoty dosahuje v měsících říjen – leden. V měsících následujících produktivita klesá. Pokles byl způsoben růstem nákladů výroby.

Kvalita

Cílem společnosti je mít max. 1 500 ks uznaných reklamací na 1 milion vyexpedovaných dodávek. V měsících říjen – únor jsou hodnoty v pořádku. V následujících měsících mají hodnoty kolísavý vývoj, ale ve všech měsících překračují 1 500 ks, jelikož došlo k nárůstu počtu reklamací. V červnu a srpnu došlo k mírnému poklesu hodnot, ale stále nedosahují hodnoty cílové.

Bezpečnost

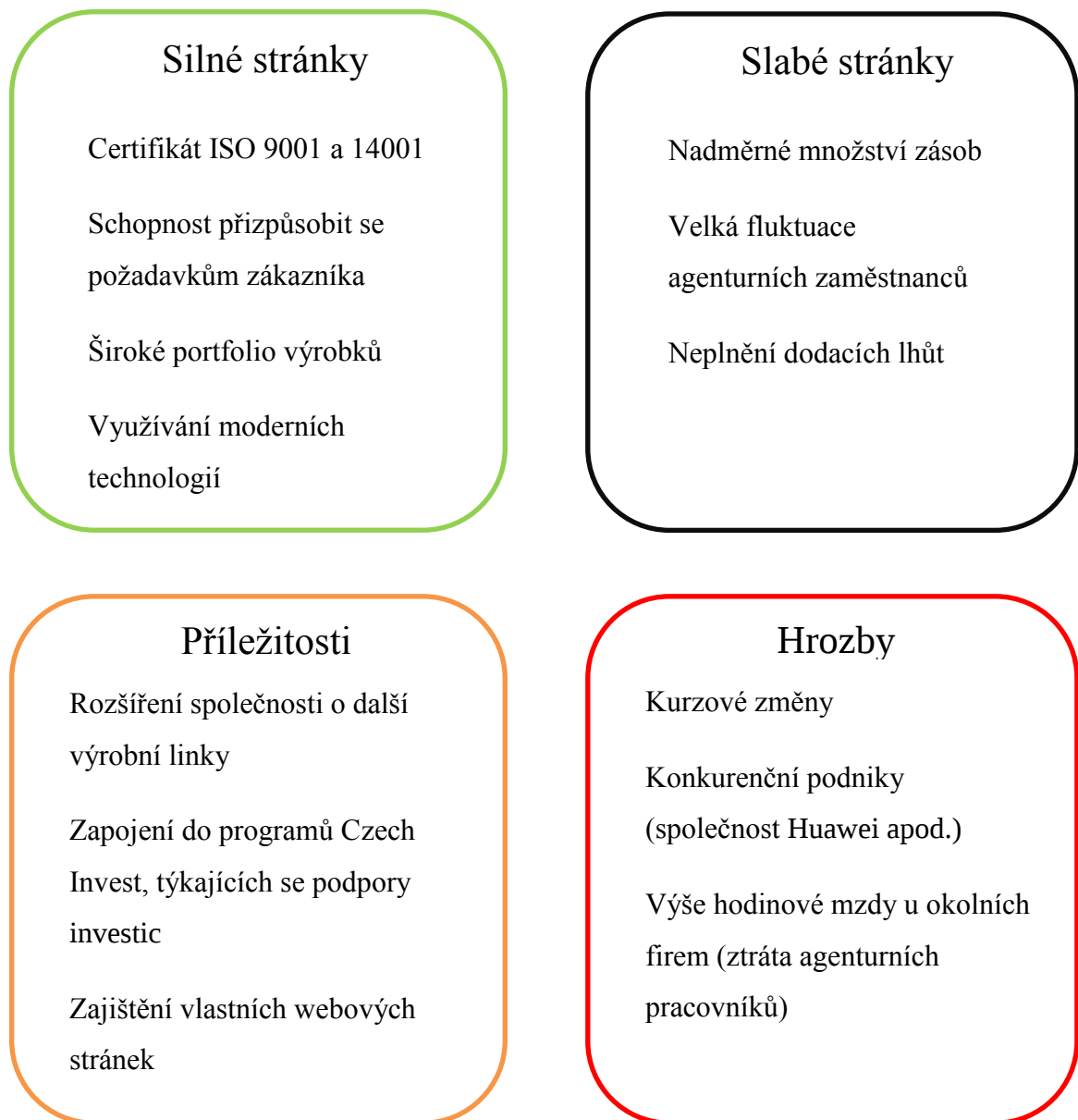
Cílem je dosáhnout hodnoty do 0,75, tedy aby společnost měla jeden reportovatelný úraz na 250 000 odpracovaných hodin. Společnost cílovou hodnotu splňuje pouze v prvním měsíci hospodářského roku. V měsících následujících jsou výsledné hodnoty neuspokojivé, jelikož se v měsících listopad – březen zvýšil počet reportovatelných úrazů na 6. V tabulce je vidět mírný pokles, který je ovšem způsoben mírným poklesem počtu odpracovaných hodin. V měsíci duben – květen se počet zaznamenaných úrazů snížil na 5, ale stále je výsledná hodnota neuspokojivá. V měsících následujících se počet úrazů opět zvýšil a došlo opět k mírnému poklesu odpracovaných hodin.

Obrat zásob

Cílem je, aby se zásoby v podniku „otočily“ 9 krát. Této hodnoty společnost nedosahuje ani v jednom měsíci, jelikož se ve sledovaném období musela vypořádat s transferem z Berlína, kdy se transferovaly i veškeré zásoby. Nízké hodnoty obratu zásob svědčí o tom, že má společnost přebytké zásoby, ve kterých jsou vázány peněžní prostředky, které by mohly být využity efektivněji.

3.6 SWOT analýza

SWOT analýzu lze využít pro zpracování silných/slabých stránek podniku a příležitostí/hrozeb plynoucích z okolí. Vychází částečně z předchozích analýz a částečně z rozhovorů se zaměstnanci společnosti.



Obrázek 1: SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě interních zdrojů)

Silné stránky – ne všechny podniky mají certifikace ISO. Analyzovaný podnik má certifikát ISO 9001:2000 (systém jakosti) a 14001:2004 (systém environmentu). Což slouží k posouzení schopnosti uspokojit požadavky zákazníků a neustále uspokojovat jejich potřeby.

Mezi silné stránky společnosti patří schopnost přizpůsobit se požadavkům zákazníka díky širokému portfolio výrobků. Podnik je například schopný vyrobit

shodný typ kabelu s jednou koncovkou, která má několik barevných variant a kabel je v různých délkách, jelikož se snaží vyjít vstříc požadavkům zákazníka. To je ve srovnání s jinými podniky silnou stránkou.

Slabé stránky – podnik se musí vypořádat s velkým množstvím zásob z důvodu transferů výroby. Zásoby tvoří téměř 42% na celkových aktivech. Podnik v nich má vázáno velké množství peněžních prostředků, které by mohly být využity efektivněji. Z tohoto důvodu je nadměrné množství zásob zahrnuto do slabých stránek podniku.

Podnik nabízí agenturním pracovníkům nízkou hodinovou sazbu (60Kč/hod). V podniku se agenturní pracovníci neustále mění, neboť stávající brigádníci postupně odcházejí ke konkurenci. Podnik tak musí nové pracovníky neustále zaškolovat a stojí to čas i peníze. Proto jsem tuto skutečnost zařadila do slabých stránek.

Plnění dodacích lhůt je z pohledu podniku velmi důležité, neboť se v tom odráží spokojenost zákazníků. V případě, že konkurenční podnik je schopný dodat výrobek včas, analyzovaný podnik může o svého zákazníka přijít. Proto je neplnění dodacích lhůt považováno za slabou stránku.

Příležitosti – společnost má na některé produkty velké množství objednávek a kvůli tomu nestíhá vyrábět, což má vliv i na neplnění dodacích lhůt. Příležitostí pro podnik je nakoupit další výrobní linky a rozšířit tak výrobu.

Analyzovaný podnik se snaží, aby měl co nejnižší daňové zatížení. Příležitostí je zapojení do programů Czech Invest, které se týkají podpory investic. Např. v případě, že se společnosti podaří proinvestovat 100 miliónů korun, mohla by mít slevu na dani až 20%. Daný příklad byl brán dle czechinvest.org.

Společnost ADC Czech Republic nemá vlastní webové stránky. Jsou vytvořeny pouze stránky mateřské společnosti TE Connectivity, které jsou k dispozici pouze v angličtině. Příležitostí je vytvoření vlastních webových stránek v českém i anglickém jazyce.

Hrozby – jelikož mateřská společnost stanovuje pro dceřinou společnost měnové kurzy pouze 1x ročně, velkou hrozbou jsou kurzové změny. Na rozdíl od ostatních společností, které si můžou ve vnitropodnikové směrnici stanovit pevný

kurz pouze na týden, měsíc, čtvrtletí, společnost ADC Czech Republic ho musí používat po celý fiskální rok.

