

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD	8
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	10
1.1 Charakteristika analyzovaného podniku.....	10
1.1.1 Obecné údaje o společnosti	10
1.1.2 Organizační členění	11
1.1.3 Zaměstnanci společnosti.....	18
1.2 Vymezení problému a stanovení cílů diplomové práce	18
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘEŠENÍ, NOVÉ POZNATKY Z LITERATURY	20
2.1 Metody finanční analýzy	23
2.1.1 Elementární (základní) metody finanční analýzy	23
2.1.1.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	24
2.1.1.2 Analýza poměrových ukazatelů.....	26
2.1.1.3 Analýza rozdílových ukazatelů	36
2.1.1.4 Analýza tokových ukazatelů	38
2.1.1.5 Analýza soustav ukazatelů.....	39
2.1.2 Vyšší metody finanční analýzy.....	41
2.1.3 Nestatistické metody	42
2.2 ABC/M	42
3 ANALÝZA PROBLÉMU A NÁVRH PŘÍSTUPU K ŘEŠENÍ.....	48
3.1 Stručné hodnocení současného stavu společnosti	48
3.1.1 Cíle a strategie	48
3.1.2 Poslání a současné postavení společnosti	49
3.2 Základní strategická analýza firmy	49
3.2.1 SWOT analýza	49
3.2.2 Porterův model.....	51
3.3 Finanční analýza podniku	54
3.3.1 Analýza absolutních ukazatelů	54
3.3.1.1 Horizontální analýza aktiv.....	56
3.3.1.2 Vertikální analýza aktiv.....	59
3.3.1.3 Horizontální analýza pasiv	61
3.3.1.4 Vertikální analýza pasiv.....	62

3.3.1.5	<i>Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát</i>	64
3.3.1.6	<i>Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát</i>	66
3.3.2	Analýza Cash Flow	68
3.3.3	Analýza poměrových ukazatelů.....	71
3.3.3.1	<i>Analýza ukazatelů rentability (ziskovosti)</i>	71
3.3.3.2	<i>Analýza ukazatelů zadluženosti</i>	73
3.3.3.3	<i>Analýza ukazatelů likvidity</i>	74
3.3.3.4	<i>Analýza ukazatelů aktivity</i>	76
3.3.4	Analýza vybraných soustav ukazatelů	78
3.4	Zhodnocení finanční situace podniku a návrh přístupu k jejímu zlepšení	80
3.4.1	Závěry analýzy absolutních ukazatelů.....	80
3.4.2	Závěry analýzy rozdílových a tokových ukazatelů	80
3.4.3	Závěry analýzy poměrových ukazatelů	81
3.4.4	Závěry analýzy finančního zdraví firmy pomocí soustav poměrových ukazatelů	82
3.4.5	Závěry celkového hodnocení.....	82
4	NÁVRHY NA OPATŘENÍ A ZHODNOCENÍ OČEKÁVANÝCH PŘÍNOSŮ	84
4.1	Návrhy na opatření k posílení a budování konkurenčních výhod	84
4.1.1	Dlouhodobé cíle a strategie	85
4.1.2	Budování kvalitního a motivovaného pracovního týmu	86
4.1.3	Vybudování informačního systému.....	87
4.1.4	Řízení kapitálové struktury	87
4.1.5	Pověst podniku a značka	88
4.1.6	Plánování a kontrola.....	88
4.1.7	Řízení nákladů.....	88
4.1.8	Investiční rozhodování	88
4.1.9	Řízení pohledávek a závazků	89
4.2	Návrh na tvorbu ABC modelu.....	90
4.2.1	Úprava účetních dat.....	91
4.2.2	Návrh aktivit	92
4.2.3	Ocenění aktivit	93
4.2.4	Definování nákladových objektů.....	94

4.2.5	Ocenění nákladových objektů.....	95
5	ZÁVĚR	98
6	SEZNAM LITERATURY	100
7	SEZNAM ZKRATEK.....	102
8	SEZNAM PŘÍLOH	103

ÚVOD

Hodnocení finanční situace podniku je proces, jehož výsledkem jsou konkrétní analytické informace o podniku. Takový proces musí zohlednit všechny relevantní informace, komplexně posoudit současnou finanční a ekonomickou situaci a zároveň dokázat vygenerovat odhad jejich budoucího vývoje a dopady jejich působení na finanční situaci podniku.

Hlavní metodou hodnocení je finanční analýza, která je důležitou součástí finančního řízení každého podniku, je pro jeho správné fungování nezbytná. Jejím úkolem je zajišťovat zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečným stavem. Je to hodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku, které hojně využívají jak manažeři podniku, tak jeho investoři nebo dozorčí orgány. Obecně lze říci, že je to primární nástroj rozhodování managementu v oblasti finančního řízení. Díky pravidelně se opakující analýze podnikových dat, může management podniku s předstihem odhalit případné problémy, které by podniku mohly vzniknout. Je však nutné si uvědomit, že pouhý výpočet finančních ukazatelů a srovnání s obecně doporučovanými hodnotami nám očekávané výsledky nepřinese. Podmínkou úspěšné realizace finanční analýzy je její komplexní posouzení.

I přes zvyšující se počet firem, které si uvědomují nezastupitelnost kvalitního finančního řízení a jeho přínosu pro firmu jako celek, stále existuje řada manažerů, kteří provádí řízení ve finanční oblasti spontánně, bez konceptu, bez odhadů budoucího vývoje, bez znalosti základních metod finanční analýzy. A právě k překonání těchto nedostatků je možné využít finanční analýzy jako efektivního nástroje finančního řízení.

Jak jsem se již zmínil, znalost finančního zdraví podniku a všech faktorů, které toto zdraví ovlivňují, je dnes nezbytným předpokladem každého úspěšného manažera nebo finančního analytika. Samotný proces hodnocení finanční situace je třeba formovat s ohledem na budoucí uživatele analytických informací, které jsou výsledkem tohoto procesu tak, aby jeho výsledkem byly skutečně relevantní informace, které budou pro konkrétního uživatele přínosné.

Cílem mé diplomové práce je provést základní strategickou analýzu firmy a analyzovat vývoj a současnou finanční situaci společnosti Textilní zkušební ústav. Ohodnotit s použitím vybraných metod finanční analýzy její finanční zdraví a odkrýt případně její slabé stránky, které by pro ni mohly v budoucnu znamenat problémy. Na základě této analýzy navrhnou opatření, které povedou ke zlepšení současné finanční situace společnosti.

Společnost Textilní zkušební ústav je středně velký podnik provozující činnost v oblasti zkoušení a certifikace výrobků na národní a mezinárodní úrovni.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

K ohodnocení finanční situace společnosti je nezbytné znát základní informace o analyzovaném podniku. Na základě těchto informací pak můžeme pomocí vybraných metod finanční analýzy ohodnotit finanční situaci zkoumané společnosti.

1.1 Charakteristika analyzovaného podniku

V následující kapitole bude stručně charakterizován analyzovaný podnik. Nejprve budou zmíněny obecné údaje o společnosti, poté bude popsáno její organizační členění. Posledním část je věnována zaměstnancům společnosti.

1.1.1 Obecné údaje o společnosti

Název:	Textilní zkušební ústav
Sídlo:	Václavská 6, Brno, PSČ 658 41
Právní forma:	státní podnik
Rozhodující předmět činnosti:	služby podnikům
IČ:	00013251
DIČ:	CZ00013251

Předmět podnikání:

- a) Provádění úkonů pro státní zkušebnictví podle z. č. 22/1997, o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů v rozsahu stanoveném autorizací Úřadu pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.
- b) Zkoušení a certifikace výrobků na národní a mezinárodní úrovni.
- c) Certifikace systémů jakosti na národní a mezinárodní úrovni.
- d) Odborné služby v oblasti zkoušení, certifikace, technické normalizace a osvědčování jakosti.

- e) Zpracování odborných posudků.
- f) Poskytování informací a poradenských služeb v oblasti posuzování shody.
- g) Výzkum a vývoj v oblastech, které jsou mimo předmět činnosti podniku v jeho funkci nezávislé autorizované resp. Akreditované osoby.
- h) Testování, měření a analýzy.
- i) Pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti.

Statutární orgány podniku

Ředitel RNDr. Pavel Malčík

Zástupce ředitele Ing. Milada Jarošová

Autorizace, akreditace a pověření

Textilní zkušební ústav vystupuje jako:

- Notified Body No. 1021
- Autorizovaná osoba č. 219
- Akreditovaná zkušební laboratoř č. 1001
- Akreditovaný certifikační orgán systémů jakosti č 3003
- Akreditovaný certifikační orgán pro certifikaci výrobků č. 3044
- Akreditovaný certifikační orgán pro systémy environmentálního managementu č. 3087
- Zkušebna pro speciální zkoušky hořlavosti
- Centrum technické normalizace
- Soudně znalecký ústav.

1.1.2 Organizační členění

Podnik se člení na následující celky:

- Akreditovaná zkušební laboratoř
- Certifikační orgán pro výrobky

- Certifikační orgán systémů řízení
- Vzdělávací a výzkumné projekty
- Technicko-ekonomické oddělení
- Marketingové oddělení

Akreditovaná zkušební laboratoř č. 1001

Fyzikální zkušebna

V roce 2006 se z velké části zajišťovaly zkoušky geotextílií, které představovaly největší oblast zkoušení. Účastí v mnoha kruhových testech, jako každým rokem, si pracovníci zkušebny ověřovali správnost provádění a vyhodnocování zkoušek.

Textilní zkušební ústav rozšířil pro své zákazníky přístrojové vybavení o nový zkušební přístroj pro stanovení specifických vlastností spacích pytlů a to na základě nájemní smlouvy, uzavřené mezi CLUTEX - klastr a Textilním zkušebním ústavem.

Chemická zkušebna

Rok 2006 byl pro chemickou zkušebnu rokem rozvoje nových metod, zejména v oblasti mikrobiologických zkoušek a analytické chemie.

Probíhající výzkumné projekty umožnily nákup některých zkušebních zařízení, zejména:

- plynového chromatogramu GC/MSD a s tím související vybudování a vybavení nové laboratoře, zaměřené speciálně na analýzu organických látek
- zařízení na úpravu plošných textilních vzorků studenou plazmou.

Jako každý rokem, tak i v roce 2006, došlo k pravidelné dozorové prověře zkušebny pracovníky Českého institutu pro akreditaci a byla prodloužena platnost osvědčení o akreditaci na další období.

Ve spolupráci s Úřadem pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví jsme se zapojili do organizování mezinárodních kruhových testů v oblasti

speciálních zkoušek ochranných oděvů a hraček, důležitých k vzájemnému porovnání výsledků zkoušen. Srovnatelné výsledky pomohou zajistit objektivní a správné měření a umožní nezávislé posuzování výrobků Notifikovanými osobami v zemích EU. V této spolupráci plánujeme pokračovat i v dalších obdobích.

Akreditovaná zkušební laboratoř (AZL) v roce 2006 plně přešla na elektronický systém archivace svých dokumentů. Tento systém také integruje některé funkce informačního systému. Data o zakázkách a zákaznících AZL tak mohou být lépe využívána v rámci marketingových aktivit.

Prádely

Referát prádelen rozšířil v roce 2006 nabízené služby o mikrobiologické stěry a otisky z prostředí. Zkoušky umožňují kontrolu prádelenských provozů z hlediska snižování rizika sekundární kontaminace praného prádla mikroorganismy z okolního prostředí. V návaznosti na toto zkoušení potom probíhá certifikace prádelen podle zásad Asociace prádelen a čistíren - Certifikace prádelen podle Zásad pro odborné ošetření prádla - vyžadovaná zejména nemocnicemi.

Nezanedbatelnou část aktivit tvořily rovněž zkoušky k ověřování kvality výrobků určených pro profesionální údržbu. Jednalo se zejména o ložní a koupelnové prádlo. Tyto služby napomáhaly ke snížení počtu reklamačních sporů mezi prádelnami, případně k hledání příčin závad, vzniklých na prádle při profesionální údržbě.

Samostatnou kapitolu tvořily služby spojené s výkonem soudně znalecké činnosti vypracovávání znaleckých posudků pro spotřebitele. Referát prádelen vypracovává těchto posudků ročně desítky. Nabízí tím spotřebitelům možnost zjistit příčinu poškození reklamovaných textilních výrobků (oděvy, bundy, spodní prádlo, plavky aj.) a poskytuje podklady pro případné vymáhání práv soudní cestou.

Centrum technické normalizace

Pracovníci Centra technické normalizace (CTN) v roce 2006 pokračovali v práci v poradním orgánu Českého normalizačního institutu, kterým je Technická

normalizační komise TNK 31 TEXTIL. V této komisi je předsedou Ing. Tomeš a Ing. Gabrielová je členem.

Činnost CTN je rozdělena do tří hlavních směrů:

- mezinárodní spolupráce a převody EN, příp. EN ISO do soustavy ČSN
- informační servis pro podniky
- informační servis pro TZÚ.

V rámci evropské a mezinárodní spolupráce bylo připomínkováno 117 návrhů norem EN a ISO z oblasti hraček, tapet, podlahových krytin, geotextilií a dalších skupin textilních výrobků. Všechny pracovní dokumenty, zaslané z ČNI v rámci spolupráce s technickými komisemi a pracovními skupinami CEN a ISO, byly posouzeny a projednány se zainteresovanými zaměstnanci Textilního zkušebního ústavu, případně konzultovány s příslušnými organizacemi. Následně k nim bylo vypracováno stanovisko a vyplněné hlasovací formuláře byly odeslány na ČNI. U všech dokumentů bylo doporučeno hlasovat kladně. V některých případech byly vypracovány ediční nebo technické připomínky v českém a anglickém jazyce, které byly prostřednictvím ČNI zaslány na příslušnou technickou komisi CEN nebo ISO.

V roce 2006 bylo v CTN převedeno překladem do soustavy ČSN 13 evropských norem, 1 překlad byl rozpracován. Návrhy ČSN EN, příp. ČSN EN ISO, byly podle zaměření zaslány organizacím: INOTEX, ITC, OP a ČOL. Kromě toho se CTN účastnilo připomínkového řízení k 22 návrhům překladů EN, příp. EN ISO, které zpracovávaly jiné organizace, a to z oblasti hraček, podlahových krytin, ochranných oděvů, geotextilií, neaktivních zdravotnických prostředků a dalších textilních výrobků. V oblasti původních ČSN byly provedeny revize 2 norem.

Dále zaměstnanci Centra technické normalizace poskytovali podnikům informační servis z oblasti technické normalizace, metrologie a systémů řízení (ISO 9001, ISO 17001). Nově byly doplněny informace pro prádelny. Aktuální informace o novinkách, právních předpisech a povinnostech podniků z uvedených oblastí jsou pravidelně zasílány. Čtvrtletně je aktualizováno a zasíláno podnikům CD, které obsahuje souhrn výše uvedených informací.