Podnik ohrožují konkurenční podniky, jejichž předmětem činnosti je taktéž výroba telekomunikačních prvků, například společnost Huawei. V případě, že spol. Huawei nabídne zákazníkům lepší ceny, podnik o ně může přijít.

Ve výrobě jsou z velké části využíváni agenturní pracovníci. Hrozbou jsou podniky, které se nachází ve stejné lokalitě (bez ohledu na oblast zaměření). Agenturním pracovníkům je v podstatě jedno, zda stojí u pásové linky, kde dávají dohromady komponenty nebo vykonávají jinou činnost. Je pro ně prioritní hodinová sazba. Pokud by některé podniky dávaly např. 80 Kč/hodina, agenturní pracovníci by šli pracovat tam.

3.7 Shrnutí praktické části

Z předchozí kapitoly je zřejmé, že fiskální rok 2011 byl pro společnost ADC Czech Republic ztrátový. Lze říct, že byl tento rok pro společnost zlomový, jelikož byla odkoupena novou mateřskou společností. Došlo ke změně způsobu cenotvorby, změnám dodavatelů apod. Tyto skutečnosti měly vliv na velikost nákladů, které v daném roce převažovaly nad výnosy. V letech následujících se již společnosti podařilo dosáhnout zisku, který ovšem nebyl na odpovídající úrovni ve srovnání se zdroji. Tato skutečnost je patrná z některých ukazatelů rentability, které nedosahují doporučených hodnot.

Ani ukazatelé likvidity ve sledovaných letech nedosahují doporučených hodnot. To ovšem neznamená, že by společnost nebyla schopna dostát svým závazkům, jelikož od roku 2011 využívá tzv. reálný cash pooling. Cash pooling je také důvodem vysoké zadluženosti, neboť jsou do celkové zadluženosti promítnuty závazky plynoucí z využívání tohoto způsobu financování.

Dalším problémem jsou klíčové ukazatele výkonnosti, které firma pokládá za nejdůležitější pro sledování a hodnocení své výkonnosti. U těchto ukazatelů jsou stanoveny doporučené hodnoty, kterých podnik v druhé polovině sledovaného roku

nedosahuje ani u jednoho ukazatele. Do klíčových ukazatelů je zahrnut i obrat zásob (ukazatel aktivity), ze kterého plyne, že se společnost potýká s velkým množstvím zásob. Což pro podnik není dobré, neboť v nich je vázáno velké množství peněžních prostředků.

Své návrhy bych proto chtěla směřovat na zlepšení ukazatelů rentability a na snížení stavu zásob. Poté budou navrhnutá opatření, kterou povedou ke zlepšení některých ukazatelů KPI.

4 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

4.1 Obrátka zásob

Mezi problémy společnosti patří nadměrné množství zásob, což je patrné z ukazatele obrátky zásob. Cílem je, aby se zásoby v podniku otočily 9 krát, což se nedaří plnit. Obrátka zásob patří do ukazatelů aktivity. S ohledem na analyzovaný podnik je v této práci obrátka zásob zahrnuta do ukazatelů KPI.

V nadměrném množství zásob má podnik vázáno velké množství peněžních prostředků, které by mohly být využity efektivnějším způsobem. Přebytek zásob také vyvolává vyšší náklady na skladování. Proto je z pohledu podniku lepší, aby zásoby byly co nejnižší.

Obecně by se snížení zásob dalo dosáhnout odkoupením nepotřebných zásob jinou společností. Tento způsob je aplikovatelný na velmi malou část zásob. Zjistila jsem, že určitou část zásob spotřebovává pouze analyzovaný podnik a žádný jiný. Není tedy možné komponenty prodat někomu jinému. Další část zásob vyrábějí dodavatelé přímo na zakázku (speciální tvar, potisk, barva), což vylučuje možnost prodeje jiné společnosti.

4.1.1 Návrh na eliminaci zásob s 100% opravnou položkou

Společnost ADC Czech Republic vytváří k zásobám, které nejsou využívány delší dobu než jeden rok opravnou položku ve výši 100%. Opravná položka se tvoří u zásob, které se nespotebovávají, a její procentuální výše je určena vnitropodnikovou směrnicí. Některé komponenty, které se měly použít pro produkci již nevyráběného produktu, leží na skladě i několik let. Navrhuji, aby byly zásoby, na které je vytvořena 100% opravná položka, vyhozeny. Tím by se podniku uvolnilo místo na skladě, snížily by se náklady na skladování a hlavně by podnik dosáhl vyšší obrátky zásob.

Tab. 14: Celkový stav zásob na konci hospodářského roku 2014 (Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Druh výroby	Hodnota celkových zásob Kč
Optické kabely	107 349 142
Měděné kabely	78 281 215
Rozvodné skříně	60 272 521
Optické rozvodné skříně	42 213 614
Kabelová těsnění	33 713 096
Ostatní kabely	20 204 143
Pomocná výroba	1 538 710
Celkem Kč	343 572 441

Jak je patrné z tabulky 22, celkové zásoby tvoří 343,5 mil. Kč, což je poměrně vysoká hodnota ve srovnání s průměrnými náklady na prodané zboží. Z toho důvodu podnik nedosahuje cílové hodnoty obrátky zásob.

Výši opravných položek počítá informační systém SAP u zásob, které eviduje na skladě bez jakékoli spotřeby. Výše opravné položky je ovlivněna tím, jak dlouhou dobu jsou zásoby na skladě bez spotřeby. Pokud u materiálu nedošlo v předcházejících 12 měsících ke spotřebě, je výše opravné položky 100%. Ke konci roku 2014 byla 100% opravná položka k zásobám ve výši, viz následující tabulka.

Tab. 15: Hodnota opravné položky u jednotlivých druhů zásob (Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Druh výroby	Opravná položka Kč
Optické kabely	3 848 094
Měděné kabely	2 760 217
Rozvodné skříně	1 084 766
Optické rozvodné skříně	1 077 482
Kabelová těsnění	1 764 037
Ostatní kabely	2 921 354
Pomocná výroba	6 215
Celkem Kč	13 462 166

V případě, že by podnik zásoby v hodnotě opravných položek vyhodil, zásoby by se snížily o téměř 13,5 mil. Kč. Při tvorbě opravné položky již zásoby podnik

zaúčtoval do nákladů, tudíž by to žádné další náklady nevyvolalo. Naopak by to podniku prospělo. V následující tabulce je stav zásob po odečtení opravných položek.

Tab. 16: Hodnota zásob po korekci opravných položek (Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Druh výroby	Zásoby po korekci Kč
Optické kabely	103 501 048
Měděné kabely	75 520 998
Rozvodné skříně	59 187 755
Optické rozvodné skříně	41 136 132
Kabelová těsnění	31 949 059
Ostatní kabely	17 282 789
Pomocná výroba	1 532 495
Celkem Kč	330 110 276

Po korekci by se zásoby snížily na 330 mil. Kč. Z následující tabulky je patrné, jak by mírné snížení celkových zásob změnilo obrátkovost zásob.

Tab. 17: Změna ukazatele obrátu zásob po korekci celkových zásob (Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Ukazatel	Stav na konci hospodářského roku 2014	
	před korekcí	po korekci
Obrat zásob (krát)	6,5	6,7

Po přepočtu obrátky zásob bylo zjištěno, že by došlo opravdu pouze k mírnému nárůstu z hodnoty 6,5 na 6,7. Pokud by podnik začal aplikovat tento návrh do budoucna, postupem času by pomohl dosáhnout cílové hodnoty, tedy obrátkovosti zásob 9 krát.

4.2 Rentabilita

Z ukazatelů rentability vyplývá, že podnik v porovnání se zdroji nedosahuje dostatečného hospodářského výsledku. Proto u některých ukazatelů rentability nedosahuje doporučených hodnot.

4.2.1 Návrh na nákup zařízení na sestavování optických kabelů

Vyššího hospodářského výsledku lze dosáhnout zvýšením výnosů nebo snížením nákladů. Aplikováním uvedeného návrhu dojde ke snížení nákladů i zvýšení výnosů.

Jednou z důležitých výrobních linek je sestavování a osazování optických kabelů. Linka je jen jedna, a i když je v současné době v provozu na 3 směny, je její výstup nedostatečný pro pokrytí všech zákaznických požadavků.

Na základě osobní prohlídky a rozhovorů se zaměstnanci bylo zjištěno, že existuje možnost pořízení automatizované linky, která bude sama sestavovat, osazovat a testovat optické kabely. Linka by se musela vyrobit na zakázku, protože výroba, která by na ní probíhala, je velmi specializovaná a podobná zařízení se standardně nevyrábí. Existuje předběžný odhad nákladů na pořízení této linky spolu s možnou produkcí. Proto jsem se rozhodla pro výpočet roční úspory a změny produkce v případě, že by podnik návrh aplikoval. A následné posouzení toho, má-li podnik investici podstoupit.

V současné době je úkolem pracovníků sestavit optický kabel včetně koncových konektorů. V oddělení je zaměstnáno celkem 25 zaměstnanců, kteří pokryjí tři směny. Každý zaměstnanec obdrží super hrubou mzdu ve výši 27 000 Kč. Při pořízení nového zařízení by byl potřeba na každou směnu pouze jeden zaměstnanec, to znamená, že by měl podnik mzdové náklady pouze na 3 zaměstnance.

Investice do nového zařízení by podnik stála kvalifikovaným odhadem v přepočtu **30 mil. Kč**. Jaké náklady by investice vyvolala, znázorňuje následující tabulka.

Tab. 18: Náklady na provoz zařízení na kompletaci optických kabelů (Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Položka nákladů	Částka	
	Měsíční	Roční
Odpis	500 000,00 Kč	6 000 000,00 Kč
Energie	2 318,40 Kč	27 820,80 Kč
Mzda zaměstnanců	90 000,00 Kč	1 080 000,00 Kč
Údržba	15 000,00 Kč	180 000,00 Kč
Celkem	607 318,40 Kč	7 287 820,80 Kč

Dle interní směrnice podniku by se daný majetek odepisoval 5 let, to znamená 60 měsíců. Měsíční odpis se tedy spočítá jako pořizovací cena majetku/počet měsíců, to znamená 30 mil. Kč/60 měsíců. Zařízení by bylo náročně na spotřebu energie, proto byla odhadem stanovena spotřeba na 1 kWh, přičemž kWh stojí 4,83 Kč (dle cenyenergie.cz). Stávající zaměstnanci v oddělení optických kabelů mají 27 000 Kč super hrubou mzdu. Předpokládám, že obsluhování zařízení by bylo náročnější a proto by byla super hrubá mzda 30 000 Kč. Předpokládám, že náklady na náhradní díly, údržbu a drobné opravy by byly 15 000 Kč měsíčně – jedná se o kvalifikovaný odhad, dokud stroj nebude v provozu.

Roční náklady na provoz zařízení by byly přibližně 7,3 mil. Kč. Kolik by podnik ušetřil na mzdových nákladech je patrné z následující tabulky.

Tab. 19: Úspora mzdových nákladů (Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Mzdové náklady	Částka	
	Měsíční	Roční
Současné (25 zaměstnanců)	675 000,00 Kč	8 100 000,00 Kč
Po nákupu zařízení (3 zaměstnanci)	90 000,00 Kč	1 080 000,00 Kč
Úspora	504 000,00 Kč	7 020 000,00 Kč

Podnik by ušetřil přibližně 7 mil. Kč za rok, pokud by zařízení obsluhoval při každé směně jeden pracovník při super hrubé mzdě 30 000 Kč.

Nákupem nového zařízení by se zvýšily výkony. V současné době musí podnik zhruba polovinu objednávek odmítat, jelikož není při současné produkci schopen

požadavky zákazníků uspokojit. Z následující tabulky je patrné, jak by se produkce zvýšila.

Tab. 20: Změna produkce po realizaci návrhu (Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Výrobky	Měsíční produkce			Změna měsíční produkce po realizaci návrhu		
	Kč/ks	Ks	Celkem Kč	Kč/ks	Ks	Celkem Kč
1	559	4 200	2 347 800	559	6 720	3 756 480
2	1 351	1 300	1 756 300	1 351	2 080	2 810 080
3	869	3 200	2 780 800	869	5 120	4 449 280
4	1 525	950	1 448 750	1 525	1 520	2 318 000
Celkem			8 333 650			13 333 840

Při sestavování tabulky jsem vycházela ze seznamu výrobků, poskytnutého analyzovaným podnikem. Výkony by se navýšily o 5 000 190 Kč (výkonová spotřeba podle výkazu zisků a ztráty za rok 2014 tvoří 80%), přičemž přidaná hodnota by byla 1 050 040 Kč.

Shrnutí návrhu

V případě, že by podnik realizoval návrh, dosáhl by roční úspory mzdových nákladů 7 020 000 Kč. Přidaná hodnota by se měsíčně navýšila o 1 050 040 Kč, tj. o 12 600 480 Kč za rok.

Návrh by vyvolal náklady na provoz nového zařízení ve výši 7 287 820,80 Kč.

Dopad návrhu na finanční ukazatele

Hospodářský výsledek před úroky a zdaněním by vycházel v roce 2014 nově 79 433 659 Kč. Hospodářský výsledek po zdanění 66 573 194 Kč. Jak by se změna hospodářského výsledku promítla do ukazatelů rentability je patrné z následující tabulky.

Tab. 21: Změna ukazatelů rentability po provedeném návrhu (Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Ukazatel	Stav na konci hospodářského roku 2014 (%)	
	před návrhem	po aplikaci návrhu
ROI	7,68	9,03
ROA	5,97	7,24
ROE	24,58	33,44
ROS	2,40	2,91

Z tabulky 22 vyplývá, že pokud by se podnik rozhodl pro nakoupení nového zařízení, ukazatelé rentability by narostly. U ukazatelů ROI, ROA, ROS by se zatím nepodařilo dosáhnout cílových hodnot, ale podnik by se jim víc přibližoval, což hodnotím pozitivně.

Podniku navrhuji investovat do nového zařízení, jelikož by se mu podařilo zlepšit ukazatele rentability díky vyššímu hospodářskému výsledku.

4.3 Návrhy na zlepšení ukazatelů KPI

Jak bylo zjištěno v praktické části, podnik nedosahuje ani u jednoho ukazatele KPI cílových hodnot. V této kapitole budou navržena opatření pro zlepšení některých ukazatelů KPI.

Včasné dodávky

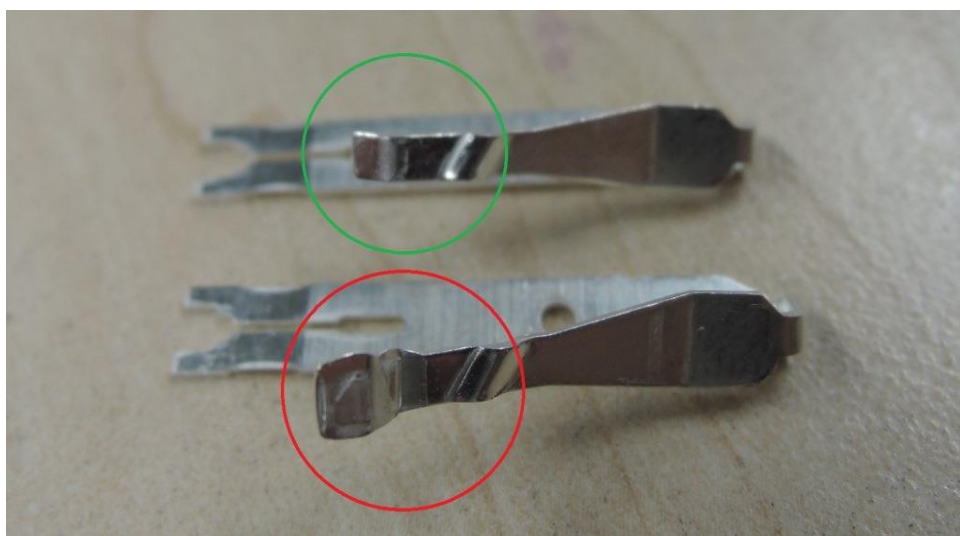
Jak bylo zjištěno v praktické části, vybraný podnik má problémy s včasností dodávek. V některých případech nedodrжуje dodací lhůty, na kterých se s odběratelem dohodnou. Na základě rozhovoru s pracovníky výroby, plánování a skladu bylo zjištěno, že zpoždění dodávek způsobuje především tato situace:

- dodání vadných komponentů

4.3.1 Zavedení kontrol kvality dodaného zboží

Pro eliminaci dodávání vadných komponentů navrhuji zavedení kontrol kvality ihned při dodání. V případě, že společnost při vyrobení výrobku zjistí, že dodaný materiál je vadný (neodpovídá smluvené kvalitě), musí jej reklamovat a dodavatel zašle materiál nový. Nejenže výrobek je s vadným komponentem neprodejný a pro společnost jsou to náklady navíc, ale může dojít k opoždění dodávky, jelikož musí být výrobek vyroben znovu.

Vybraný podnik má vlastní oddělení kvality. Navrhuji do tohoto oddělení přijmout dva další pracovníky. Jejich úkolem by bylo analyzovat vadné dodávky a na základě toho vyzorovat, u jakého dodavatele je největší riziko dodání vadných komponentů. U těchto vytipovaných dodavatelů by se při převzetí zboží prováděla důkladná kontrola jakosti. Kontrolami by se zamezilo tomu, aby se do výroby dostaly vadné komponenty.