Kalibrační laboratoř textilních zkušebních přístrojů

Kalibrační laboratoř nabízí již sedmým rokem metrologické služby v oblasti kalibrací textilních zkušebních přístrojů. Cílem je poskytování kvalitní a průkazné kalibrace zkušebních přístrojů a tím zabezpečení jejich správného měření a zajišťování kvality textilní výroby.

Pracovníci kalibrační laboratoře v roce 2006 provedli 98 kalibračních úkonů pro externí zákazníky. Nejvýznamnějším zákazníkem byly společnosti Velveta Varnsdorf a TONAK Strakonice.

Kalibrační činnost byla prováděna podle dokumentovaných kalibračních postupů odzkoušených praktickou činností v podmínkách Textilního zkušebního ústavu. Etalony měření jsou metrologicky navázány na etalony Českého metrologického institutu nebo akreditovaných kalibračních laboratoří.

Certifikační orgán systémů řízení

Auditoři akreditovaných certifikačních orgánů pro certifikaci systému managementu jakosti č. 3003 (QMS), certifikaci systémů environmentálního managementu č. 3087 (EMS) a systému BOZP, působili v roce 2006 v oblastech textilního a oděvního průmyslu, obchodu, prádelny a čistíren, v oblasti dřevařského průmyslu, plastikářského průmyslu a v oblasti zpracování druhotných surovin, dále v oblasti zdravotnických prostředků a léčiv.

Prováděli certifikace systémů řízení podle:

- ČSN EN ISO 9001:2001 - QMS
- ČSN EN ISO 13485:2003 - QMS
- ČSN EN ISO 14001 - EMS
- OHSAS 18001 - systém managementu BOZP ve spolupráci s CQS certifikaci podle nástroje IQNET 9004.

Rok 2006 byl ve znamení recertifikací u řady klientů. Auditoři se tak mohli přesvědčit, že u většiny z nich dochází ke zlepšování efektivnosti a účinnosti funkce systémů a zvyšování spokojenosti top managementu s prokazatelnými přínosy systémů

řízení. Slibně se rozvíjela oblast prádelenství, kde zejména byl zaznamenán rozvoj v oblasti systémů environmentálního managementu, a přibýlo několik zákazníků.

Stinnou stránkou byla špatná finanční situace několika významných textilních výrobců klientů COS a hrozící konkurzy.

Dozorové audity Českého akreditačního institutu proběhly bez problémů včetně kontroly zapracování aktualizace výklady ISO/IEC Pokynu 62. Nebyly vystaveny žádné záznamy o neshodě. Postupy certifikačního orgánu jsou již dostatečně standardizované a zažité. Auditři se v roce 2006 pravidelně účastnili školení pořádaných CQS.

Počet aktivních certifikovaných organizací s vydaným certifikátem TZÚ pro systém managementu jakosti bylo 90, s vydaným certifikátem CQS 26.

Počet aktivních certifikovaných organizací s vydaným certifikátem TZÚ pro systém environmentálního managementu bylo 10, s vydaným certifikátem CQS 2.

Celkem bylo v roce 2006 provedeno 96 auditních akcí.

Notifikovaná a autorizovaná osoba

Rok 2006 byl rokem, v němž se postupně stabilizoval trh po vstupu České republiky do EU. S jednotným trhem zaznamenaly rozvoj zejména služby Textilního zkušebního ústavu jako notifikované osoby v oblasti posuzování shody výrobků označených CE. Své služby začal ústav nabízet výrobcům v rámci celé Evropy (Polsko, Slovensko), byla započata činnost i pro zákazníky mimo EU - Čína, Vietnam.

Textilní zkušební ústav vystupuje v oblasti regulované sféry na evropském trhu jako notifikovaná osoba Č. 1021 - v souladu s Direktivami EU, na českém trhu jako notifikovaná osoba č. 219 - v souladu se zákonem Č. 22/1997 Sb. v platném znění a na něj navazující nařízení vlády. V rámci udělených autorizací a notifikací byla v roce 2006 provedena následující posouzení shody:

- textilní hračky (direktiva 88/378/EHS, NV Č. 1912003 Sb.)
- stavební výrobky označované CE (direktiva 89/1061EHS, NV Č. 190/2002 Sb.)

- vybrané stavební výrobky (NV Č. 16312002 Sb.)
- zdravotnické prostředky (direktiva 931421EHS, NV Č. 33612004 Sb.)
- osobní ochranné prostředky (direktiva 89/6861EHS, NV Č. 2112003 Sb.)

V působnosti notifikované a autorizované osoby bylo provedeno celkem 44 posouzení, včetně dozorů nad vystavenými certifikáty, V oblasti hraček bylo posouzení shody provedeno v souladu s ustanoveními příslušných předpisů prostřednictvím akreditovaného certifikačního orgánu pro výrobky.

Certifikační orgán pro výrobky

V roce 2006 zaznamenalo oddělení nárůst činností v oblasti nepovinných certifikací, zejména hodnocení textilních a oděvních výrobků v rámci výběrových řízení pro potřeby armády a policie České i Slovenské republiky a Maďarska. Žádány byly jednoduché výstupy s osvědčením o vhodnosti výrobku pro dané použití, o kvalitě či nezávadnosti výrobku. K vystaveným certifikátům začala být majitelům certifikátů udělována certifikační značka TZÚ, která bude reprezentovat nejen certifikované výrobky, ale i TZÚ jako certifikující organizaci. Celkově bylo provedeno 79 hodnocení výrobků formou certifikátů a osvědčení z hlediska užitných a kvalitativních parametrů výrobků.

V roce 2006 byla provedena reakreditace certifikačního oddělení pro výrobky a rozsah akreditace byl upraven dle aktuálních potřeb eov a TZÚ. Bylo vydáno nové osvědčení o akreditaci.

Vzdělávání-školicí středisko

Školicí středisko Textilního zkušebního ústavu je v provozu již třetím rokem. V loňském roce bylo uspořádáno celkem 30 seminářů. Z toho 6 školení - „Reklamace z pohledu výrobce, prodejce a soudního znalce“, 3 semináře "Statistické metody v praxi". Zbývajících 21 seminářů bylo zaměřeno na systémy jakosti. Od roku 2006 jsou semináře pro systémy jakosti organizovány 2x ročně - vždy v jarních a podzimních měsících. V rámci nich proběhlo ve školicím středisku 10 školení a zbývajících 11 bylo uspořádáno u zákazníků.

V říjnu byla zahájena dlouhodobá spolupráce se společností SVITAP J.H.J. na vzdělávání zaměstnanců v oblasti kvality. Projekt je spolufinancován z Evropského sociálního fondu EU a Textilní zkušební ústav zajišťuje celkem 10 seminářů, které budou probíhat až do června roku 2007. Do konce roku 2006 byly realizovány 4 semináře. Celkem bylo za loňský rok proškoleny 248 osob.

1.1.3 Zaměstnanci společnosti

RNDr. Pavel Malčík – ředitel ústavu

Ing. Milada Jarošová – vedoucí technicko-ekonomického oddělení

Vladimír Štork – vedoucí fyzikální zkušebny

Ing. Petr Nasadil – vedoucí chemické zkušebny

Ing. Lubor Tomeš – vedoucí certifikačního orgánu systémů řízení a oborového normalizačního střediska

Ing. Svatava Horáčková – vedoucí certifikačního orgánu pro výrobky

Bc. Ladislava Zaklová – vedoucí marketingu

1.2 Vymezení problému a stanovení cílů diplomové práce

Cílem této práce je provést komplexní zhodnocení finanční situace firmy a navrhnout opatření, která povedou k jejímu zlepšení. Na základě zjištěných poznatků vyhodnotit finanční zdraví společnosti, zjistit její silné a slabé stránky a nedostatky v oblasti finančního řízení a navrhnout taková řešení, která budou mít za následek zlepšení finanční situace a zkvalitnění finančního řízení ve společnosti.

Východiskem pro splnění tohoto cíle bude strategická analýza firmy, analýza finančního řízení a komplexní finanční analýza účetních výkazů a účetní evidence firmy Textilní zkušební ústav za období let 2003 až 2006.

Firma projevila zájem o relativně nový způsob řízení nákladů, tzv. „Procesní řízení nákladů“ (metoda ABC/M), který vede ke zvyšování ziskovosti firmy, kde se firma zaměří na ziskové procesy a bude se snažit eliminovat procesy prodělečné. Úkolem této práce není vytvořit model ABC, ale stručně nastínit způsob, jakým směřovat svoje aktivity, které by umožňovaly zavedení ABC/M.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘEŠENÍ, NOVÉ POZNATKY Z LITERATURY

„Finanční analýza je formalizovaná metoda, která poměřuje získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje tak jejich vypovídací schopnost, umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, podle nichž by bylo možné přijmout různá rozhodnutí. Finanční analýza představuje hodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku.“ (11)

Historie finanční analýzy sahá do USA, kde se nejprve zaměřovala pouze na absolutní změny ve výkazech, později se začala zabývat i otázkou likvidity, rentability a hospodárnosti. V Německu se finanční analýza označovala jako tzv. bilanční analýza a v České republice se touto oblastí poprvé začal zabývat profesor Pazourek.

Finanční analýza, jako obor, prochází neustálým rozvojem. Nejnovější trendy, které se uplatňují ve finanční analýze lze hledat ve vytváření složitých modelů hodnocení založených na nestatistických metodách. Jejich zavádění do praxe ve finanční analýze je velmi rychlé, je vedeno zejména snahou získat ze znalosti těchto metod určité výhody na kapitálových trzích. Jde např. o metody založené na teorii FUZZY množin, vytváření složitých expertních systémů, vytváření specializovaných neuronových sítí aj. Neustálým vývojem prochází také bonitní a bankrotní modely, jejichž přesnost závisí na přesnosti jimi využívaných koeficientů, které jsou součástí modelů, tabulek a stupnic hodnocení. Tyto modely jsou v podstatě závislé na své trvalé revizi v souladu s měnícími se podmínkami, na jejichž základě byly tyto modely zkonstruovány.

Uživatelé finanční analýzy, tj. manažeři, investoři, dozorčí orgány, ji využívají k posouzení celkového finančního hospodaření firmy. Hlavním cílem takto zpracované analýzy je rozpoznat finanční zdraví firmy, naleznout její slabé stránky, které by v budoucnu mohly firmě přivodit různé problémy, a specifikovat silné stránky, na kterých by naopak mohla firma v budoucnu profitovat. Na základě finanční analýzy tedy firma přijímá nejrůznější ekonomická rozhodnutí. Finanční management na jejím základě rozhoduje o alokaci finančních prostředků na výzkum, vývoj, investice apod., o

rozdělení zisku, o běžné nebo budoucí potřebě získávání kapitálu nebo slouží managementu jako podklad pro kontrolu rozpočtů, kalkulací apod. Finanční analýza se tedy používá hlavně pro:

- a) ekonomická rozhodování a posouzení: úrovně hospodaření podniku, bonity a úvěruschopnosti dlužníka.
- b) posouzení finanční situace: finanční výkonnost (rentabilita a aktivita), finanční pozice (likvidita – solventnost, finanční stabilita, zadluženost).

Finanční analýza je nedílnou součástí finančního řízení podniku, protože zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností. Je úzce spojena s finančním účetnictvím, které poskytuje data a informace pro finanční rozhodování formou finančních výkazů:

- rozvahy,
- výkazu zisků a ztrát,
- přehledu o peněžních tocích (tj. Cash Flow).

Dalším zdrojem informací pro finanční analýzu jsou i data z vnitropodnikového účetnictví, peněžního a kapitálového trhu, ekonomické statistiky apod. (7, 11)

Zdroje informací pro finanční analýzu se tedy dělí:

a) na zdroje finančních informací:

- z účetních výkazů finančního a vnitropodnikového účetnictví, výroční zprávy,
- vnější finanční informace, roční zprávy emitentů,
- veřejně obchodovatelných cenných papírů, prospekty cenných papírů, burzovní zpravodajství apod.

b) na kvantifikované nefinanční informace:

- ekonomická a podniková statistika, podnikové plány, cenové a nákladové kalkulace, další podnikové evidence (produkce, poptávka a odbyt, zaměstnanost apod.).

c) na nekvantifikované informace:

- zprávy vedoucích pracovníků, auditorů, komentáře manažerů, odborný tisk, nezávislá hodnocení a prognózy.

Podstatou finanční analýzy je výpočet různých ukazatelů, které mají dobrou vypovídací schopnost ve vztahu ke zkoumané ekonomické realitě. Vyjadřují se v procentech, peněžních jednotkách nebo v bezrozměrném vyjádření. Existují dvě základní rozborové techniky:

- poměrová analýza (ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti, tržní hodnoty),
- procentuální rozbor (vertikální a horizontální analýza).

Obvykle rozlišujeme dva přístupy k hodnocení hospodářských jevů:

a) fundamentální analýzu

Tato analýza využívá kvalitativní informace bez algoritmizovaných výpočtů. Rozbory jsou založeny na znalostech vzájemných souvislostí mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy, na zkušenostech odborníků apod.

b) technická analýza

Tato metoda využívá na rozdíl od fundamentální metody matematické, matematicko-statistické a další algoritmizované metody ke zpracování ekonomických dat kvantitativního charakteru. Konkrétně tato metoda využívá tzv. elementární a vyšší metody. (5)

Finanční analýza pomocí speciálních metodických prostředků provádí rozbor finančního hospodaření podniku, tj. komplexní posouzení současné finanční a ekonomické situace podniku. Metodickými prostředky myslím tzv. finanční poměrové

ukazatele (financial ratio), z nichž si vyberu takové ukazatele, které jsou vhodné pro řešení mnou zkoumaného problému. Využití poměrových ukazatelů spočívá v porovnání vypočítaného ukazatele:

- se stanovenou normou (standardem): mělo by se jednat o žádoucí hodnoty, které si stanoví vedení společnosti buď jako určitou hodnotu nebo jako rozpětí hodnot,
- se stejným ukazatelem jiné firmy ve stejném období: nejvhodnější je, když se jedná o konkurenční společnost nebo alespoň o společnost působící ve stejném odvětví,
- s doporučovanou hodnotou: požaduje se, aby se vypočítaný ukazatel srovnal nejen podle způsobu výpočtu a jeho využití, ale také i s hodnotou, kterou by měl daný ukazatel dosahovat. Toto řešení však není příliš vhodné, je totiž nutné posuzovat daný ukazatel v kontextu s jinými skutečnostmi.
- se stejným ukazatelem stejné společnosti ale v jiném časovém období,
- s rozpočtem nebo plánem.

Je však nutné si uvědomit, že finanční analýza se neskládá jen z poměrových ukazatelů, ale i z rozdílových a absolutních ukazatelů.

2.1 Metody finanční analýzy

Existuje řada metod, které lze efektivně ve finanční analýze použít. Žádná z těchto použitelných metod ale není sama o sobě dokonalá. Nejlepších výsledků je možno dosáhnout jedině jejich vhodnou kombinací. Ve finanční analýze platí dvojnásob, že finanční analytik musí mít vždy na zřeteli především cíl prováděné analýzy a tomuto cíli, jako nejdůležitějšímu hledisku, podřizovat celý proces finanční analýzy a výběr vhodných metod.