Obrázek 2: Fotografie vadného komponentu (Zdroj: interní materiály firmy)

Na obrázku 2 je fotografie vadného komponentu, který se dostal do výroby. Červený kruh značí vadný komponent, jelikož je ohnutý na špatnou stranu. Vadné komponenty způsobily ve výrobě škodu odhadem 2 000 000 Kč.

Jaké by byly měsíční náklady na nové zaměstnance, znázorňuje následující tabulka. Každý zaměstnanec by dostával hrubou mzdu 27 000 Kč.

Tab. 22: Měsíční náklady na nové zaměstnance (Zdroj: vlastní zpracování dle ispv.cz)

Náklady	Částka/zaměstnanec	Částka za oba zaměstnance
Hrubá mzda	27 000,00 Kč	54 000,00 Kč
Sociální pojištění 25%	6 750,00 Kč	13 500,00 Kč
Zdravotní pojištění 9%	2 430,00 Kč	4 860,00 Kč
Příspěvek na stravné	600,00 Kč	1 200,00 Kč
Celkem	33 780,00 Kč	73 560,00 Kč

Mzda byla stanovena dle databáze Ministerstva práce a sociálních věcí, dostupné z ispv.cz. Z interních zdrojů jsem zjistila, že pracovníkům hradí zaměstnavatel 55% z ceny obědů, což vychází na 30 Kč za jeden den. Při 20 pracovních dnech měsíční příspěvek na jednoho zaměstnance činí 600 Kč.

Návrh by tedy vyvolal mzdové náklady ve výši 73 560 Kč, což je ve srovnání s náklady, které vadnost komponentů vyvolá, zanedbatelná částka. Aplikací návrhu by se tak podařilo zamezit nákladům ve výrobě, což by mělo vliv na zvýšení hospodářského výsledku. Zvýšení hospodářského výsledku by se promítlo nejen do ukazatelů rentability, ale i ukazatelů zadluženosti, neboť by měl podnik vyšší vlastní kapitál.

Produktivita

Společnost ADC Czech Republic nedosahuje cílové hodnoty ani u ukazatele produktivity. Podnik se snaží, aby byla produktivita o 3% vyšší než ve stejném měsíci v předcházejícím roce, což se nedaří.

4.3.2 Návrh na nákup tiskárny na potisk kabelů

Zvýšení produktivity lze dosáhnout buď snížením nákladů, nebo rychlejším růstem objemu produkce než nákladů. Návrh se zaměřuje na první možnost, snížení nákladů. Pro snížení nákladů navrhuji investovat do nákupu tiskárny na potisk kabelů. Podnik zajišťuje nákup kabelů rovnou s potiskem prostřednictvím externí firmy. Nákupem vlastní tiskárny by společnost ušetřila náklady, jelikož samotný potisk by mohla

zajišťovat přímo uvnitř podniku a nemusela by platit přírážku, kterou si externí firmy účtují. Navíc zajišťování potisku prostřednictvím externí firmy má určité nevýhody, viz následující příklad.

Vybraný podnik přijme zakázku od firmy T-Mobile na dodání smlouveného množství kabelů, které mají být potisknuty jejich logem. Společnost musí kabely přímo s konkrétním potiskem objednat s předstihem od externí firmy, jelikož dodací lhůta bývá i několik měsíců. Problém nastává v případě, že společnost ADC Czech Republic má potisknuté kabely pro společnost T-Mobile na skladě a ta na poslední chvíli odřekne polovinu zakázky, to znamená, že již nebude požadovat 1 000 kilometrů, ale pouze 500. Následně podnik přijme zakázku od firmy Vodafone, která požaduje 500 kilometrů kabelů také s potiskem jejich loga. Vybraný podnik má sice 500 km volných kabelů, ale s potiskem T-Mobile, tudíž je nemůže pro výrobu použít. Zbývá tak doufat, že společnost T-Mobile v nejbližší době kabely opět objedná. V horším případě zabírají místo na skladě, dále jsou po určité době odepsány a po schválení vedení firmy vyhozeny.

V případě, že by měl podnik vlastní tiskárnu, mohl by těmito situacím zamezit. Kabely by mohly potisknout těsně před dodáním a od externí firmy by se nakoupil pouze surový kabel bez jakéhokoli potisku.

Kolik by podnik stála investice do tiskárny na potisk kabelů, znázorňuje následující tabulka.

Tab. 23: Investice do nové tiskárny na potisk kabelů (Zdroj: vlastní zpracování dle markem-imaje.com)

Zařízení	Pořizovací cena	Přepočet na Kč
Tiskárna Markem-Imaje 9232E	40 000 EUR	1 096 200,00

Z předchozí tabulky je patrné, že investice do tiskárny by podnik stála 40 000 EUR, pro přepočet na CZK je použit aktuální kurz ČNB ze dne 7. 5. (27,405 Kč/EUR).

Pro posouzení úspornosti investice je nutné vypočítat náklady, které provoz vlastní tiskárny vyvolá. U tiskárny není nutné, aby ji obsluhoval pracovník nepřetržitě,

proto beru v úvahu, že činnost bude vykonávat vybraný pracovník z výroby. To znamená, že nebude nutné nabírat nového pracovníka a společnost nebude mít další mzdové náklady. Výše nákladů na provoz je patrná z následující tabulky.

Tab. 24: Náklady na provoz vlastní tiskárny na potisk kabelů (Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Položka	Denní částka	Měsíční částka
Účetní odpis	913,50 Kč	18 270,00 Kč
Spotřeba energie	72,00 Kč	1 728,00 Kč
Náklady na náplň do tiskárny	400 00 Kč	8 000,00 Kč
Celkem	1 385,50 Kč	27 998,00 Kč

Dle interní směrnice by se daný majetek v podniku odpisoval 4 roky, to znamená 60 měsíců. Odpis se vypočítá jako pořizovací cena/počet měsíců (1 096 200 Kč/60). Spotřeba energie je dle markem-imaje.com 60 Wh, přičemž cena pro výpočet nákladů na energie byla brána dle cenyenergie.cz. Náklady na náplň tiskárny byly odhadnuty taktéž dle markem-imaje.com na 8 000 Kč za měsíc.

Celkové denní náklady na provoz tiskárny jsou 1 385,50 Kč. Měsíční náklady jsou ve výši 27 998 Kč, pokud bereme v úvahu nepřetržitý provoz 5 dnů v týdnu (tzn. 20 pracovních dnů).

Kolik by společnost ušetřila, když by potisk zajišťovala sama a ne prostřednictvím externí firmy, znázorňuje následující tabulka.

Tab. 25: Úspora nákladů při zajišťování vlastního potisku kabelů (Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Náklady	Tiskárna		Úspora
	vlastní	externí	
Na potisk 1 km kabelů	9,62 Kč	30 Kč	20,38 Kč
Denní náklady (144 km kabelu)	1 385,50 Kč	4 320 Kč	2 934,50 Kč

Vycházím z toho, že podnik by za minutu potiskl 100 metrů kabelů, tedy 6 km za hodinu. Denně by bylo potisknuto 144 km kabelů při nepřetržitém provozu. Náklady na potisk zajišťovaný prostřednictvím vlastní tiskárny jsou 9,62 Kč/km. Co se týká externí firmy, ta zajišťuje potisk kabelů v rozmezí 20-40 Kč/km. Brala jsem v úvahu

průměrnou cenu 30 Kč. Podnik by ušetřil 20,38 Kč za km, za celý den 2 934,5 Kč. Měsíčně by se ušetřilo 58 960 Kč.

Podnik by tedy ročně snížil náklady o 704 280 Kč, čímž by se podařilo zvýšit hospodářský výsledek. Jako předešlý návrh, tak i tento by se projevil do již zmiňovaných ukazatelů rentability a ukazatelů zadluženosti.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo na základě posouzení současného stavu navrhnout opatření, která budou směřovat ke zlepšení. Pro analýzu byla vybrána společnost ADC Czech Republic s.r.o.

V první části jsem na základě studia monografických publikací uvedla teoretická východiska týkající se PESTLE analýzy, finanční analýzy, analýzy ukazatelů výkonnosti a SWOT analýzy.

V druhé, praktické části, jsem vycházela z teoretických poznatků uvedených v první části. Pro výpočet finanční analýzy byly použity účetní výkazy za rok 2010-2014 a interní informace, které mi byly poskytnuty zaměstnanci společnosti.

Z ukazatelů finanční analýzy vyplynulo, že rok 2010 a 2011 nebyl pro společnost úspěšný. V roce 2010 se společnosti podařilo dosáhnout zisku, který byl ovšem ve srovnání se zdroji na nízké úrovni, neboť se podnik musel vypořádat s kumulovanou ztrátou minulých let. V roce 2011 nastala spousta změn kvůli odkupu novou mateřskou společností, proto podnik v tomto roce generoval ztrátu. Odkup od nové matky společnosti prospěl, neboť se jí v následujících letech podařilo proniknout na nové trhy a tím zlepšit hospodářský výsledek. V roce 2014 společnost dosáhla nižšího hospodářského výsledku ve srovnání s rokem předchozím, což bylo způsobeno především změnou marže a dále kurzovými ztrátami.

Třetí částí, která je výstupem mé práce, jsou návrhy na zlepšení současného stavu. Tyto návrhy jsem směřovala na problematické oblasti zjištěné z finanční analýzy a to především na snížení stavu zásob a zlepšení rentability. Dále jsem uvedla návrhy na zlepšení některých ukazatelů KPI.

Pro snížení stavu zásob navrhuji vyhodit zásoby, na které je vytvořena 100% opravná položka. Tím by se ušetřily náklady na skladování, uvolnilo by se místo na skladě a podniku by to pomohlo k dosažení hodnoty obrátky zásob. Pro zlepšení hodnot rentability navrhuji snížení nákladů a zvýšení výnosů, čehož by se podařilo dosáhnout nákupem nového zařízení na sestavování optických kabelů. Návrhy na zlepšení KPI jsem směřovala především na zlepšení plnění dodacích lhůt a

na zvýšení produktivity. Včasnost dodávek je nejvíce ovlivněna dodáváním vadných komponentů do výroby, proto jsem navrhla provádění kontrol dodávek ihned při převzetí. Pro zlepšení produktivity jsem navrhla nákup vlastní tiskárny na potisk kabelů, čímž by podnik dosáhl úspory.

Výše uvedené návrhy považuji za reálné. Nedokážu ovšem posoudit, jak by šlo návrhy aplikovat v praxi. Proto záleží na analyzovaném podniku, zda se rozhodne některý z návrhů realizovat. Hlavním cílem práce bylo na základě posouzení současného stavu, navrhnout opatření směřující ke zlepšení. Tento cíl považuji za splněný.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Aktuální výsledky šetření. 2014. *Informační systém o průměrném výdělku* [online]. [cit. 2015-05-29]. Dostupné z: <http://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>

BERMAN, Karen, Joe KNIGHT a John CASE. 2011. *Finanční inteligence pro manažery: klíč ke skutečné hodnotě čísel*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, xii, 241 s. ISBN 978-80-251-3724-6.

Cenové rozhodnutí č. 5/2013. 2013. *Energetický regulační úřad* [online]. [cit. 2015-05-24]. Dostupné z: <http://www.eru.cz/cs/-/cenove-rozhodnuti-c-5-2013>

COELLI, Tim a Tim COELLI. 2005. *An introduction to efficiency and productivity analysis*. 2nd ed. New York: Springer, xvii, 349 p. ISBN 03-872-4266-X.

DALE, B, Anthony van der WIELE a Jos van IWAARDEN. 2007. *Managing quality*. 5th ed. Malden, MA: Blackwell Pub., xxix, 610 p. ISBN 14-051-4279-0.

DLUHOŠOVÁ, Dana. 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

Health and Safety. 2015. *Six Sigma Material.com* [online]. [cit. 2015-05-24]. Dostupné z: <http://www.six-sigma-material.com/Health-and-Safety.html>

HNÁTEK, Jan. 2009. *Model řízení organizace pro udržitelný úspěch: komentované vydání návrhu normy ISO/FDIS 9004:2009*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 144 s. ISBN 978-80-02-02184-1.

Jaká je aktuální cena kWh a MWh elektřiny? 2015. *Cenyenergie.cz* [online]. [cit. 2015-05-24]. Dostupné z: <http://www.cenyenergie.cz/jaka-je-aktualni-cena-kwh-a-mwh-elektriny/#/promo-ele>

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. 2008. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, xiii, 135 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2014. ISSN 1822-6760. Dostupné také z: <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/view/901>

PAQUETTE, Larry. 2004. *The sourcing solution: a step-by-step guide to creating a successful purchasing program*. 1st ed. New York: American Management Association, xix, 217 p. ISBN 08-144-7191-9.

PARMENTER, David. 2008. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. 1. vyd. Překlad Ivana Petrašová. Praha: Česká společnost pro jakost, xv, 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

Podpora investic. 2015. *CzechInvest* [online]. [cit. 2015-05-31]. Dostupné z: <http://czechinvest.org/podpora-investic>

RŮČKOVÁ, Petra. 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.

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

STROUHAL, Jiří, Renata ŽIDLICKÁ a Zdenka CARDOVÁ. 2014. *Účetnictví: velká kniha příkladů*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 488 s. ISBN 978-80-265-0154-1.

ŠRÁMEK, Zdeněk. 2015. Interview. *ADC Czech Republic s.r.o*, Tuřanka 856/98b, Brno

Tiskárna Markem-Imaje 9232 E. 2015. *Markem-imaje* [online]. [cit. 2015-05-29]. Dostupné z: <http://www.markem-imaje.com/products/product-coding/small-character-inkjet/9232-e>

TRKA, Jan. 2015. Interview. *ADC Czech Republic s.r.o*, Tuřanka 856/98b, Brno

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

Výroční zprávy společnosti ADC Czech Republic s. r. o., 2010-2014

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: SWOT analýza	60
Obrázek 2: Fotografie vadného komponentu.....	71

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Ukazatele KPI u různých společností.....	27
Tab. 2: Horizontální analýza aktiv za roky 2010-2014	37
Tab. 3: Horizontální analýza pasiv za roky 2010-2014.....	38
Tab. 4: Vertikální analýza aktiv za roky 2010-2014	41
Tab. 5: Vertikální analýza pasiv za roky 2010-2014.....	42
Tab. 6: Horizontální analýza výkazu zisků a ztráty za roky 2010-2014.....	43
Tab. 7: Vertikální analýza výkazu zisků a ztráty za roky 2010-2014.....	47
Tab. 8: Ukazatele rentability za roky 2010-2014	49
Tab. 9: Ukazatele likvidity za roky 2010-2014	51
Tab. 10: Ukazatele zadluženosti za roky 2010-2014.....	53
Tab. 11: Ukazatele aktivity za roky 2010-2014.....	55
Tab. 12: Rozdílové ukazatele za roky 2010-2014	56
Tab. 13: Klíčové ukazatele výkonnosti v roce 2014.....	58
Tab. 14: Celkový stav zásob na konci hospodářského roku 2014	65
Tab. 15: Hodnota opravné položky u jednotlivých druhů zásob	65
Tab. 16: Hodnota zásob po korekci opravných položek.....	66
Tab. 17: Změna ukazatele obratu zásob po korekci celkových zásob	66
Tab. 18: Náklady na provoz zařízení na kompletaci optických kabelů	68
Tab. 19: Úspora mzdových nákladů	68
Tab. 20: Změna produkce po realizaci návrhu	69
Tab. 21: Změna ukazatelů rentability po provedeném návrhu	70
Tab. 22: Měsíční náklady na nové zaměstnance.....	72
Tab. 23: Investice do nové tiskárny na potisk kabelů.....	73
Tab. 24: Náklady na provoz vlastní tiskárny na potisk kabelů.....	74
Tab. 25: Úspora nákladů při zajišťování vlastního potisku kabelů	74

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha společnosti ADC Czech Republic za rok 2011	I
Příloha 2: Rozvaha společnosti ADC Czech Republic za rok 2012	II
Příloha 3: Rozvaha společnosti ADC Czech Republic za rok 2013	III
Příloha 4: Rozvaha společnosti ADC Czech Republic za rok 2014	IV
Příloha 5: Výkaz zisků a ztráty společnosti ADC Czech Republic za rok 2011	V
Příloha 6: Výkaz zisků a ztráty společnosti ADC Czech Republic za rok 2012	VI
Příloha 7: Výkaz zisků a ztráty společnosti ADC Czech Republic za rok 2013	VII
Příloha 8: Výkaz zisků a ztráty společnosti ADC Czech Republic za rok 2014	VIII
Příloha 9: Cash-flow společnosti ADC Czech Republic za roky 2011-2014	IX
Příloha 10: Podklady pro výpočet ukazatelů KPI (interní zdroje)	XI

Příloha 1: Rozvaha společnosti ADC Czech Republic za rok 2011

ROZVAHA		ADC Czech Republic, s.r.o.			
v plném rozsahu		IČ 273 84 098			
k datu		Tuřanka 858/98A			
30.9.2011		627 00 Brno			
(v tisících Kč)					
		30.9.2011			30.9.2010
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	552 332	118 325	434 007	539 540
B.	Dlouhodobý majetek	99 502	73 065	26 437	28 112
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>198</i>	<i>152</i>	<i>46</i>	<i>88</i>
B.I.3.	Software	198	152	46	88
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>99 304</i>	<i>72 913</i>	<i>26 391</i>	<i>28 024</i>
B.II.2.	Stavby	3 457	1 475	1 982	2 493
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	93 535	71 438	22 097	25 327
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	2 312		2 312	204
C.	Oběžná aktiva	451 632	45 260	406 372	498 099
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	<i>261 061</i>	<i>45 260</i>	<i>215 801</i>	<i>162 528</i>
C.I.1.	Materiál	142 282	19 747	122 535	82 198
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	12 500	1 922	10 578	12 306
C.I.3.	Výrobky	37 554	8 383	29 171	23 664
C.I.5.	Zboží	68 725	15 208	53 517	44 360
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>190 351</i>		<i>190 351</i>	<i>318 533</i>
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	175 412		175 412	317 450
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	6 356		6 356	
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	4 887		4 887	939
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	3 634		3 634	144
C.III.9.	Jiné pohledávky	62		62	
<i>C.IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>220</i>		<i>220</i>	<i>17 038</i>
C.IV.1.	Peníze	163		163	159
C.IV.2.	Účty v bankách	57		57	16 879
D. I.	Časové rozlišení	1 198		1 198	13 329
D.I.1.	Náklady příštích období	1 198		1 198	2 121
D.I.3.	Příjmy příštích období				11 208