2.1.1 Elementární (základní) metody finanční analýzy

Tyto metody jsou založeny na základních aritmetických operacích s ukazateli. Ve většině případů je tato analýza zcela dostačující a v praxi značně rozšířená. Je velmi

jednoduchá, nenáročná na výpočetní zpracování, nelze ji však použít ve všech situacích, protože zjednodušení nepodává pravdivý obraz skutečnosti. Elementární metody se dělí:

- a) analýza absolutních (stavových a tokových) ukazatelů,
 - horizontální analýza (tzv. analýza trendů)
 - vertikální analýza (tzv. procentní rozbor)
 - b) analýza rozdílových ukazatelů,
 - čistý pracovní kapitál
 - čisté pohotové prostředky
 - čistý peněžně-pohledávkový fond
 - c) analýza cash flow,
 - d) analýza poměrových ukazatelů,
 - e) analýza soustav ukazatelů
- (3)

2.1.1.1 Analýza absolutních ukazatelů

K nejjednodušším nástrojům hodnocení ekonomické situace podniku patří horizontální a vertikální analýza finančních ukazatelů hospodaření podniku. Tyto analýzy umožňují uživateli vidět absolutní údaje z účetních výkazů ve vzájemných souvislostech. V České republice uvádějí firmy výroční finanční výkazy v úplné nebo agregované podobě za daný rok ve srovnání s rokem předchozím. V zahraničí je to i za období delší než pět let.

Horizontální analýza (trendová)

Analýza trendů porovnává změny ukazatelů v časové řadě. V úvahu jsou brány procentní změny ukazatelů po řádcích, tak jak se vyvíjely ve sledovaném období. Finanční analytik by měl při analýze trendů brát v úvahu vlivy vnějšího okolí působící na analyzovaný podnik. Tyto vlivy je nutné zohlednit, aby nedošlo ke zkreslení závěrů učiněných na základě trendu, který mohl být způsoben ne působením ekonomických faktorů uvnitř podniku, ale působením faktorů z vnějšího okolí.

$$\text{Změna v procentech:} \quad \text{výpočet} = \frac{[\text{částka (t)} - \text{částka (t-1)}] * 100}{\text{částka (t-1)}}$$

$$\text{Změna absolutní:} \quad \text{výpočet} = [\text{částka (t)} - \text{částka (t-1)}]$$

Porovnání jednotlivých položek výkazů v čase se provádí po řádcích, horizontálně. Při jejím hodnocení nesmí být opomenuto, že změny různých položek výkazů spolu navzájem souvisejí a že se musí brát v úvahu jak změny absolutní (odečtení hodnoty položky současného roku od hodnoty položky předešlého roku), které zobrazují celkovou změnu v peněžních jednotkách, tak i změny procentní (procentuální změna jednotlivých položek). Běžně se používá i metoda, která je kombinací obou výše uvedených postupů a lze ji využít např. u hodnocení struktury nákladů v jednotlivých letech. Interpretace výsledků horizontální analýzy musí brát v úvahu inflaci, která může výsledky významně zkreslit.

Horizontální analýza tedy porovnává ukazatele v čase a je vyjádřena rozdílem (o kolik se ukazatel změnil + / -) nebo v % (o kolik % se ukazatel změnil + / -). Je v podstatě obsažena již v samotné rozvaze a výsledovce, protože jsou v ní srovnávány položky ve dvou obdobích – běžném a minulém. (5)

Vertikální analýza (procentní)

Procentní analýza se zabývá posuzováním struktury. Hodnotí podíl jednotlivých komponent na celkovém majetku nebo kapitálu podniku. Ze struktury majetku je zřejmé, jaké je složení hospodářských prostředků, které podnik využívá ke své činnosti. Na vývoji struktury majetku závisí celková ekonomická stabilita podniku. Na základě vývoje struktury majetku je možné hodnotit budoucí finanční výkonnost podniku. Podíl ukazatele se vypočítá podle vzorce:

$$\text{Ukazatel struktury:} \quad \text{výpočet} = \frac{\text{poměřovaný absolutní ukazatel} * 100}{\text{poměřovaná základna}}$$

Máme-li vedle sebe údaje firmy za dva nebo více roků, pak lze identifikovat nejzávažnější změny komponent. Umožňuje tedy sledovat změny ve struktuře jednotlivých položek finančních výkazů v čase. Obdobně je možné vedle sebe pomocí této techniky srovnávat různé podniky. Významnou výhodou vertikální analýzy je její nezávislost na meziroční inflaci a z toho plynoucí srovnatelnost výsledků analýzy z různých let.

Nejjednodušší podobou vertikální analýzy je tedy její procentuální vyjádření struktury daného ekonomického ukazatele. Lze ji provádět z řady různých hledisek:

- z hlediska variabilních a fixních nákladů,
- z hlediska kalkulačního vzorce,
- podle procesů apod. (5)

2.1.1.2 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele patří k nejčastěji využívaným nástrojům finanční analýzy a vyjadřují vzájemný vztah mezi dvěma položkami účetních výkazů pomocí jejich poměrů. Je však nutno si zapamatovat, že lze mezi sebou srovnávat jen ty položky, mezi kterými existuje určitá souvislost. Díky poměrovým ukazatelům můžeme provádět analýzu časového vývoje, jsou vhodným nástrojem mezipodnikového srovnávání a mohou být také využity jako vstupní údaje ekonomických matematických modelů.

Rozlišujeme poměrové ukazatele:

- procentní: porovnává se podíl určité jednotlivé položky na celku,
- porovnávací.

Platí zde pravidlo, že procentní ukazatele se ve většině případů počítají automaticky na rozdíl od porovnávacích ukazatelů, které vypočítáváme podle potřeby. Důležitý je i fakt, že velikosti vypočítaných hodnot ukazatelů nelze srovnat s pevnou, doporučenou nebo optimální hodnotou poměrového ukazatele. Je to pouze pravděpodobnostní hodnota a nelze u ní stanovit přesné měřítko.

Poměrové ukazatele se dělí podle jednotlivých oblastí finanční analýzy následujícím způsobem:

- ukazatele rentability,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele aktivity,
- provozní ukazatele a ukazatele produktivity
- ukazatele tržní hodnoty, (tj. ukazatele spojené s kapitálovým trhem).
- ostatní ukazatele (3, 10)

Ukazatelé rentability (ziskovosti)

Tito ukazatelé nám poměřují zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů podniku, které byly použity k jeho vytvoření. Zobrazují nám vliv likvidity, řízení aktiv a dluhu na zisk firmy. Cílem každého podniku je totiž ziskovost podniku a její míra se zjišťuje právě pomocí poměrových ukazatelů rentability. Tito ukazatelé představují nejčastější způsob hodnocení činnosti podniku.

a) Rentabilita celkového kapitálu (Return on Investment = ROI)

Tento ukazatel poskytuje informace o výnosnosti kapitálu. Vyjadřuje, jakou účinnost má celkový vložený kapitál do firmy bez ohledu na zdroj financování, a měří hrubou produkční sílu firmy odpočtem daní a nákladových úroků. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí 0,12 – 0,15, a pokud přesahuje hodnotu 0,15, můžeme říci, že podnik je na tom z hlediska rentability vloženého kapitálu velmi dobře. Vzhledem k tomu, že nebere v úvahu daň ani úroky, je tento ukazatel vhodný pro srovnávání různě zdaněných a zadlužených podniků. Do čitatele lze dosadit několik variant zisku, přičemž záleží na to, k jakému účelu bude analýza sloužit. EBIT je roven přibližně provoznímu zisku.

$$\text{ROI} = (\text{EBIT} / \text{celkový kapitál}) * 100 \quad [\%] \quad (3)$$

b) Rentabilita aktiv (Return on Assets = ROA)

Tento ukazatel, který se udává v %, poměřuje zisk po zdanění s celkovými aktivy, bez ohledu na to, zda se jedná o zdroje vlastní nebo cizí. Hodí se pro hodnocení vrcholového managementu, protože hodnotí jeho schopnost efektivního financování a optimalizace zdanění. Tento ukazatel by měl být nižší než hodnota ROI. Doporučená standardní hodnota tohoto ukazatele je kolem 9%.

$$\text{ROA} = (\text{Zisk po zdanění (EAT)} / \text{celková aktiva}) * 100 \quad [\%] \quad (3)$$

c) Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity = ROE)

Tento ukazatel hodnotí výnosnost kapitálu, kterou do podniku vložili jeho vlastníci, je tedy významný hlavně pro akcionáře. Hodnota by měla být vyšší než výnosnost jiných investorských příležitostí (např. vklady na termínovaných účtech apod.), jinak je pro akcionáře nevýhodné vlastnit ve společnosti podíl. Doporučená standardní hodnota tohoto ukazatele je 15%.

$$\text{ROE} = (\text{EAT} / \text{vlastní kapitál}) * 100 \quad [\%]$$

U tohoto ukazatele by mělo zároveň platit, že $\text{ROE} > \text{ROA}$, což vyjadřuje kladné působení finanční páky. Kladné působení je dále podmíněno tím, že $\text{ROA} > \text{úroky z úvěru}$. (3)

d) Finanční páka (Financial leverage, financial gearing)

Tento ukazatel udává rozsah, v jakém jsou cizí kapitál (dluhy) a preferenční (prioritní) akcie použity k financování podniku. Obvykle se měří poměrem celkového kapitálu k vlastnímu kapitálu. Účelem finanční páky je zvyšovat míru výnosnosti vlastního kapitálu (za předpokladu, že míra zhodnocení vloženého kapitálu podnikem je vyšší než úroková míra z cizího kapitálu zmírněná navíc úsporou na dani, která je ušetřena vlivem toho, že úroky se zahrnují do nákladů). Vyšší zadluženost ale současně zvyšuje riziko podnikání (je to zřejmé především v době recese).

Podnik je tedy financován vlastními nebo cizími zdroji. Jako cenu za použití cizího kapitálu platí úroky nebo jiné výdaje na jeho získání. Použití cizího kapitálu působí jako páka, pomocí níž management podniku zvedá výnosnost vlastního kapitálu,

zároveň s tím se však zvyšuje i jeho rizikovost. Finanční páka je založena na faktu, že cizí kapitál je obvykle levnější než vlastní kapitál.

$$\text{FINANČNÍ PÁKA} = (\text{aktiva celkem} / \text{vlastní kapitál}) * 100 \quad [\%]$$

e) Rentabilita tržeb (Return on Sales = ROS)

Tento ukazatel se využívá při měření výnosnosti podniku, udává, jak velký zisk připadne na 1 Kč obratu. Je nutné si uvědomit, že vysoká hodnota tohoto ukazatele není vždy ten nejlepší výsledek. Například nízká hodnota ROS, pokud je dosahováno rychlého obratu zásob a vysokého absolutního objemu tržeb, je lepší než jeho vysoká hodnota, u níž je obrat zásob pomalý a absolutní částka tržeb nízká.

$$\text{ROS} = (\text{EAT} / \text{tržby}) * 100 \quad [\%] \quad (3)$$

f) Rentabilita dlouhodobého kapitálu (Return on Capital Employed = ROCE)

Tento ukazatel nám podává informace o výnosnosti dlouhodobého kapitálu a slouží při posuzování překapitalizace a podkapitalizace, kde můžeme zjistit, jestli je pro nás efektivní nebo neefektivní financovat dlouhodobými zdroji oběžná aktiva. Nejvhodnější při výpočtu tohoto ukazatele je použít čistý zisk před úroky.

$$\text{ROCE} = (\text{EBIT} / \text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky}) * 100 \quad [\%] \quad (3)$$

Ukazatelé provozní

Ukazatelé provozní (výrobní) umožňují managementu sledovat efektivnost provozních aktivit firmy. Jsou založeny na tokových veličinách.

a) Produktivita práce z přidané hodnoty

Tento ukazatel vyjadřuje, jaká část přidané hodnoty připadá na 1 zaměstnance. Vypočítáme ji jako podíl přidané hodnoty a počtu zaměstnanců. Měla by platit podmínka, že ukazatel poroste v čase.

$$\text{produktivita z přidané hodnoty} = \text{přidaná hodnota} / \text{počet zaměstnanců} \quad (3)$$

b) Produktivita z výkonů

Tento ukazatel vyjadřuje, kolik výkonů v tisících Kč přinese jeden zaměstnanec společnosti. Společnost usiluje o co nejvyšší hodnotu tohoto ukazatele, protože vyšší výkony umožní společnosti lepší rozvoj podnikatelských aktivit.

$$\text{produktivita z výkonů} = \text{výkony} / \text{počet zaměstnanců} \quad (3)$$

c) Mzdová produktivita

Tento ukazatel vyjadřuje, jaká část přidané hodnoty připadá na 1 Kč vyplacených mezd. Měla by platit podmínka, že ukazatel poroste v čase.

$$\text{mzdová produktivita} = \text{přidaná hodnota} / \text{mzdové náklady} \quad (3)$$

d) Průměrný výdělek

Tento ukazatel vyjadřuje průměrný výdělek 1 zaměstnance za rok, popřípadě za měsíc, když ho vydělíme 12. Mělo by platit, že produktivita práce roste v čase rychleji než průměrný výdělek.

$$\text{průměrný výdělek} = (\text{mzdové náklady} + \text{odměny}) / \text{počet zaměstnanců} \quad (3)$$

Ukazatelé zadluženosti

Vedle stanovení celkové výše potřebného kapitálu je neméně důležitým aspektem finančního řízení podniku i volba správné skladby zdrojů financování podnikových činností, tzv. finanční struktura. Ukazatelé zadluženosti jsou v podstatě vztahy mezi cizími a vlastními zdroji na financování aktiv firmy. Čím je firma zadluženější, tím je finanční páka vyšší. Avšak příliš velká páka zvyšuje finanční riziko akcionářů, protože je podnik příliš zatížen splácením úroků a snadno se dostane do nepříznivé finanční situace, z níž vede cesta přes další půjčky.

a) Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti je v podstatě vztah mezi cizími zdroji a celkovými aktivy a bývá často nazýván jako ukazatel věřitelského rizika, protože v případě likvidace podniku roste riziko věřitelů přímo úměrně růstu jeho zadlužení. Proto věřitelé preferují nízkou hodnotu tohoto ukazatele. Vlastníci naopak potřebují větší finanční páku, aby znásobili své zisky. Pokud hodnota zadluženosti přesahuje 50 %, věřitelé začínají váhat s poskytnutím úvěru a zpravidla žádají vyšší úrok. Čím je tedy firma zadluženější, tím je finanční páka vyšší. Avšak příliš velká páka zvyšuje finanční riziko akcionářů, protože je podnik příliš zatížen splácením úroků a snadno se dostane do nepříznivé finanční situace, z níž vede cesta přes další půjčky. Maximální doporučená hodnota tohoto ukazatele je 70 %. V podrobnějším členění můžeme ukazatel zadluženosti ohodnotit následovně:

- 0,3 – nízký
- 0,3 – 0,5 – průměrný
- 0,5 – 0,7 – vysoký
- 0,7 – rizikový

$$\text{celková zadluženost} = (\text{cizí zdroje} / \text{aktiva}) * 100 \quad [\%] \quad (11)$$

b) Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování je doplněk k ukazateli zadluženosti. Hodnota součtu obou ukazatelů je rovna 1 a oba ukazatelé informují o finanční struktuře podniku. Vložení kapitálu do základního kapitálu do jakéhokoli typu společnosti je spojeno s vyšším rizikem, než jeho uložení do peněžního ústavu nebo státních obligací, avšak s vyšší výnosností. Ideální hodnota tohoto ukazatele je do 50 %.

$$\text{koeficient samofinancování} = (\text{vlastní kapitál} / \text{aktiva}) * 100 \quad [\%] \quad (11)$$

c) Doba splácení dluhů

Tento ukazatel vyjadřuje, po kolika letech je podnik schopen splatit své dluhy při stávající výkonnosti. Doporučená hodnota tohoto ukazatele činí u finančně zdravých

podniků 3 roky, u průmyslové výroby 4 roky, u řemeslné živnosti 5 roků, u velkoobchodu 6 roků a u maloobchodu 8 roků.

$$\text{doba splácení dluhů} = (\text{cizí zdroje} - \text{finanční majetek}) / \text{provozní CF} \quad (3)$$

d) Úrokové krytí

Tento ukazatel nás informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Pokud by se tento ukazatel rovnal hodnotě 1, znamenalo by to, že společnost by ze zisku platila pouze úroky. Bankovní standarty doporučují hodnotu tohoto ukazatele 3, hodnota v intervalu 6 – 8 však také vyjadřuje finančně zdravý podnik. Pokud se hodnota úrokového krytí pohybuje pod hranicí 2, pak i celková zadluženost ve výši 0,3 může být pro podnik velmi vysoká.

$$\text{úrokové krytí} = \text{EBIT} / \text{nákladové úroky} \quad (11)$$

e) Dlouhodobá zadluženost

Tento ukazatel nás informuje o tom, jaká část aktiv podniku je financována dlouhodobými dluhy.

$$\text{dlouhodobá zadluženost} = (\text{dlouhodobý cizí kapitál} / \text{celková aktiva}) * 100 \quad [\%] \quad (3)$$

f) Běžná zadluženost

Tento ukazatel nás informuje o tom, jaká část aktiv podniku je financována krátkodobým cizím kapitálem.

$$\text{běžná zadluženost} = (\text{krátkodobý cizí kapitál} / \text{celková aktiva}) * 100 \quad [\%] \quad (3)$$

g) Ukazatel dlouhodobého krytí stálých aktiv

Tento ukazatel nás informuje o tom, jak jsou stálá aktiva kryta dlouhodobým kapitálem.

$$\text{dlouhodobé krytí stálých aktiv} = (\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobý cizí kapitál}) / \text{celková aktiva} * 100 \quad [\%] \quad (3)$$

Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity vyjadřují schopnost podniku proměnit majetek na prostředky, které je možné použít na úhradu závazků, tedy schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky. Obecně se ukazatelé likvidity vyjadřují jako:

čím možno platit / co nutno platit

Podnik je tedy plně likvidní, když má dostatečnou výši peněžních prostředků. S likviditou úzce souvisí i solventnost, které podnik dosáhne, pokud má část majetku vázanou ve formě, kterou může platit, tedy ve formě peněz.

Při výpočtu ukazatelů likvidity je důležitá také míra jistoty, kterou požadujeme od měření. Podle toho dosazujeme do čitatele výše uvedeného zlomku aktiva s různou likvidností, přičemž nejlikvidnější jsou peníze v hotovosti a naopak nejméně likvidní jsou stálá aktiva. Tito ukazatelé se vypočítávají z položek rozvahy, kde jsou aktiva řazena dle stupně likvidity. Pro zajištění likvidity je vhodné, aby zdroje financování, kterými je majetek financován, neměly kratší trvání než sám majetek, tj. dlouhodobé zdroje by měly být použity pro financování stálých aktiv, krátkodobé zdroje pro financování oběžných aktiv. (3, 11)

a) Běžná likvidita (likvidita 3. stupně)

Vypovídací schopnost tohoto ukazatele je vyšší než čistého pracovního kapitálu, avšak nepřihlíží ke struktuře oběžných aktiv z hlediska jejich likvidity, je tedy citlivý na strukturu zásob a jejich správné ocenění, a nepřihlíží ani ke struktuře krátkodobých závazků a jejich splatnosti.

Platí, že čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je platební schopnost podniku lepší. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v intervalu 2 – 3. Pokud bude dosaženo hodnoty nižší než 1, vypovídá to o snížené likviditě a pro podnik je to nepříznivá situace. Nelze však relativně vysoké ukazatele automaticky považovat

jako pozitivní. Musíme tyto hodnoty posuzovat v širším pohledu. Dá se totiž předpokládat, že vysoký podíl běžných aktiv znamená nižší rentabilitu.

$$\text{běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky} \quad (11)$$

b) Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně)

Rozdíl mezi běžnou a pohotovou likviditou spočívá v tom, že pohotová likvidita vylučuje z oběžných aktiv zásoby, popř. nedobytné pohledávky. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v intervalu 1 – 1,5. Z analytického hlediska je vhodné porovnat hodnoty tohoto ukazatele s jinými podniky, v čase nebo s běžnou likviditou. Pokud je jeho hodnota výrazně nízká, může to ukazovat na nadměrnou velikost zásob ve struktuře aktiv. Hodnota menší než 1 je zároveň nepřijatelná pro banky, protože znamená, že podnik je v prvotní platební neschopnosti. Tento ukazatel je vhodný pro krátkodobé věřitele.

$$\text{pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky} \quad (11)$$

c) Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně)

Tento ukazatel je využíván při interních vnitropodnikových analýzách, jelikož externí uživatelé nemají pro jeho výpočet potřebné údaje. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v intervalu 0,2 – 0,5, a pokud je tento ukazatel větší než 0,5, vyjadřuje to špatné hospodaření podniku s kapitálem.

$$\text{okamžitá likvidita} = \text{pohotové finanční prostředky} / \text{krátkodobé závazky} \quad (11)$$

Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity poskytují důležité informace pro management a vlastníky podniku. Ukazatele se počítají jednak pro celková aktiva ale i pro jejich hlavní strukturní složky. V podstatě vyjadřují schopnost manažerů řídit položky pracovního kapitálu a měří rychlost obrátu jeho jednotlivých složek, čímž se hodnotí vázanost kapitálu v těchto položkách. Ukazatelé obrátu se vyskytují zpravidla ve dvou formách:

- a) v obrátkách – kolikrát se za rok daná položka využije při podnikání,
- b) dobou obratu – počet dní, za které se položka jednou obrátí (je používanější).

Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší (rychlejší), tím více je podnik schopen zabezpečit výkony s menším objemem majetku.

a) Obrat celkových aktiv

Tento ukazatel vyjadřuje počet obrátek celkových aktiv za daný časový interval (nejčastěji za rok). Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v intervalu 1,6 – 3. Pokud se ukazatel dostane pod hodnotu 1,5, je třeba prověřit možnosti efektivního snížení celkových aktiv. Pokud je hodnota ukazatele nižší než oborový průměr, měly by být zvýšeny tržby nebo odprodána některá aktiva.

$$\text{obrat celkových aktiv} = \text{tržby} / \text{aktiva celkem} \quad (3)$$

b) Obrat stálých aktiv

Pomocí tohoto ukazatele měříme využití stálých aktiv. Je významný především při rozhodování, zda si má podnik pořídit další produkční investiční majetek. Vyjadřuje velikost tržeb vyprodukovanou na 1 Kč majetku, a pokud se jeho hodnota nachází pod oborovým průměrem, je vhodné zvýšit tržby nebo odprodat část aktiv.

$$\text{obrat stálých aktiv} = \text{tržby} / \text{stálá aktiva} \quad (3)$$

c) Obrat zásob

Pomocí tohoto ukazatele zjišťujeme intenzitu využití zásob, tj. kolikrát jsme během jednoho roku prodali a uskladnili určité množství zásob. Doporučená hodnota tohoto ukazatele závisí na oboru výroby a zpravidla souvisí s oborovým průměrem. Nízký obrat zásob svědčí o jejich nízké likviditě.

$$\text{obrat zásob} = \text{tržby} / \text{zásoby} \quad (11)$$

Od tohoto ukazatele se odvozuje doba obratu zásob, která udává dobu, po kterou je kapitál vázán v určité formě zásob. Ukazatel můžeme analyzovat dle jednotlivých druhů zásob, u zásob výrobků je tento ukazatel indikátorem likvidity, protože udává

počet dní, za které se zásoba změní v hotovost nebo pohledávku. Platí zde, že čím vyšší je obratovost zásob a kratší doba obratu zásob, tím je to lepší pro podnik.

$$\text{doba obratu zásob} = 360 / \text{obrat zásob} \quad (11)$$

d) Doba obratu obchodních pohledávek

Tento ukazatel stanovuje průměrný počet dní, který uplyne od prodeje formou obchodního úvěru až po přijetí peněz. Tento ukazatel musí být v podniku pečlivě sledován, protože jeho podcenění může pro podnik znamenat finanční problémy. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 36 dní.

$$\text{doba obratu obchodních pohledávek} = \text{obchodní pohledávky} / (\text{celkové tržby} / 360) \quad (11)$$

e) Doba obratu obchodních závazků

Ukazatel nám udává dobu, po kterou firma odkládá platbu závazků vůči svým dodavatelům. Měla by zde platit podmínka, že doba obratu obchodních dluhů je větší než doba obratu pohledávek.

$$\text{doba obratu obchod. závazků} = \text{závazky z obchodního styku} / (\text{celkové tržby} / 360) \quad (11)$$

2.1.1.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele často označujeme jako finanční fondy. Fond ve finanční analýze znamená shrnutí určitých absolutních ukazatelů nebo představuje rozdíl mezi konkrétními absolutními ukazateli. Takový rozdíl se pak označuje jako čistý fond.

Rozdílové ukazatele dělíme:

- a) fondy finančních prostředků:
 - čistý provozní (pracovní kapitál),
 - čisté pohotové prostředky,
 - čisté peněžně-pohledávkové fondy
- b) ukazatele vypočítané ze zisku a z přidané hodnoty (3)

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál (net working capital) je nejčastěji používaným rozdílovým ukazatelem a získáme ho, když od oběžných aktiv odečteme součet krátkodobých závazků a krátkodobých bankovních úvěrů. Čím vyšší je hodnota čistého pracovního kapitálu, tím snadněji by měla firma uradit své finanční závazky (při dostatečné likvidnosti složek oběžných aktiv). Pokud je výsledek záporná hodnota, jedná se o tzv. nekrytý dluh. Ke zvýšení čistého pracovního kapitálu dochází zvyšováním oběžných aktiv nebo snižováním krátkodobých závazků a naopak ke snižování čistého pracovního kapitálu dochází snižováním oběžných aktiv nebo zvyšováním krátkodobých závazků. ČPK se vyjadřuje v absolutních hodnotách a doporučuje se ho hodnotit v kontextu s poměrovými ukazateli pro hodnocení platební schopnosti.

Čistý pracovní kapitál je částí oběžného majetku, která je financována dlouhodobými zdroji (dlouhodobým kapitálem) vlastními a cizími. Musíme ho chápat jako určitý finanční polštář, který slouží firmě pro případ mimořádných výdajů, jako manévrovací prostor pro činnost finančního manažera, protože jde o tu část oběžných aktiv, která není zatížena nutností brzkého splacení.

Nedostatkem čistého pracovního kapitálu je, že oběžná aktiva, z nichž se vypočítává, obsahují také málo likvidní nebo zcela nelikvidní položky (nedobytné pohledávky, neprodejný materiál apod.), a že je ovlivněn použitými metodami oceňování, především majetku.

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje} \\ \text{nebo}$$

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = (\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}) - \text{stálá aktiva}$$

Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky získáme, když od pohotových finančních prostředků (součet prostředků na účtech pokladny a banky nebo součet prostředků na účtech pokladny a banky, šeky, směnky, cenné papíry s krátkou dobou splatnosti, krátkodobé vklady, zůstatky nevyčerpaných neúčelových úvěrů – tato možnost je však pro

externího analytika neproveditelná) odečteme okamžitě splatné závazky, které můžeme zjistit z výročních zpráv firem.

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

Tento ukazatel vypovídá o okamžité likviditě splatných krátkodobých závazků.

(3)

Čistý peněžní majetek

Tento ukazatel se nazývá také čistý peněžně pohledávkový fond. Je určitým kompromisem mezi ukazateli ČPK a ČPP. Z oběžných aktiv vylučuje nelikvidní oběžná aktiva, např. nedobytné nebo dlouhodobé pohledávky, neprodejné zásoby nebo další aktiva s nízkým stupněm likvidity.

Čistý peněžní majetek zjistíme, když od oběžných aktiv odečteme zásoby a krátkodobé závazky.

$$\text{Čistý peněžní majetek} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} - \text{závazky}$$

(3)

2.1.1.4 Analýza tokových ukazatelů

Cash flow představuje skutečný pohyb (tok) peněžních prostředků podniku za určité období v souvislosti s jeho činností. Je východiskem pro řízení likvidity firmy a získá se rozdílem mezi příjmy a výdaji firmy v daném období.

Předpokladem pro sledování peněžních toků je rozvaha, která zachycuje stav peněžních prostředků k určitému časovému okamžiku. Pohyb peněžních prostředků podniku lze však sledovat i v samotném výkazu cash flow, který lze odvodit pomocí změn položek rozvahy a VZZ. Hlavním smyslem tohoto výkazu je poskytnout uživatelům informace o schopnosti podniku vytvářet peněžní prostředky (a ekvivalenty) a o jejich užití.

Vzájemným propojením rozvahy, výkazu zisku a ztrát a výkazu CF vznikne tříbilanční systém, který umožňuje odděleně vykázat zdroje peněžních prostředků a jejich užití. Naproti tomu retrogradní forma umožňuje sledovat tvorbu finančních zdrojů odděleně ve třech hlavních oblastech podnikového řízení:

- v hlavní výdělečné (provozní) činnosti,
- v investiční činnosti,
- ve financování podniku.