		30.9.2011	30.9.2010
	PASIVA CELKEM	434 007	539 540
A.	Vlastní kapitál	29 342	32 987
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	<i>25 000</i>	<i>25 000</i>
A.I.1.	Základní kapitál	25 000	25 000
<i>A.II.</i>	<i>Kapitálové fondy</i>	<i>25 000</i>	<i>25 000</i>
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	25 000	25 000
<i>A.III.</i>	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	<i>972</i>	<i>160</i>
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	972	160
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	<i>-17 985</i>	<i>-33 424</i>
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-17 985	-33 424
<i>A.V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)</i>	<i>-3 645</i>	<i>16 251</i>
B.	Cizí zdroje	404 665	506 553
<i>B.I.</i>	<i>Rezervy</i>	<i>7 388</i>	<i>6 075</i>
B.I.4.	Ostatní rezervy	7 388	6 075
<i>B.III.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>397 277</i>	<i>500 478</i>
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	143 560	291 159
B.III.2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	198 073	127 048
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	7 573	6 289
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 909	3 426
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	10 779	18 248
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	33 182	54 296
B.III.11.	Jiné závazky	201	12

Příloha 2: Rozvaha společnosti ADC Czech Republic za rok 2012

ROZVAHA		ADC Czech Republic, s.r.o.			
v plném rozsahu		IČ 273 84 098			
k datu		Tuřanka 858/98A			
30.9.2012		627 00 Brno			
(v tisících Kč)					
		30.9.2012			30.9.2011
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	411 098	88 875	322 223	434 007
B.	Dlouhodobý majetek	126 548	75 031	51 517	26 437
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	916	146	770	46
B.I.3	Software	916	146	770	46
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	125 632	74 885	50 747	26 391
B.II.2	Stavby	8 706	2 043	6 663	1 982
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	110 599	72 842	37 757	22 097
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	6 327		6 327	2 312
C.	Oběžná aktiva	281 658	13 844	267 814	406 372
C.I.	Zásoby	167 490	13 844	153 646	215 801
C.I.1.	Materiál	149 616	11 947	137 669	122 535
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	10 573	262	10 311	10 578
C.I.3.	Výrobky	7 301	1 635	5 666	29 171
C.I.5.	Zboží				53 517
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	4 658		4 658	
C.II.8.	Odloužená daňová pohledávka	4 658		4 658	
C.III.	Krátkodobé pohledávky	109 398		109 398	190 351
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	103 517		103 517	175 412
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	4 521		4 521	6 356
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	211		211	4 887
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	1 138		1 138	3 634
C.III.9.	Jiné pohledávky	11		11	62
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	112		112	220
C.IV.1.	Peníze	112		112	163
C.IV.2.	Účty v bankách				57
D. I.	Časové rozlišení	2 892		2 892	1 198
D.I.1	Náklady příštích období	2 892		2 892	1 198

		30.9.2012	30.9.2011
	PASIVA CELKEM	322 223	434 007
A.	Vlastní kapitál	77 623	29 342
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	25 000	25 000
A.I.1.	Základní kapitál	25 000	25 000
<i>A.II.</i>	<i>Kapitálové fondy</i>	25 000	25 000
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	25 000	25 000
<i>A.III.</i>	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	972	972
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	972	972
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	-21 630	-17 985
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-21 630	-17 985
<i>A.V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)</i>	48 281	-3 645
B.	Cizí zdroje	244 600	404 665
<i>B.I.</i>	<i>Rezervy</i>	5 698	7 388
B.I.4.	Ostatní rezervy	5 698	7 388
<i>B.III.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	238 902	397 277
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	70 690	143 560
B.III.2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	120 204	198 073
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	7 244	7 573
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	4 230	3 909
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	14 650	10 779
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	21 497	33 182
B.III.11.	Jiné závazky	387	201

Příloha 3: Rozvaha společnosti ADC Czech Republic za rok 2013

ROZVAHA v plném rozsahu		ADC Czech Republic, s.r.o. IČ 273 84 098			
k datu 30.9.2013 (v tisících Kč)		Tuřanka 856/98b 627 00 Brno			
		30.9.2013			30.9.2012
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	717 592	108 192	609 400	322 223
B.	Dlouhodobý majetek	155 521	81 806	73 715	51 517
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>928</i>	<i>417</i>	<i>511</i>	<i>770</i>
B.I.3.	Software	928	417	511	770
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>154 593</i>	<i>81 389</i>	<i>73 204</i>	<i>50 747</i>
B.II.2.	Stavby	15 376	885	14 491	6 663
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	136 639	80 504	56 135	37 757
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	2 498		2 498	6 327
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	80		80	
C.	Oběžná aktiva	558 778	26 386	532 392	267 814
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	<i>320 296</i>	<i>26 386</i>	<i>293 910</i>	<i>153 646</i>
C.I.1.	Materiál	274 415	24 395	250 020	137 669
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	21 385	1 135	20 250	10 311
C.I.3.	Výrobky	13 852	707	13 145	5 666
C.I.5.	Zboží	10 644	149	10 495	
<i>C.II.</i>	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>2 884</i>		<i>2 884</i>	<i>4 658</i>
C.II.8.	Odloužená daňová pohledávka	2 884		2 884	4 658
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>235 451</i>		<i>235 451</i>	<i>109 398</i>
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	234 974		234 974	103 517
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky				4 521
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	220		220	211
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	257		257	1 138
C.III.9.	Jiné pohledávky				11
<i>C.IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>147</i>		<i>147</i>	<i>112</i>
C.IV.1.	Peníze	147		147	112
D. I.	Časové rozlišení	3 293		3 293	2 892
D.I.1.	Náklady příštích období	3 293		3 293	2 892

		30.9.2013	30.9.2012
	PASIVA CELKEM	609 400	322 223
A.	Vlastní kapitál	144 160	77 623
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	<i>25 000</i>	<i>25 000</i>
A.I.1.	Základní kapitál	25 000	25 000
<i>A.II.</i>	<i>Kapitálové fondy</i>	<i>25 000</i>	<i>25 000</i>
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	25 000	25 000
<i>A.III.</i>	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	<i>2 500</i>	<i>972</i>
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	2 500	972
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	<i>25 123</i>	<i>-21 630</i>
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	25 123	
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let		-21 630
<i>A.V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)</i>	<i>66 537</i>	<i>48 281</i>
B.	Cizí zdroje	465 240	244 600
<i>B.I.</i>	<i>Rezervy</i>	<i>7 656</i>	<i>5 698</i>
B.I.4.	Ostatní rezervy	7 656	5 698
<i>B.III.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>457 584</i>	<i>238 902</i>
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	311 045	70 690
B.III.2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	80 465	120 204
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	8 937	7 244
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	5 383	4 230
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	32 347	14 650
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	18 847	21 497
B.III.11.	Jiné závazky	560	387

Příloha 4: Rozvaha společnosti ADC Czech Republic za rok 2014

ROZVAHA v plném rozsahu		ADC Czech Republic, s.r.o. IČ 273 84 098			
k datu 30.9.2014 (v tisících Kč)		Tuřanka 856/98b, Tuřany 627 00 Brno			
		30.9.2014			30.9.2013
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	1 054 330	135 349	918 981	609 400
B.	Dlouhodobý majetek	291 058	100 466	190 592	73 715
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>996</i>	<i>689</i>	<i>307</i>	<i>511</i>
B.I.3.	Software	996	689	307	511
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>290 062</i>	<i>99 777</i>	<i>190 285</i>	<i>73 204</i>
B.II.2.	Stavby	17 761	2 681	15 080	14 491
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	246 226	97 096	149 130	56 135
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26 075		26 075	2 498
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				80
C.	Oběžná aktiva	758 657	34 883	723 774	532 392
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	<i>422 372</i>	<i>34 883</i>	<i>387 489</i>	<i>293 910</i>
C.I.1.	Materiál	385 432	32 715	352 717	250 020
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	22 321	711	21 610	20 250
C.I.3.	Výrobky	7 683	824	6 859	13 145
C.I.5.	Zboží	6 936	633	6 303	10 495
<i>C.II.</i>	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>1 353</i>		<i>1 353</i>	<i>2 884</i>
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	288		288	
C.II.8.	Odložená daňová pohledávka	1 065		1 065	2 884
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>334 855</i>		<i>334 855</i>	<i>235 451</i>
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	334 587		334 587	234 974
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	164		164	220
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	104		104	257
<i>C.IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>77</i>		<i>77</i>	<i>147</i>
C.IV.1.	Peníze	77		77	147
D. I.	Časové rozlišení	4 615		4 615	3 293
D.I.1.	Náklady příštích období	4 615		4 615	3 293