Existují dvě metody zjištění cash flow:

- Metoda přímá, která může být založena na sledování skutečných příjmů a výdajů peněžních prostředků (tzv. čistá přímá metoda) nebo transformací výnosově nákladových dat na příjmově výdajové (tzv. nepravá přímá metoda), metodou nepřímou, která upravuje výsledek hospodaření na peněžní tok.
- Metoda nepřímá je v podnicích využívána častěji, což je způsobeno tím, že je pokládána v porovnání s metodou přímou za snazší způsob zjištění cash flow. Její výhodou je, že přehledně zachycuje transformaci výsledku hospodaření na čisté peněžní toky. (7)

2.1.1.5 Analýza soustav ukazatelů

Na základě soustav ukazatelů, které jsou hierarchicky uspořádanými soustavami, je možné zhodnotit celkovou finanční situaci podniku. V praxi se označují také jako modely finanční analýzy nebo analytické systémy.

Rozeznáváme:

- a) Soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů: jedná se o tzv. pyramidovou soustavu, která pomocí rozkladu identifikuje logické a ekonomické vazby mezi ukazateli. Mezi základní požadavky na pyramidové soustavy patří existence syntetického ukazatele a matematické vazby mezi ukazateli v pyramidě.
- b) Účelové výběry ukazatelů, které se dělí:

bonitní modely (diagnostické): komparativně analytické modely. Jejich výhodami je, že umožňují přehlednost a názornost výstupů analýzy a že umožňují kombinování kvalitativních a kvantitativních ukazatelů. Nevýhodou je naopak subjektivní vnímání expertů nebo klientů. Pomocí bodového hodnocení se snaží stanovit bonitu hodnoceného podniku. Patří zde: SWOT analýza, metoda kritických faktorů úspěšnosti, Argentiho model, Kralickuv quicktest, Tamarého model a index bonity.

bankrotní modely (predikční): jejich výhodou je reálnost výchozích dat, naopak nevýhodou vysoká specifická dat jednotlivých firem v rámci odlišných odvětví. V České republice v aplikaci bankrotních modelů brání absence dostatečně dlouhé časové řady, problém platnosti dat a dynamicky se měnící sociálně-ekonomické prostředí. Tyto modely odpovídají na otázku, zda podnik do určité doby zbankrotuje. Rozeznáváme bankrotní modely jednorozměrné a vícerozměrné. Do jednorozměrných modelů patří: Beaver, Zmijewski, Deakin, Marais, Ohlson, Bleier. Do vícerozměrných modelů patří: Altmanův Z-skóre model, model Zeta, Tafflerův model, index IN.

Altmanův index finančního zdraví (= Z-skóre)

Cílem tohoto ukazatele je odlišit firmy, které zbankrotují od těch, u nichž je pravděpodobnost bankrotu poměrně vysoká. Tento index sestrojil E. I. Altman, který vypracoval regresní rovnici, kde na bázi diskriminační analýzy určil váhy pro jednotlivé poměrové ukazatele. Z původních 22 poměrových ukazatelů se index zredukoval na 5 nejvýznamnějších.

$$\text{Z-skóre} = 0,717 x_1 + 0,847 x_2 + 3,107 x_3 + 0,420 x_4 + 0,998 x_5$$

Jednotlivé proměnné $x_1 - x_5$ získáme pomocí vztahů:

$x_1 = \text{ČPK} / \text{aktiva celkem}$	$x_2 = \text{kumul. neroz. zisk min. let} / \text{aktiva celkem}$
$x_3 = \text{EBIT} / \text{aktiva celkem}$	$x_4 = \text{vlastní kapitál} / \text{celkové dluhy}$
$x_5 = \text{tržby} / \text{aktiva celkem}$	

Pokud je Z-skóre:

> 2,9 – uspokojivá finanční situace,

1,2 < Z < 2,9	– „šedá zóna“ nevyhraněných výsledků,	
< 1,2	– podnik je ohrožen vážnými finančními problémy.	(5)

Index IN 01

Tento index je nazýván také „index důvěryhodnosti českého podniku“. Tento model obsahuje ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

$$\text{IN } 01 = 0,13 \text{ x}_1 + 0,04 \text{ x}_2 + 3,92 \text{ x}_3 + 0,21 \text{ x}_4 + 0,09 \text{ x}_5$$

x_1 = aktiva celkem / cizí zdroje x_2 = EBIT / nákladové úroky
 x_3 = EBIT / aktiva celkem x_4 = výnosy / aktiva celkem
 x_5 = oběžná aktiva / (krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry)

Pokud je index IN 01:

$> 1,77$ – podnik tvoří hodnotu,
 $< 0,75$ – podnik spěje k bankrotu,
 $0,75 < \text{IN } 01 < 1,77$ – „šedá zóna“.

2.1.2 Vyšší metody finanční analýzy

Vyšší metody finanční analýzy jsou založeny na znalostech matematicko-statistických znalostí. Tyto metody vyžadují náročnější matematické úvahy a postupy, mohou však zahrnovat více souvislostí mezi zkoumanými veličinami. Základem úspěchu jsou vždy logické a racionální ekonomické úvahy stejně jako kvalita zkoumaných dat. Nelze však zapomenout i na důležitost kvalitního zpracování a znalosti podstaty daných metod.

Mezi tyto metody lze zahrnout:

- bodové a intervalové odhady ukazatelů,
- statistické testy odlehklých dat,
- empirické distribuční funkce,
- regresní a korelační analýza,

- autoregresní modelování,
- analýza rozptylu apod. (5)

2.1.3 Nestatistické metody

Nestatistické metody finanční analýzy vznikly na základě omezeného použití matematicko-statistických metod. Zavádění nestatistických metod do praxe je velmi rychlé. Je motivováno zejména snahou získat určitou výhodu na kapitálových trzích. Mezi tyto metody se řadí:

- metody založené na teorii matných množin,
- expertní systémy,
- neuronové sítě apod. (5)

2.2 ABC/M

Následující kapitola se snaží popsat nový a moderní přístup k řízení podniku a managementu, takzvané procesní řízení. Zprostředkuje pohled na každou organizaci jako na soubor procesů a činností, které je potřeba udělat k uspokojení potřeb zákazníka. Nejde nám tedy o pohled na jednu jedinou funkci podniku, na funkci finanční, ekonomickou, ale o pohled manažera přes všechny funkce a aktivity (činnosti) podniku. O pohled na hodnotu činností, které vykonávají všichni zaměstnanci od vstupu do organizace až k výstupu ven k zákazníkovi. O zvýšení efektivity činností samotných a o posouzení smyslu některých činností vůbec.

Activity Based Cost Management (ABC/M) je novým moderním manažerským nástrojem, který nám v této práci dokáže výrazně pomoci. Je to nástroj, který využívá zaměření na aktivity, jak už sám název napovídá, k dosažení většího úspěchu.

Pro ujasnění terminologie ještě doplníme:

Activity Based Costing (ABC) je systém dávající výstižné informace o nákladech na jednotlivé produkty, služby, zákazníky, regiony, distribuční kanály apod. Je to nástroj pro ABM.

Activity Based Management (ABM) využívá ABC informace pro dosažení cílů organizace s méně zdroji, tedy např. k dosažení stejných výsledků při menších celkových nákladech.

Chceme se zaměřit na dosažení úspěchu při generování peněz zejména z interních zdrojů organizace při co nejnižších nákladech a na rozdělování peněz v čase mezi aktivity organizace pro vytvoření co největší hodnoty.

Klíčovým odlišením filozofie ABC od tradičního modelu je návrat zpět ke vztahům příčina - následek. ABC opouští předpoklad tradičního modelu, že příčinou vzniku a velikosti nákladů je pouze objem (např. hodiny nebo koruny přímé práce, strojohodiny, hodnota materiálu). Navíc přidává do modelu další podstatný prvek - mezi náklady (zdroje) a nákladové objekty (např. produkty) vkládá činnosti (procesní pohled).

Activity-based costing není úpravou ani vylepšením tradičního modelu práce s režijními náklady. Je to fundamentálně odlišný pohled na chování nákladů. Jsou-li popisy chování nákladů ve firmě zastaralé, neznamená to, že se náklady budou chovat jinak. Budou se chovat stejně, ať už ABC ve firmě existuje nebo ne. ABC se místo pohledu funkčního dívá na organizaci pohledem procesů.

Připomeňme také, že mnoho tradičních účetních nákladových systémů (cost accounting systems) je založeno na zákonech, pravidlech a regulacích daňových a finančně účetních (jsou tři druhy účetnictví). Pro naše potřeby jde evidentně o „filozofickou“ chybu, protože informace připravené pro tyto účely vycházejí z pravidel připravených (a měněných) lidmi a slouží tedy jiným cílům. Těmito cíli není (což není špatně) popsat „přírodní“ zákony chování nákladů, skutečný kauzální efekt, vztah příčina-důsledek. Cílem je podat celkovou informaci o fungování a „zdraví“ firmy, resp. vypočítat velikost odvedených daní.

Hlavní nedostatky tradičních nákladových modelů můžeme shrnout v následujících bodech:

- Málo přesné informace o ziskovosti (nákladech) zákazníků, produktů a dalších možných nákladových objektů.
- Neschopnost poskytnout rychlou a užitečnou zpětnou vazbu výkonným pracovníkům pro účinnou kontrolu rostoucích režii.

ABC je model, který lépe (ne 100 %) odráží realitu. Je výhodný zejména pro firmy, které mají různě složité produkty v různých množstvích pro různé zákazníky. Není vhodný pro firmy se stálými a zaběhanými produkty ve velkých objemech, se stabilními vztahy se zákazníky a tedy obecně malými změnami podle zkušeností ze zahraničí není ABC model omezen na výrobní firmy, ale na všechny organizace výrobní, obchodní, státní, veřejné a to i středních a malých rozměrů.

Metoda ABC na nedostatky předešlých modelů reaguje a slouží především:

- pro přiřazování režijních nákladů produktům, zakázkám, zákazníkům a dalším nákladovým objektům;
- pro měření a hodnocení jak nákladů, tak výkonnosti procesů a jejich aktivit.

V tradičním modelu jsou režie obvykle nejdříve přiřazovány příslušným nákladovým střediskům, závodům, divizím (střediska odpovědnosti). Hlavními metodami přiřazování režii je např. počet pracovníků, přímá (jednicová) práce, metry plochy apod. Tuto fázi dělají tradiční modely velmi dobře, v podstatě v souladu s logikou ABC. Tedy způsob přiřazování je v této první fázi koncepčně stejný, nikoliv objekt přiřazování, ABC nepřisazuje režie střediskům.

Poté se náklady přiřazují ze středisek na produkty nebo skupiny produktů. Většinou se jako rozvrhové základny (alokační báze) používají hodiny nebo Kč přímé práce, strojohodiny nebo hodnota materiálu. Nejčastěji asi přímé mzdy (jednicové mzdy). A tady je zakopaný pes. Tady vzniká ten hlavní rozdíl oproti ABC. Tradiční způsob přiřazuje režie produktům přímo ze středisek a většinou jen podle příčiny objemu přímých nákladů.

Popsaný tradiční způsob výpočtu režijních nákladů násobením přímých nákladů, např. mezd, byl způsob vyhovující na začátku minulého století. Tehdy skutečně každá

další dělníkova práce vygenerovala relativně stejné množství režijních nákladů. Dnes jsou však jak organizace, tak trh a požadavky zákazníků mnohem různorodější a složitější než dřív. Proto jsou jednak režijní náklady vyšší než dřív a jednak je jejich příčinou často něco jiného než např. přímé mzdy (přímé náklady). Na tuto změnu však zatím systémy používané pro kalkulace, řízení nákladů, rozpočtování, hodnocení výkonnosti a ziskovosti reagují pomalu a zůstávají pozadu. (12)

Základní pojmy a logika ABC přístupu

„ABM je disciplína, která se zaměřuje na řízení aktivit podnikových procesů jako na cestu ke kontinuálnímu zlepšování jak hodnoty poskytované zákazníkům, tak zisku, který poskytnutím této hodnoty vznikne. ABM využívá ABC informace o nákladech a výsledky měření výkonnosti k ovlivňování chování managementu.“

Koncept ABC je v podstatě velmi jednoduchý a logický. Vůbec nepoužívá rozdělení nákladů na střediska (závody, divize) a pro přidělení nákladů používá objem jen tam, kde je objem skutečnou příčinou nákladu.

Organizace rozděluje své zdroje do jednotlivých středisek (divizí, závodů). Případné nerozdělené zdroje zůstanou v „centru“ anebo vytvoří další středisko (což je v podstatě totéž). Střediska mají tedy jednak přímé náklady, které vznikají spotřebou jejich zdrojů, a jednak nepřímé náklady. Nepřímé náklady vznikají jinde (lidé v centru, teplo, ostraha apod.) a jsou jim rozdělovány podle nějakého klíče (báze, rozvrhové základny).

Tato fáze se koncepčně příliš neliší od ABC, o tom jsme mluvili. Horší je fáze následná, fáze vlastního přiřazování nákladů nákladovým objektům, například produktům. Náklady se ze středisek přiřazují přímo a za jedinou příčinu je obvykle považován objem přímých nákladů.

Teorie ABC říká něco jiného: říká, že nákladové objekty spotřebovávají aktivity a aktivity spotřebovávají zdroje. Objekty s aktivitami a aktivity se zdroji jsou spojeny příčinami a tyto příčiny nemusí být jenom objemy přímých nákladů.

ABC koncept se tedy přibližně shoduje s tradičním modelem jen v metodě rozdělování zdrojů. Dále už je jiný. Zdroje nerozděluje na střediska, ale na aktivity. Kromě změny příbrání mezičlánku činností rozšiřuje příčiny vzniku a velikosti nákladů o příčiny neobjemové. Nákladovým objektem není pouze tradiční produkt, ale jakýkoliv objekt, pro který si přejeme zjistit náklady, třeba zákazník, distribuční cesta, segment trhu.

I když se možná někomu na první pohled bude zdát, že jsou oba modely podobné, výchozí předpoklady, struktura a koncept jsou velmi odlišné. (12)

NAKLADOVÝ OBJEKT

Nákladový objekt (cost object) je výstupem ABC modelu, cílem kalkulace nákladů, cílem, kde končí distribuce nákladů. Je to například zákazník, segmenty zákazníků, dodavatel, skupina dodavatelů, produkt, výrobní řada produktů, služba, zakázka, série zakázek, region, distribuční cesta, kombinace všech zde zmíněných objektů, např. zákaznický segment v určitém regionu, prostě cokoliv si řeknete, cokoliv, o čem chcete informaci, kolik vás to doopravdy stojí v nákladech.

AKTIVITY, ČINNOSTI

Aktivity (activities), česky činnosti, jsou částí procesů firmy (proces je sled aktivit), můžeme říct, že to je práce, kterou vykonávají zdroje firmy a která může být vyjádřena slovesem. Je to například činnost nakupovat, nastavit stroj, naplánovat provedení výroby, vést účetnictví, získat zákazníka, zabalit produkt, udržovat databázi, prostě cokoliv, co vaše organizace konkrétně dělá, cokoliv, co je potřeba udělat pro nákladový objekt - nákladový objekt spotřebovává aktivity.

ZDROJE

Zdroje (resources) jsou vstupem do ABC modelu (nákladové objekty jsou výstupem). Jsou to zdroje, které vykonávají práci, vykonávají aktivity, při kterých se samy spotřebovávají. Pro každou činnost organizace jsou potřeba různé zdroje, například zaměstnanci, stroje, zařízení, počítače, budovy, energie, materiál. Ospotřebováním nebo spotřebováním zdroje vzniká náklad neboli „obětujeme“ zdroje pro dosažení budoucího prospěchu (viz úvodní část knihy).

Příčiny vzniku nákladů (cost drivers) jsou díky dvěma fázím ABC kalkulace dvojí:

PŘÍČINY SPOTŘEBY ZDROJŮ

Příčiny spotřeby zdrojů (resource cost drivers) jsou spojením zdrojů s aktivitami. Udávají, kolik se spotřebuje zdrojů na aktivitu, jsou příčinou, jejímž důsledkem je náklad na určitou aktivitu. Příkladem může být počet lidí, metrů čtverečních, počet kusů, % sdílení zdroje, obecně tedy cokoliv, co souvisí se spotřebou či opotřebením zdroje, nikoliv jenom s objemem přímých nákladů (analogické tradičnímu rozdělování nákladů na střediska, rozdělování nákladů střediskům nepřímých).

PŘÍČINY SPOTŘEBY ČINNOSTÍ

Příčiny spotřeby činností (activity cost drivers) jsou spojením činností s nákladovými objekty. Udávají, kolik se spotřebuje aktivity na nákladový objekt. Jsou příčinou, jejímž důsledkem je náklad na určitý nákladový objekt. Kromě běžné objemové příčiny přímých nákladů (hodiny, koruny práce, strojohodiny apod.), které ABC samozřejmě nevylučuje, protože příčinou být mohou, se využívají příčiny nesouvisející s objemem přímých nákladů. Například počet nastavení strojů, počet materiálových položek, počet technologických změn, počet nových produktů, zákazníků, počet objednávek, obecně tedy spotřeba činností, které souvisejí například s počtem „dávek“, obecně s podporou nákladového objektu vůbec a nikoliv pouze s objemem přímých nákladů.

Využití ABC modelu opačným směrem, tok informací od produktů ke zdrojům, výrazně zpřesní váš rozpočet, finanční plán. Tomuto využití se říká Activity Based Budgeting (ABB). Je určena zkušeným uživatelům ABC, kteří mají své ABC už dobře zavedeno.

(12)

3 ANALÝZA PROBLÉMU A NÁVRH PŘÍSTUPU K ŘEŠENÍ

Tato kapitola se věnuje analýze podniku pomocí vybraných metod finanční analýzy. Nejdříve je však stručně zhodnocen současný stav společnosti a provedena základní strategická analýza.

3.1 Stručné hodnocení současného stavu společnosti

Následující analýza se zabývá rozбором jednotlivých funkčních složek analyzovaného podniku z pohledu jejich elementárních dopadů na jeho finanční situaci, z pohledu jejich rezerv, tedy potenciálních možností, které lze vhodnými opatřeními v souladu se závěry komplexní finanční analýzy využít ve prospěch zlepšení celkové finanční situace. Vzhledem k podílu výsledků této analytické části na celkovém řešení zadání práce je zde věnována pozornost pouze nejvýznamnějším faktorům a dále faktorům, které jsou pro analyzovaný podnik natolik specifické, že lze předpokládat jejich silné působení na současnou nebo na budoucí finanční situaci.

3.1.1 Cíle a strategie

Dlouhodobé cíle a strategie jsou pro dlouhodobé fungování firmy důležité. I nejmenší živnostník dokáže dobře propracovanou strategií, která vzejde z dlouhodobých cílů, získat významnou konkurenční výhodu. Vzhledem k velikosti firmy lze říci, že dobře propracovaná strategie, které by se firma mohla držet, by přinesla konkurenční výhodu, která by dokázala kladně ovlivnit budoucí finanční situaci analyzovaného podniku. Podnik definoval následující cíle:

- Poskytovat zákazníkům komplexní a kvalitní služby s průběžným rozšiřováním rozsahu působnosti. Podporovat a udržovat současnou vysokou kvalitu zákaznického servisu a zviditelňovat jeho výsledky, zejména s využitím internetových stránek ústavu a publikacemi v oborovém tisku.
- Zlepšovat a zkvalitňovat všechny procesy, kterými ústav a jeho akreditované organizační útvary plní jednotlivé zakázky.
- Vytvářet podmínky pro rozvoj kvalifikovaných pracovníků jako odborníků ve své profesi. Vypracovat vzdělávací programy pro školení pracovníků.

Motivovat pracovníky pro jejich odborný rozvoj, pro růst kvality a produktivity práce.

- Zlepšit spolupráci jednotlivých útvarů v marketingových činnostech.
- Pokračovat v aplikované výzkumné činnosti. Vyvíjet aktivity při národní a mezinárodní spolupráci. Připravit a realizovat v této oblasti projekty využitím podpory z evropských fondů.

3.1.2 Poslání a současné postavení společnosti

Posláním Textilního zkušebního ústavu je poskytování kvalitních a komplexních služeb potřebných pro rozvoj výroby a užití textilu. Liberalizace světového obchodu s textilem je pro ústav výzvou k vývoji nových oblastí služeb, jako je vzdělávání a aplikovaný výzkum.

Je předpoklad, že nové podmínky na globálním trhu pravděpodobně povedou k růstu poptávky po nových materiálech, technologiích a kvalifikovaných pracovnících. Textilní zkušební ústav má snahu uspět při aktivním zapojování do mezinárodních projektů a při spolupráci i s tuzemskými výzkumnými institucemi.

Vstup České republiky do Evropské unie zaznamenal pro Textilní zkušební ústav velkou příležitost, a proto je nutné neustále posilovat pozici na trhu tak, aby byl ústav schopen soutěže i v celostátním měřítku.

3.2 Základní strategická analýza firmy

Tato kapitola se bude zabývat strategickou analýzou podniku s využitím SWOT analýzy a Porterova modelu.

3.2.1 SWOT analýza

SWOT analýza je komplexní metoda kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firmy a její současné pozice. Představuje silný nástroj určený k celkové analýze vnitřních a vnějších činitelů a zároveň zahrnuje postupy technik strategické analýzy. Její název je zkratkou slov z angličtiny:

- Strengths = přednosti / silné stránky,
- Weaknesses = nedostatky / slabé stránky,
- Opportunities = příležitosti,
- Threats = hrozby.

Je to tedy kombinace dvou analýz: S – W a O – T. Jádrem této metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 základních skupin, tj. faktory vyjadřující silné nebo slabé vnitřní stránky organizace a faktory vyjadřující příležitosti a nebezpečí jako vlastnosti vnějšího prostředí.

SWOT analýza vychází z předpokladu, že organizace bude strategicky úspěšná, jestliže bude maximalizovat přednosti a příležitosti a minimalizovat nedostatky a hrozby. Je přínosem v mnoha oblastech, např.:

- a) poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace,
- b) může být prováděna periodicky, aby manažery informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem,
- c) vede ke zlepšené výkonnosti organizace,
- d) apod. (2,8)

Oportunities – příležitosti

- očekávání ve vývoji trendu, který vyplývá z neustálé potřeby zvyšování kvality výrobků a tedy i nutnost certifikace výrobků a systémů jakosti - posun v preferencích zákazníků; tato příležitost stejně dobře představuje také budoucí hrozbu v podobě zvýšení konkurenčních tlaků, jakmile dojde k zeslabování efektů, které z takového posunu preferencí plynou,
- získané výsledky výzkumných projektů, které jsou hrazeny z grantů Evropské unie a Ministerstva průmyslu a obchodu,

- vzhledem k omezenému využívání aktivních politik v oblasti marketingové komunikace existuje příležitost k růstu tržního podílu prostým zvýšením aktivity v této oblasti,
- zavedení procesního řízení nákladů a tím zvýšení ziskovosti firmy.

Threats – hrozby

- špatná dostupnost kvalitních pracovních sil v oboru; kvalitní pracovní síly jsou klíčové pro zachování celkové stability firmy,
- zavedení procesního řízení nákladů nemusí přinést očekávaný efekt, naopak může znamenat nadbytečné náklady a problémy se zaváděním,
- lze očekávat zesílení konkurenčního boje.

Strenghts – silné stránky

- dobrá znalost technologií a dobrá orientace řídicích pracovníků v oboru, dobrý technický stav všech zařízení v rámci firmy jako celku a vysoká úroveň využívaných technologií,
- schopnost testovat širokou škálu výrobků, schopnost pružně reagovat na nestandardní požadavky zákazníků, krátké dodací lhůty,
- dobrá produktivita práce díky vysokému stupni využívání technologií,

Weaknesses – slabé stránky

- vysoké náklady na akreditaci,
- nižší úroveň uplatňovaných znalostí v řízení financí a marketingu v kontrastu s velmi dobrou úrovní užitých technologií a velmi dobrou orientací v oboru,
- firma poskytuje dodatečný servis pouze v rámci poskytnuté záruky.

3.2.2 Porterův model

Následující rozbor oborového okolí podniku je proveden pomocí Porterova modelu pěti sil. Pomocí tohoto modelu lze efektivně zkoumat konkurenční prostředí – odhalit intenzitu odvětvové konkurence a ziskovost. Model se zabývá rozbořením

oborového okolí podniku z pohledu pěti základních oblastí jeho vlivu na podnik. Jsou to rivalita mezi konkurenčními firmami, hrozba substitučních výrobků, hrozba vstupu potenciálních konkurentů, vyjednávací síla dodavatelů a vyjednávací síla kupujících. Před samotnou analýzou jednotlivých faktorů je třeba definovat relevantní oborové okolí podniku. Základním vodítkem pro definování oborového okolí je definice trhu při zohlednění vztahů konkurentů k analyzovanému podniku. Velikost jednotlivých sil se mění v závislosti na odvětví, protože jednotlivé odvětví nejsou z hlediska rentability a dosahovaných zisků shodné. Rentabilita každého oboru se mění v závislosti na čase.

a) Konkurenti v odvětví (konkurence mezi existujícími firmami)

Vzhledem k nehomogenní nabídce služeb konkurenčních firem a povaze oboru je obtížné striktně definovat okruh konkurentů; volněji spadají do okruhu konkurentů všechny zkušebny, certifikační orgány pro certifikaci výrobků, certifikační orgány pro certifikaci systémů managementu jakosti a certifikační orgány pro systémy environmentálního managementu. Při zohlednění specifik konkrétní firmy lze definovat okruh konkurentů jako všechny zkušební laboratoře textilních výrobků.

INSTITUT PRO TESTOVÁNÍ A CERTIFIKACI a.s., Zlín

Institut pro testování a certifikaci (ITC) Zlín je nezávislá a nestranná, státem autorizovaná osoba č. 224, zajišťující testování, poradenství, certifikaci a dohled v širokém okruhu své činnosti.

Předmět akreditace: Zkoušení fyzikálních, chemických, mechanických, tepelných vlastností a hořlavosti plastů, pryží, usní, textilu, stavebních materiálů a výrobků z nich. Analytické rozborů chemikálií, surovin, vod, potravin, biologických matric a jejich mikrobiologické a senzorické vyšetření.

ITC, a.s. Zlín je akreditovanou zkušební laboratoří č. 1004, je certifikačním orgánem systémů jakosti č. 3002, výrobků č. 3020, autorizován k hodnocení životního prostředí a pro úřední měření. V oblasti obuvi, usní a kožené galanterie provádí certifikaci, osvědčení a testování výrobků, polotovarů a výrobků, vypracování znaleckých posudků pro potřeby reklamace, sporů apod., schvalování výrobků (školní

aktovky, dětské kufry, ochranné pracovní pomůcky, obuv, rukavice, oděvy), technickou normalizaci atd.

AZL Otrokovice s.r.o.

Zkušebna kožedělných a textilních materiálů a výrobků. AZL č. 1059 – zkušební laboratoř akreditovaná Českým institutem pro akreditaci o.p.s., Praha podle ČSN EN ISO/IEC 17025.

- Zkoušení usní, kožešin, textilu, poromerů, koženek, vláknitých materiálů, lepenky a výrobků z uvedených materiálů.
- Mikrobiologické posouzení výrobků z hlediska ochrany proti plísním a bakteriím.
- Poradenství v oblasti norem, zkoušení a certifikace. Znalecká posouzení výrobků.

b) Potencionální zájemci o vstup do odvětví

V každém odvětví ovlivňuje vstup nových firem do odvětví firmy stávající. Hrozby jsou však různě intenzivní, což se odráží od faktu, jak silnou pozici si stávající firmy v odvětví udržují. V oboru zkušebnictví a certifikačních orgánů je vstup nových konkurentů omezen následujícími skutečnostmi:

- potřebou vyššího kapitálu do začátku podnikání,
- potřebou získání akreditace,
- potřebou know-how,
- potřebou kvalifikovaných pracovníků,
- potřebou vybavit zkušební laboratoř, apod.

c) Substituty

Poskytování služeb v oblasti zkušebnictví textilních výrobků a certifikačních orgánů je velmi specifická záležitost, ke které bychom asi těžko hledali odpovídající substituty. Firmy, které se rozhodly zabezpečovat jistou kvalitu svých výrobků

reprezentovanou na základě výsledků zkoušek uznávané zkušební laboratoře, která může být případně doložena certifikátem, nemají možnost jiné volby.

d) Odběratelé

Vyjednávací síla odběratelů je dalším z pěti faktorů v Porterově modelu pěti sil. Vyjednávací síla je dána řadou více či méně významných faktorů. Nejdůležitější faktory pro sledovaný obor a jejich hodnocení podle vlivu na vyjednávací sílu odběratelů:

- všichni výrobci textilu nejsou nuceni si nechat výroby zkoušet na dané vlastnosti ani si je certifikovat,
- malý počet zákazníků.

e) Dodavatelé

Vyjednávací síla dodavatelů je posledním z pěti faktorů v Porterově modelu pěti sil. Vyjednávací síla dodavatelů je podobně jako vyjednávací síla zákazníků dána řadou více či méně významných faktorů. Nejdůležitější faktory pro sledovaný obor a jejich hodnocení podle vlivu na vyjednávací sílu dodavatelů:

- nedostatek kvalitních pracovních sil v oboru,
- nutnost vlastnit vybavení pro akreditovanou zkušební laboratoř,
- nedostatek firem schopných dodat vybavení laboratoří.

3.3 Finanční analýza podniku

V této kapitole je podnik analyzován pomocí vybraných metod finanční analýzy.

3.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

K nejjednodušším nástrojům hodnocení ekonomické situace podniku patří horizontální a vertikální analýza finančních ukazatelů hospodaření podniku. Tyto analýzy umožňují uživateli vidět absolutní údaje z účetních výkazů ve vzájemných souvislostech.

V následující části mé diplomové práce jsem provedl analýzu jednotlivých položek účetních výkazů, přičemž jsem vycházel z vertikální a horizontální analýzy, která je součástí příloh této práce. Pro přehlednost jsem v každé části této kapitoly uvedl alespoň zkrácenou verzi těchto dvou analýz.