		30.9.2014	30.9.2013
	PASIVA CELKEM	918 981	609 400
A.	Vlastní kapitál	199 069	144 160
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	<i>25 000</i>	<i>25 000</i>
A.I.1.	Základní kapitál	25 000	25 000
<i>A.II.</i>	<i>Kapitálové fondy</i>	<i>25 000</i>	<i>25 000</i>
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	25 000	25 000
<i>A.III.</i>	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	<i>2 500</i>	<i>2 500</i>
A.III.1.	Zákonný rezervní fond Nedělitelný fond	2 500	2 500
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	<i>91 660</i>	<i>25 123</i>
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	91 660	25 123
<i>A.IV.1.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)</i>	<i>54 909</i>	<i>66 537</i>
B.	Cizí zdroje	719 912	465 240
<i>B.I.</i>	<i>Rezervy</i>	<i>6 990</i>	<i>7 656</i>
B.I.4.	Ostatní rezervy	6 990	7 656
<i>B.III.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>712 922</i>	<i>457 584</i>
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	376 908	311 045
B.III.2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	233 354	80 465
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	11 711	8 937
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	6 324	5 383
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	47 613	32 347
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	36 406	18 847
B.III.11.	Jiné závazky	606	560

Příloha 5: Výkaz zisků a ztráty společnosti ADC Czech Republic za rok 2011

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění období končící k 30.9.2011 (v tisících Kč)		ADC Czech Republic, s.r.o. IČ 273 84 098 Tuřanka 858/98A 627 00 Brno	
		Období do 30.9.2011	Období do 30.9.2010
I.	Tržby za prodej zboží	820 081	280 742
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	829 971	284 127
+	Obchodní marže	-9 890	-3 385
II.	Výkony	717 318	640 547
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	713 432	618 254
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	3 886	22 293
B.	Výkonová spotřeba	572 376	465 882
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	464 494	373 271
B.2.	Služby	107 882	92 611
+	Přidaná hodnota	135 052	171 280
C.	Osobní náklady	146 750	127 843
C.1.	Mzdové náklady	108 316	94 559
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	36 106	31 028
C.4.	Sociální náklady	2 328	2 256
D.	Daně a poplatky		7
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	10 111	17 570
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	3 668	13
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	3 668	13
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	2 639	397
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	2 639	397
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	5 488	17 411
IV.	Ostatní provozní výnosy	29 559	23 597
H.	Ostatní provozní náklady	4 907	4 525
*	Provozní výsledek hospodaření	-1 616	27 137
X.	Výnosové úroky		26
N.	Nákladové úroky	4 799	3 002
XI.	Ostatní finanční výnosy	46 180	31 594
O.	Ostatní finanční náklady	43 410	30 462
*	Finanční výsledek hospodaření	-2 029	-1 844
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost		9 042
Q.1.	- splatná		9 042
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-3 645	16 251
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-3 645	16 251
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-3 645	25 293

Příloha 6: Výkaz zisků a ztráty společnosti ADC Czech Republic za rok 2012

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění období končící k 30.9.2012 (v tisících Kč)		ADC Czech Republic, s.r.o. IČ 273 84 098 Tuřanka 858/98A 627 00 Brno	
		Období do 30.9.2012	Období do 30.9.2011
I.	Tržby za prodej zboží	81 431	820 081
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	74 663	829 971
+	Obchodní marže	6 768	-9 890
II.	Výkony	874 278	717 318
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	906 458	713 432
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-32 180	3 886
B.	Výkonová spotřeba	759 962	572 376
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	639 709	464 494
B.2.	Služby	120 253	107 882
+	Přidaná hodnota	121 084	135 052
C.	Osobní náklady	160 469	146 750
C.1.	Mzdové náklady	118 904	108 316
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	38 679	36 106
C.4.	Sociální náklady	2 886	2 328
D.	Daně a poplatky	4	
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	10 063	10 111
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	69	3 668
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	69	3 668
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	14	2 639
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	14	2 639
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-33 213	5 488
IV.	Ostatní provozní výnosy	69 036	29 559
H.	Ostatní provozní náklady	3 883	4 907
*	Provozní výsledek hospodaření	48 969	-1 616
N.	Nákladové úroky	2 696	4 799
XI.	Ostatní finanční výnosy	3 613	46 180
O.	Ostatní finanční náklady	6 263	43 410
*	Finanční výsledek hospodaření	-5 346	-2 029
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	-4 658	
Q 2.	- odložená	-4 658	
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	48 281	-3 645
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	48 281	-3 645
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	43 623	-3 645

Příloha 7: Výkaz zisků a ztráty společnosti ADC Czech Republic za rok 2013

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění období končící k 30.9.2013 (v tisících Kč)		ADC Czech Republic, s.r.o. IČ 273 84 098 Tuřanka 856/98b 627 00 Brno	
		Období do 30.9.2013	Období do 30.9.2012
I.	Tržby za prodej zboží	208 846	81 431
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	166 765	74 663
+	Obchodní marže	42 081	6 768
II.	Výkony	1 500 175	874 278
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 482 812	906 458
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	17 363	-32 180
B.	Výkonová spotřeba	1 236 722	759 962
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	1 028 256	639 709
B.2.	Služby	208 466	120 253
+	Přidaná hodnota	305 534	121 084
C.	Osobní náklady	185 360	160 469
C.1.	Mzdové náklady	137 264	118 904
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	44 893	38 679
C.4.	Sociální náklady	3 203	2 886
D.	Daně a poplatky		4
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	16 696	10 063
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	115	69
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	115	69
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	115	14
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	115	14
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	14 121	-33 213
IV.	Ostatní provozní výnosy	115	69 036
H.	Ostatní provozní náklady	4 191	3 883
*	Provozní výsledek hospodaření	85 281	48 969
N.	Nákladové úroky	2 666	2 696
XI.	Ostatní finanční výnosy	4 713	3 613
O.	Ostatní finanční náklady	6 753	6 263
*	Finanční výsledek hospodaření	-4 706	-5 346
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	14 038	-4 658
Q 1.	- splatná	12 264	
Q 2.	- odložená	1 774	-4 658
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	66 537	48 281
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	66 537	48 281
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	80 575	43 623

Příloha 8: Výkaz zisků a ztráty společnosti ADC Czech Republic za rok 2014

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění		ADC Czech Republic, s.r.o. IČ 273 84 098	
k datu 30.9.2014 (v tisících Kč)		Tufanka 856/98b, Tufany 627 00 Brno	
		Období do 30.9.2014	Období do 30.9.2013
I.	Tržby za prodej zboží		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	208 114	208 846
+	Odhadní marže	171 726	166 765
II.	Výkony	36 388	42 081
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 078 372	1 500 175
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	2 083 604	1 482 812
B.	Výkonová spotřeba	-5 232	17 363
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	1 832 175	1 236 722
B.2.	Služby	1 644 033	1 028 256
+	Přidaná hodnota	188 142	208 466
C.	Osobní náklady	282 385	305 534
C.1.	Mzdové náklady	226 057	185 360
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	169 510	137 264
C.4.	Sociální náklady	54 010	44 893
D.	Daně a poplatky	2 537	3 203
E.	Odpoisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	572	
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	37 465	16 696
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	614	115
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	461	115
F.	Zustatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	153	
F.1.	Zustatková cena prodaného dlouhodobého majetku	383	115
F.2.	Prodaný materiál	276	115
		107	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období		
IV.	Ostatní provozní výnosy	7 679	14 121
H.	Ostatní provozní náklady	75 588	115
+	Provozní výsledek hospodaření	15 061	4 191
N.	Nákladové úroky	81 570	85 281
XI.	Ostatní finanční výnosy	3 536	2 666
O.	Ostatní finanční náklady	3 868	4 713
+	Finanční výsledek hospodaření	14 801	6 753
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	-14 469	-4 706
Q.1.	- splatná	12 192	14 038
Q.2.	- odložená	10 373	12 264
***	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 819	1 774
****	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	54 909	66 537
*****	Výsledek hospodaření před zdaněním	54 909	66 537
		67 101	80 575