Nejdříve bych však uvedl tabulky shrnující základní položky rozvahy.

Rozvaha	Rok			
	2003	2004	2005	2006
AKTIVA CELKEM	12484	11184	11426	13112
Dlouhodobý majetek	6850	5787	4946	5594
Dlouhodobý nehmotný majetek	97	126	95	63
Dlouhodobý hmotný majetek	6753	5661	4851	5531
Oběžná aktiva	5573	5353	5862	7134
Zásoby	151	586	174	1419
Krátkodobé pohledávky	2985	2108	2607	3598
Krátkodobý finanční majetek	2437	2659	3081	2117
Časové rozlišení	61	44	618	384
PASIVA CELKEM	12484	11184	11426	13112
Vlastní kapitál	10820	9549	9579	9695
Základní kapitál	3604	3604	3604	3604
Kapitálové fondy	3383	3383	3383	3383
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	658	647	482	500
Výsledek hospodaření minulých let	2955	3030	1916	1949
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	220	-1115	194	259
Cizí zdroje	1494	1635	1847	3417
Rezervy	0	0	0	403
Dlouhodobé závazky	301	315	259	1844
Krátkodobé závazky	1193	1320	1588	1170
Časové rozlišení	170	0	0	0

Obr.č.1.: Základní položky rozvahy

Následující tabulka zobrazuje hlavní položky výkazu zisku a ztrát.

Položka VZZ	Rok			
	2003	2004	2005	2006
Výkony	20990	16616	17445	18845
Výkonová spotřeba	8604	6547	7719	8115
Přidaná hodnota	12386	10069	9726	10730
Osobní náklady	10169	9272	10003	11089
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	380	1	0	0

Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	347	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	136	-1093	218	315
Finanční výsledek hospodaření	-39	-8	-79	-56
Daň z příjmů za běžnou činnost	-123	14	-55	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	220	-1115	194	259
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	97	-1101	139	259

Obr.č.2.: Základní položky výkazu zisku a ztráty

3.3.1.1 Horizontální analýza aktiv

Z tabulky Horizontální analýzy aktiv je patrné, že v prvním roce sledovaného období došlo k poklesu aktiv o 10 %, ale v dalších již nastává pozvolný růst, nejdříve o 2 % a potom o 15 %. Tyto hodnoty nemají žádný podstatný vliv na vývoji společnosti.

V dalších letech i přes relativní stabilitu většiny ukazatelů lze místy vypožorovat zajímavé trendy, které v budoucnosti mohou kladně či záporně ovlivnit finanční situaci analyzovaného podniku.

Položka AKTIV	Změna 2004/2003		Změna 2005/2004		Změna 2006/2005	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
AKTIVA CELKEM	-1300	-10%	242	2%	1686	15%
Dlouhodobý majetek	-1063	-16%	-841	-15%	648	13%
Dlouhodobý nehmotný majetek	29	30%	-31	-25%	-32	-34%
Dlouhodobý hmotný majetek	-1092	-16%	-810	-14%	680	14%
Oběžná aktiva	-220	-4%	509	10%	1272	22%
Zásoby	435	288%	-412	-70%	1245	716%
Krátkodobé pohledávky	-877	-29%	499	24%	991	38%
Krátkodobý finanční majetek	222	9%	422	16%	-964	-31%
Časové rozlišení	-17	-28%	574	1305%	-234	-38%

Obr.č.3.: Horizontální analýza aktiv

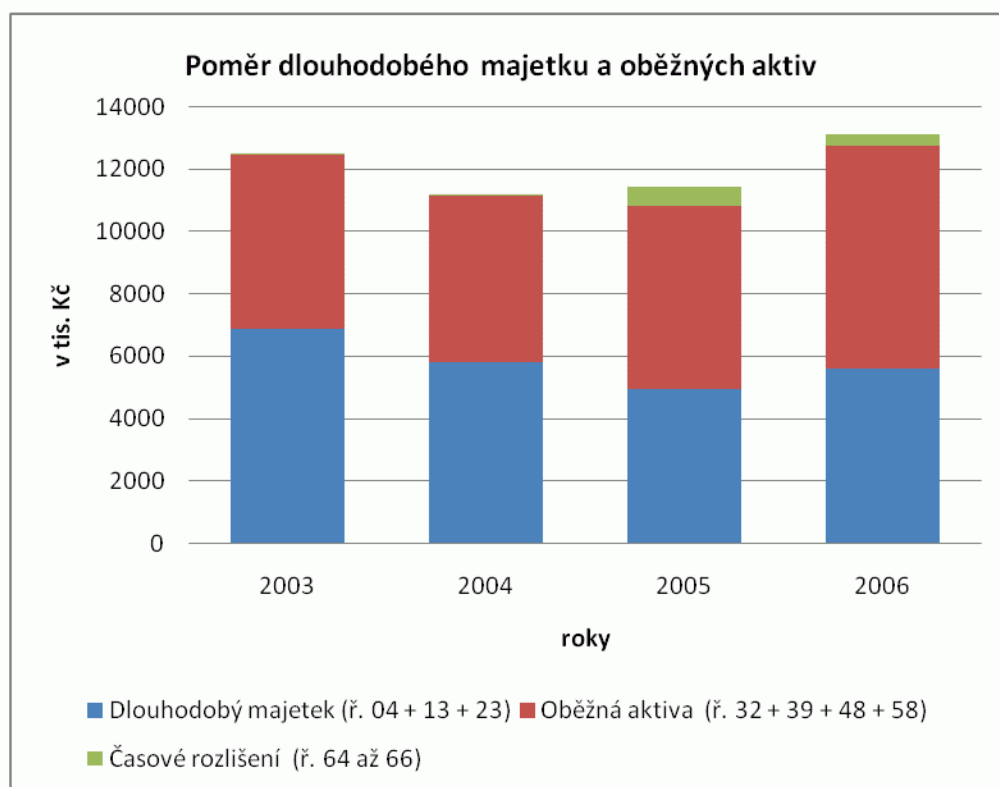
Jak plyne z grafu Poměru dlouhodobého majetku a oběžných aktiv, ve sledovaném období nedošlo v analyzovaném podniku k výraznějším výkyvům v úrovni celkových aktiv, s výjimkou prvního období, kdy došlo k meziročnímu poklesu. Oběžná i stálá aktiva se podílí na celkových aktivech podniku přibližně stejným dílem, i když v posledním období začínají převládat oběžná aktiva.

Dlouhodobý majetek

V prvním roce sledovaného období klesla hodnota dlouhodobého majetku o 16 % na 5787 tis. Kč, ve druhém došlo k poklesu o dalších 15 % na 4946 tis. Kč a konečně ve třetím roce došlo k růstu o 13 % na 5594 tis. Kč. V absolutním srovnání s ostatními složkami aktiv hrají tyto výkyvy při hodnocení celkové finanční situace zanedbatelnou roli. Z hlediska požadavku na trvalé udržení úrovně dlouhodobého majetku lze z grafu vyzorovat v posledním roce mírně pozitivní trend, jehož význam, jak bylo řečeno, je vzhledem k absolutní úrovni dlouhodobého majetku v podstatě zanedbatelný.

Oběžná aktiva

Hlavními složkami oběžných aktiv jsou zásoby, krátkodobé pohledávky a finanční majetek. Na poklesu oběžných aktiv se v prvním sledovaném období podílely krátkodobé pohledávky. Svými výkyvy v dalších letech se všechny tyto složky podílely na vývoji oběžných aktiv a potažmo i na vývoji celkových aktiv.



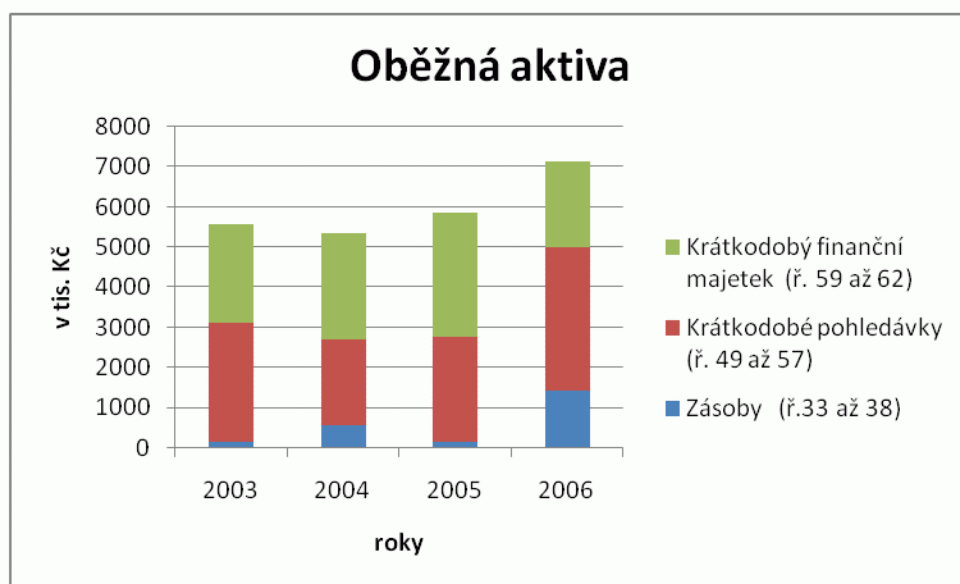
Obr.č.4.: Poměr dlouhodobého majetku a oběžných aktiv

Krátkodobé pohledávky

Pohledávky vykazují v prvním období nejdříve pokles o 29 %, v dalších obdobích již dochází k růstu nejdříve o 24 %, potom o 38 %, což může mít na firmu negativní vliv v případě neuhrazení pohledávek do doby splatnosti.

Zásoby

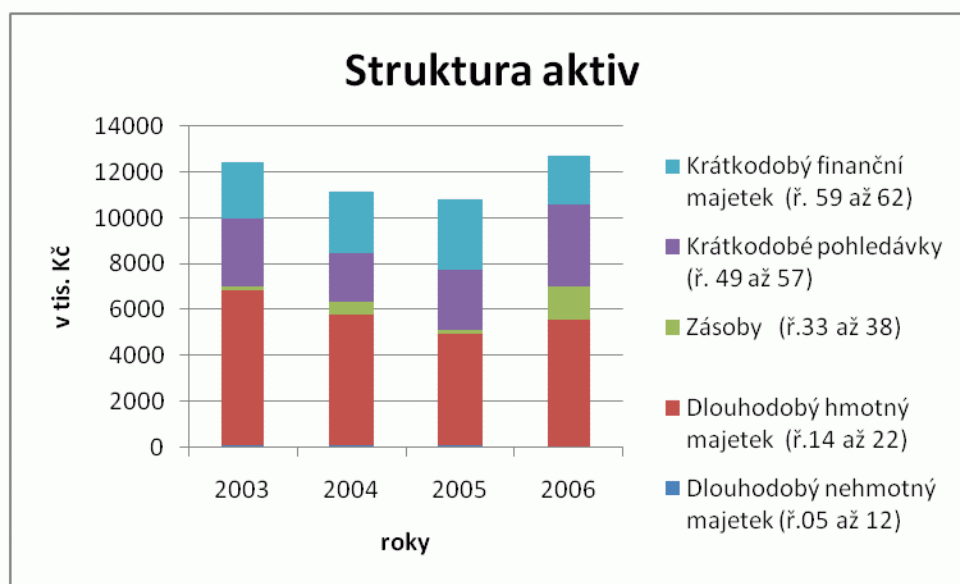
Zásoby ve sledovaném období vykazují kolísavý trend s více než sedminásobným růstem v posledním roce. Oproti roku 2003 vzrostly zásoby v roce 2004 téměř trojnásobně, v dalším roce naopak poklesly o 70 %. Celková hodnota zásob činila na konci roku 2006 celkem 1419 tis. Kč oproti počátku sledovaného období, kdy činila hodnota zásob celkem pouze 151 tis. Kč, což je téměř desetinásobný nárůst. Růst zásob lze obecně považovat za negativní trend, hodnocení tohoto trendu je však třeba provádět v kontextu s procentní analýzou a hodnocením výkonů. Jak vyplýne z následující analýzy, výkony i celková výkonová spotřeba ve dvou posledních období vykazovaly mírně rostoucí trend. Lze tedy říci, že trend růstu zásob neovlivňuje negativně finanční situaci podniku, ale že se jedná spíše o mírně růstový trend celkové ekonomické aktivity podniku. O negativním působení úrovně zásob lze hovořit pouze v posledním roce sledovaného období, kdy došlo k výraznějšímu růstu zásob oproti růstu výkonů.



Obr.č.5.: Vývoj oběžných aktiv

3.3.1.2 Vertikální analýza aktiv

Z vertikální analýzy aktiv je patrné, že největší podíl na celkových aktivech tvoří dlouhodobý hmotný majetek, který v prvních dvou obdobích mírně přesahoval hodnotu 50 %, v další dvou to bylo 42 %. Dlouhodobý nehmotný majetek je zastoupen pouze 1 % z hodnoty celkových aktiv.



Obr.č.6.: Struktura aktiv společnosti

Oběžná aktiva na celkovém podílu aktiv v průběhu všech sledovaných období vykazují mírně rostoucí trend, jak je patrné z tabulky Vertikální analýzy aktiv společnosti. Mezi oběžnými aktivy jsou přibližně stejně zastoupeny krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Pouze v posledním sledovaném období dochází k výraznému růstu podílu zásob na úkor krátkodobého finančního majetku.

Položka AKTIV	2003		2004		2005		2006	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
AKTIVA CELKEM	12484	100%	11184	100%	11426	100%	13112	100%
Dlouhodobý majetek	6850	55%	5787	52%	4946	43%	5594	43%
Dlouhodobý nehmotný majetek	97	1%	126	1%	95	1%	63	0%
Dlouhodobý hmotný majetek	6753	54%	5661	51%	4851	42%	5531	42%
Oběžná aktiva	5573	45%	5353	48%	5862	51%	7134	54%
Zásoby	151	1%	586	5%	174	2%	1419	11%
Krátkodobé pohledávky	2985	24%	2108	19%	2607	23%	3598	27%

Krátkodobý finanční majetek	2437	20%	2659	24%	3081	27%	2117	16%
Časové rozlišení	61	0%	44	0%	618	5%	384	3%

Obr.č.7.: Vertikální analýza aktiv

Z tabulky Vertikální analýzy aktiv je ale patrné, že finanční majetek tvoří velkou část celkových oběžných aktiv. Vysoká úroveň finančního majetku sice zvyšuje okamžitou likviditu, zároveň ale snižuje celkovou ziskovost vloženého kapitálu. Pro učinění jednoznačného závěru ohledně úrovně finančního majetku a jejího vlivu na finanční situaci podniku je třeba provést rozbor fondů peněžních prostředků.

Pohledávky

Firma Textilní zkušební ústav má k 31. 12. 2006 poměrně vysoké pohledávky, které sahají až do roku 2003. Na následujícím obrázku je zobrazena struktura těchto pohledávek.