Příloha 9: Cash-flow společnosti ADC Czech Republic za roky 2011-2014

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (CASH FLOW)		ADC Czech Republic, s.r.o. IČ 273 84 098	
období končící k 30.9.2011 (v tisících Kč)		Tuřanka 858/98A 627 00 Brno	
		Období do 30.9.2011	Období do 30.9.2010
P.	Počáteční stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	17 038	31 957
	<i>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnosti)</i>		
Z.	Výsledek hospodaření za běžnou činnost před zdaněním	-3 645	25 293
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	35 776	37 055
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv	10 111	17 570
A.1.2.	Změna stavu opravných položek a rezerv	5 488	17 412
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	-1 029	383
A.1.5.	Nákladové a výnosové úroky	4 799	2 976
A.1.6.	Opravy o ostatní nepeněžní operace	16 407	-1 286
A.*	Čistý provozní peněžní tok před změnami pracovního kapitálu	32 131	62 348
A.2.	Změna stavu pracovního kapitálu	-116 696	-89 544
A.2.1.	Změna stavu pohledávek a časového rozlišení aktiv	137 591	-235 531
A.2.2.	Změna stavu závazků a časového rozlišení pasív	-196 638	269 449
A.2.3.	Změna stavu zásob	-57 649	-123 462
A.**	Čistý provozní peněžní tok před zdaněním a mimořádnými položkami	-84 565	-27 196
A.4.	Přijaté úroky		26
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	13 512	
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-71 053	-27 169
	<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>		
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-10 875	-12 636
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	34	13
B.***	Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-10 841	-12 622
	<i>Peněžní toky z finančních činností</i>		
C.1.	Změna stavu závazků z financování	65 076	24 873
C.***	Čistý peněžní tok z finanční činnosti	65 076	24 873
F.	Čistá změna peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	-16 818	-14 919
R.	Konečný stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	220	17 038

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (CASH FLOW)		ADC Czech Republic, s.r.o. IČ 273 84 098	
období končící k 30.9.2012 (v tisících Kč)		Tuřanka 858/98A 627 00 Brno	
		Období do 30.9.2012	Období do 30.9.2011
P.	Počáteční stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	220	17 038
	<i>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnosti)</i>		
Z.	Výsledek hospodaření za běžnou činnost před zdaněním	43 623	-3 645
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	-24 734	35 776
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv	10 063	10 111
A.1.2.	Změna stavu opravných položek a rezerv	-33 213	5 488
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	-55	-1 029
A.1.5.	Nákladové a výnosové úroky	2 696	4 799
A.1.6.	Opravy o ostatní nepeněžní operace	-4 225	16 407
A.*	Čistý provozní peněžní tok před změnami pracovního kapitálu	18 889	32 131
A.2.	Změna stavu pracovního kapitálu	94 713	-116 696
A.2.1.	Změna stavu pohledávek a časového rozlišení aktiv	77 424	137 591
A.2.2.	Změna stavu závazků a časového rozlišení pasív	-76 281	-196 638
A.2.3.	Změna stavu zásob	93 570	-57 649
A.**	Čistý provozní peněžní tok před zdaněním a mimořádnými položkami	113 602	-84 565
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	1 835	13 512
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	115 437	-71 053
	<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>		
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-35 049	-10 875
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	69	34
B.***	Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-34 980	-10 841
	<i>Peněžní toky z finančních činností</i>		
C.1.	Změna stavu závazků z financování	-80 565	65 076
C.***	Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-80 565	65 076
F.	Čistá změna peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	-108	-16 818
R.	Konečný stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	112	220

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (CASH FLOW)

ADC Czech Republic, s.r.o.
IČ 273 84 098

období končící k
30.9.2013
(v tisících Kč)

Tuřanka 856/98b
627 00 Brno

		Období do 30.9.2013	Období do 30.9.2012
P.	Počáteční stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	112	220
	<i>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnosti)</i>		
Z.	Výsledek hospodaření za běžnou činnost před zdaněním	80 575	43 623
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	34 283	-24 734
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv	16 696	10 063
A.1.2.	Změna stavu opravných položek a rezerv	14 437	-33 213
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv		-55
A.1.5.	Nákladové a výnosové úroky	2 666	2 696
A.1.6.	Opravy o ostatní nepeněžní operace	484	-4 225
A.*	Čistý provozní peněžní tok před změnami pracovního kapitálu	114 858	18 889
A.2.	Změna stavu pracovního kapitálu	-33 588	94 713
A.2.1.	Změna stavu pohledávek a časového rozlišení aktiv	-126 454	77 424
A.2.2.	Změna stavu závazků a časového rozlišení pasív	245 673	-76 281
A.2.3.	Změna stavu zásob	-152 807	93 570
A.**	Čistý provozní peněžní tok před zdaněním a mimořádnými položkami	81 270	113 602
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost		1 835
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	81 270	115 437
	<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>		
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-38 945	-35 049
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	115	69
B.***	Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-38 830	-34 980
	<i>Peněžní toky z finančních činností</i>		
C.1.	Změna stavu závazků z financování	-42 405	-80 565
C.***	Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-42 405	-80 565
F.	Čistá změna peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	35	-108
R.	Konečný stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	147	112

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (CASH FLOW)

ADC Czech Republic, s.r.o.
IČ 273 84 098

k datu
30.9.2014
(v tisících Kč)

Tuřanka 856/98b, Tuřany
627 00 Brno

	Období do 30.9.2014	Období do 30.9.2013
P.	Počáteční stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	
	<i>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnosti)</i>	147
Z.	Výsledek hospodaření za běžnou činností před zdaněním	112
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	67 101
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv	38 934
A.1.2.	Změna stavu opravných položek a rezerv	27 465
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	7 817
A.1.5.	Nákladové a výnosové úroky	-185
A.1.6.	Opravy o ostatní nepeněžní operace	3 536
A.*	Čistý provozní peněžní tok před změnami pracovního kapitálu	301
A.2.	Změna stavu pracovního kapitálu	-84
A.2.1.	Změna stavu pohledávek a časového rozlišení aktiv	106 035
A.2.2.	Změna stavu závazků a časového rozlišení pasiv	114 858
A.2.3.	Změna stavu zásob	-92 916
A.**	Čistý provozní peněžní tok před zdaněním a mimořádnými položkami	-33 588
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	-101 014
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-126 454
	<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>	110 173
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	245 673
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	-102 076
B.***	Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-152 807
	<i>Peněžní toky z finančních činností</i>	13 119
C.1.	Změna stavu závazků z financování	81 270
C.***	Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-18 398
F.	Čistá změna peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	-5 279
R.	Konečný stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	81 270

Příloha 10: Podklady pro výpočet ukazatelů KPI (interní zdroje)

Měsíc	Včasné dodávky	Opožděné dodávky	Celkové dodávky
Říjen	3 073	744	3 817
Listopad	4 127	1 178	5 305
Prosinec	2 371	681	3 052
Leden	2 637	833	3 470
Únor	3 628	1 177	4 805
Březen	3 192	1 081	4 273
Duben	3 049	1 027	4 076
Květen	3 806	1 269	5 075
Červen	2 712	914	3 626
Červenec	3 057	1 030	4 087
Srpen	4 173	1 474	5 647
Září	3 503	1 295	4 798

Měsíc	Náklady rok 2013	Náklady rok 2014
Říjen	35 494	312 250
Listopad	70 814	67 061
Prosinec	98 238	93 339
Leden	134 622	127 229
Únor	169 431	165 218
Březen	197 632	199 159
Duben	220 767	234 504
Květen	254 889	274 654
Červen	288 756	310 884
Červenec	317 746	345 657
Srpen	363 531	384 231
Září	410 459	430 139

Pozn.: údaje v tabulce jsou v tis. Kč

Měsíc	Počet oprávněných reklamací	Celkové vyexpedované zásilky
Říjen	3	3817
Listopad	6	5305
Prosinec	1	3052
Leden	4	3470
Únor	12	4805
Březen	12	4273
Duben	8	4076
Květen	15	5075
Červen	4	3625
Červenec	9	4087
Srpen	6	5647
Září	20	4798

Měsíc	Počet úrazů	Počet úrazů v posledních 12 měsících	Celkové odpracované hodiny
Říjen	1	2	95 129
Listopad	4	6	92 955
Prosinec	0	6	74 052
Leden	0	6	84 920
Únor	0	6	101 575
Březen	0	6	89 876
Duben	0	5	85 090
Květen	0	5	105 846
Červen	1	6	94 989
Červenec	0	6	96 659
Srpen	0	6	116 914
Září	0	6	117 448

Měsíc	Náklady na prodané zboží	Celkové zásoby
Srpen	3 656 170	0
Září	2 876 077	0
Říjen	2 587 136	5 395 319
Listopad	3 406 615	5 218 956
Prosinec	1 967 017	5 644 414
Leden	2 203 981	6 443 644
Únor	3 818 527	6 096 749
Březen	2 753 869	6 045 142
Duben	3 015 219	6 075 823
Květen	4 028 500	5 783 348
Červen	2 621 310	6 308 284
Červenec	2 807 327	6 767 896
Srpen	4 065 362	6 840 551
Září	4 293 499	6 893 695

Pozn.: údaje v tabulce jsou v tis. Kč