Rozbor pohledávek k 31. 12. 2006	v Kč
za rok 2002	0
za rok 2003	64820,01
za rok 2004	170642
za rok 2005	292900,49
za rok 2006	2613976,31
pohledávky v konkurzu	524989,00
Celkem	3667327,81
poskytnuté provozní zálohy	386706,22
opravné položky k pohledávkám	-1072705,55
Pohledávky z obchodních vztahů	2594622,26

Obr.č.8.: Rozbor pohledávek

Textilní zkušební ústav má při fakturaci stanovenou 14-ti denní splatnost, ale jen malý počet zákazníků je schopen tuto splatnost dodržet. Zakázky jsou převážně placeny do 60-ti až do 90-ti dnů od stanovení splatnosti. V roce 2006 byly v konkurzu pohledávky ve výši 525 tis. Kč.

Výše pohledávek po lhůtě splatnosti k 31. 12. 2006	v tis. Kč
do 30 dnů po lhůtě splatnosti	769
do 60 dnů po lhůtě splatnosti	542
do 90 dnů po lhůtě splatnosti	121

Obr.č.9.: Výše pohledávek

Pohledávky k účastníkům sdružení

V roce 2006 byly pohledávky k účastníkům sdružení ve výši 606 tis. Kč. Textilní zkušební ústav je členem CLUTEX - klastru technické textilie. Členové klastru mají povinnost hradit individuální finanční podíly na jednotlivé činnosti a aktivity a to ve výši a termínech, stanovených schváleným harmonogramem činnosti a ve výši nákladů schválených Valnou hromadou.

3.3.1.3 Horizontální analýza pasiv

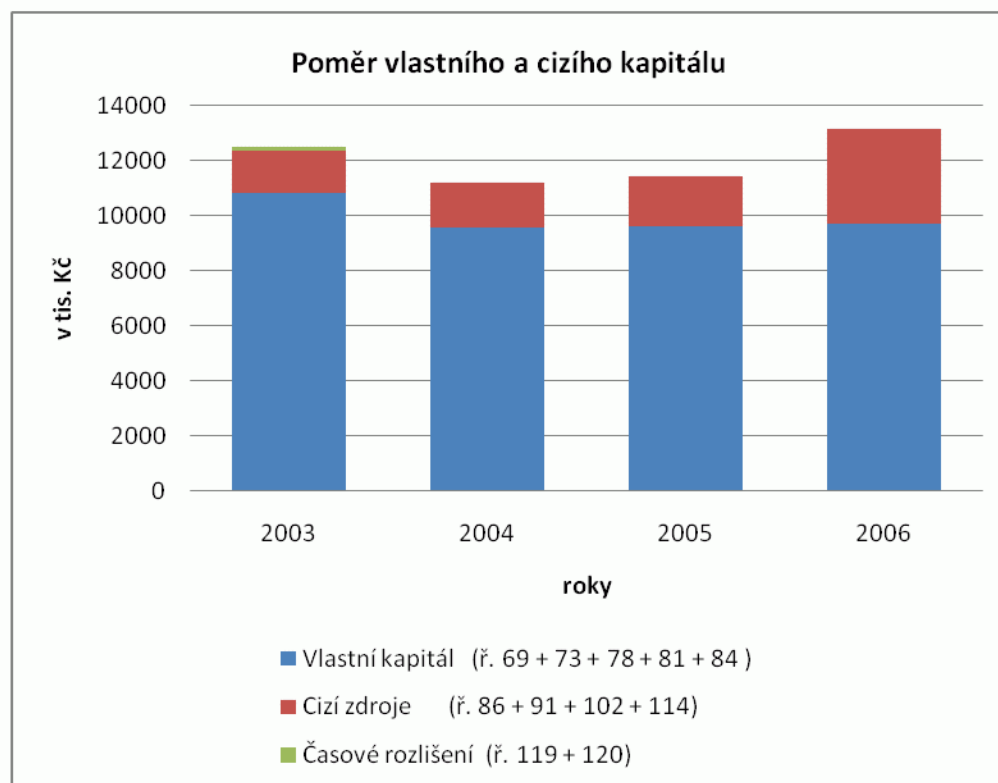
Celková pasiva prošla v přelomu let 2003 a 2004 poklesem o 10 %, v následujících letech již dochází k růstu nejdříve o 2 %, další rok o 15 %. Základní kapitál během celého sledovaného období neprochází žádnými změnami.

Velmi výraznými změnami ale prochází výsledek hospodaření běžného účetního období, kde po prvním roce klesl o 607 % z hodnoty 220 tisíc Kč na hodnotu -1115 tisíc Kč. Tento pokles souvisí s poklesem celkových pasiv o přibližně stejnou hodnotu.

Položka PASIV	Změna 2004/2003		Změna 2005/2004		Změna 2006/2005	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
PASIVA CELKEM	-1300	-10%	242	2%	1686	15%
Vlastní kapitál	-1271	-12%	30	0%	116	1%
Základní kapitál	0	0%	0	0%	0	0%
Kapitálové fondy	0	0%	0	0%	0	0%
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	-11	-2%	-165	-26%	18	4%
Výsledek hospodaření minulých let	75	3%	1114	-37%	33	2%
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-1335	607%	1309	117%	65	34%
Cizí zdroje	141	9%	212	13%	1570	85%
Rezervy	0		0		403	
Dlouhodobé závazky	14	5%	-56	-18%	1585	612%
Krátkodobé závazky	127	11%	268	20%	-418	-26%
Časové rozlišení	-170	100%	0		0	

Obr.č.10.: Horizontální analýza pasiv

Z následujícího grafu Poměru vlastního a cizího kapitálu jednoznačně vyplívá výrazná převaha vlastního kapitálu nad cizími zdroji, z čehož je zřejmé velmi nízké zadlužení firmy.



Obr.č.11.: Poměr vlastního a cizího kapitálu

Krátkodobé závazky

Krátkodobé závazky společnosti zaznamenávají zpočátku růst nejdříve o 11 %, poté dokonce o 20 %, v posledním období však klesly přibližně na úroveň z roku 2003, což znamená pokles o 26 %.

3.3.1.4 Vertikální analýza pasiv

Struktura vlastního kapitálu se v průběhu prvních tří období výrazně nemění a zůstává na hladině kolem 85 % celkových pasiv. Ale v posledním období nastává pokles podílu vlastních aktiv na úkor cizích zdrojů, které narostly téměř na dvojnásobek, jak je patrné z tabulky Vertikální analýzy pasiv. Tudíž se změnil poměr

vlastního kapitálu na 74 % a cizích zdrojů na 26 %. Tuto změnu má za následek nákup zkušebního přístroje a zařízení.

Bez bližšího rozboru by se mohlo zdát, že základní struktura zdrojů krytí majetku není z hlediska vyváženosti zdrojů kapitálu optimální. Je ale třeba zohlednit další faktory. Většina dlouhodobého majetku je financována z pohledu majitele firmy vlastními zdroji.

Položka PASIV	2003		2004		2005		2006	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
PASIVA CELKEM	1248	100	1118	100	1142	100	1311	100
	4	%	4	%	6	%	2	%
Vlastní kapitál	1082							
	0	87%	9549	85%	9579	84%	9695	74%
Základní kapitál	3604	29%	3604	32%	3604	32%	3604	27%
Kapitálové fondy	3383	27%	3383	30%	3383	30%	3383	26%
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	658	5%	647	6%	482	4%	500	4%
Výsledek hospodaření minulých let	2955	24%	3030	27%	1916	17%	1949	15%
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	220	2%	1115	10%	194	2%	259	2%
Cizí zdroje	1494	12%	1635	15%	1847	16%	3417	26%
Rezervy	0	0%	0	0%	0	0%	403	3%
Dlouhodobé závazky	301	2%	315	3%	259	2%	1844	14%
Krátkodobé závazky	1193	10%	1320	12%	1588	14%	1170	9%
Časové rozlišení	170	1%	0	0%	0	0%	0	0%

Obr.č.12.: Vertikální analýza pasiv

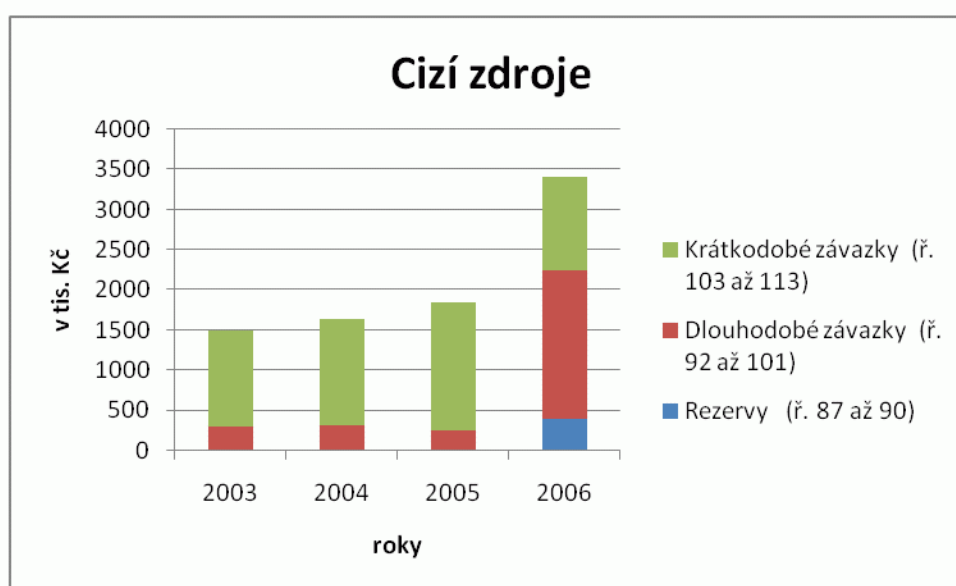
Z následujícího grafu je možné sledovat výrazný nárůst cizích zdrojů, jehož příčinou byl již zmíněný šestinásobný nárůst dlouhodobých závazku, které v roce 2006 tvoří 14 % celkových pasiv.

Nárůst cizích zdrojů je možno pokládat za logický krok, protože jejich zvyšování do určité míry podílu na celkových pasivech zvyšuje rentabilitu vlastního kapitálu, který v předešlých obdobích výrazně převyšoval.

Dlouhodobé závazky

V rámci aplikovaného výzkumu se zaměřením na využití nanočástic oxidů železa v textilu, Programu výzkumu a vývoje, řízeného Univerzitou Palackého v Olomouci, zakoupil Textilní zkušební ústav, jako spoluřešitel projektu, zkušební přístroj a zařízení.

Vlastníkem hmotného majetku, nutného k řešení projektu a pořízeného z poskytnuté dotace, je spolupříjemce dotace, který si uvedený majetek pořídil. Textilní zkušební ústav je vlastníkem zakoupeného přístroje i zařízení.



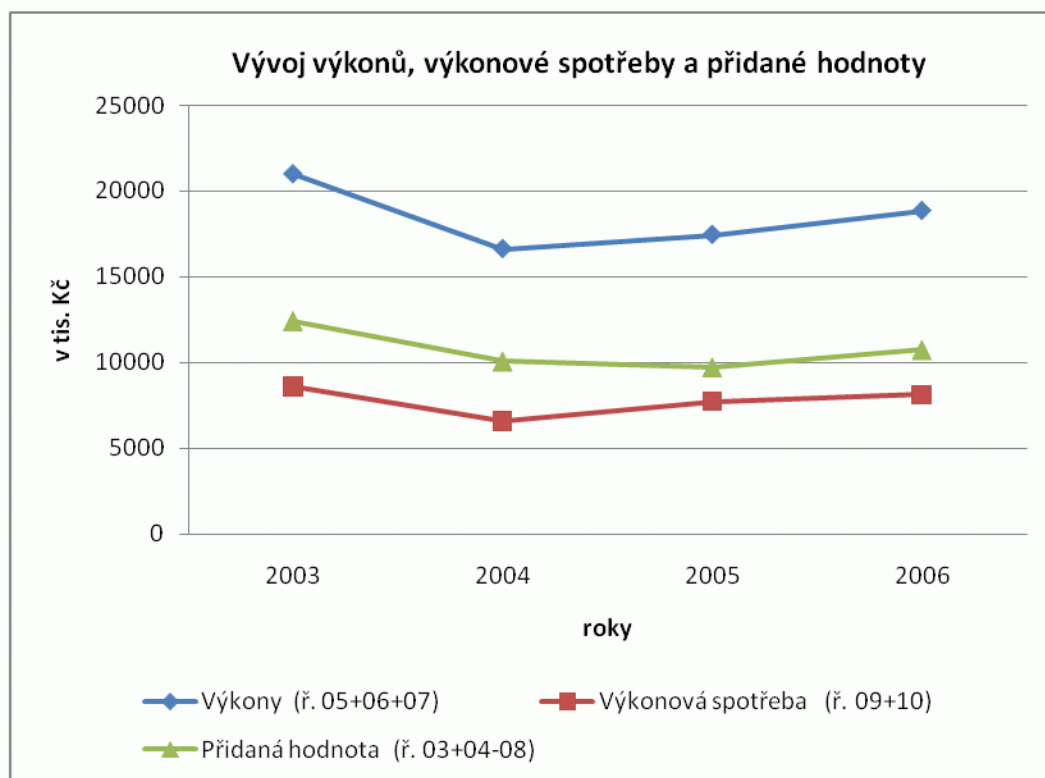
Obr.č.13.: Struktura cizích zdrojů

3.3.1.5 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Jak je zřejmé z grafu Vývoje výkonů, výkonové spotřeby a přidané hodnoty, celkové výkony v posledních dvou letech sledovaného období vykazují mírně růstový trend oproti propadu z roku 2003 na 2004 ve všech zkoumaných položkách. Stejně tvrzení se týká také výkonové spotřeby a přidané hodnoty. Analyzovaný podnik vykazuje v této oblasti stabilitu. Lze vypořadovat jen velmi mírný trend v rozdílu růstu výkonové spotřeby a výkonů v posledních dvou letech sledovaného období, kdy výkony rostou v relativním vyjádření nepatrně rychleji než výkonová spotřeba.

Ve druhém roce sledovaného období rostly výkony o 5 % relativně, v absolutním vyjádření o 829 tis. Kč oproti výkonové spotřebě, která v tomto roce

vzrostla o 18 % relativně, v absolutním vyjádření o 1172 tis. Kč. Ve třetím roce sledovaného období se jedná o obdobný vývoj, kdy výkony rostly o 8 % relativně, v absolutním vyjádření o 1400 tis. Kč oproti výkonové spotřebě, která vzrostla v tomto roce o 5 % relativně, v absolutním vyjádření o 396 tis. Kč. Tyto hodnoty jsou přehledně uspořádány v tabulce Horizontální analýza VZZ.



Obr.č. 14.: Vývoj výkonů, výkonové spotřeby a přidané hodnoty

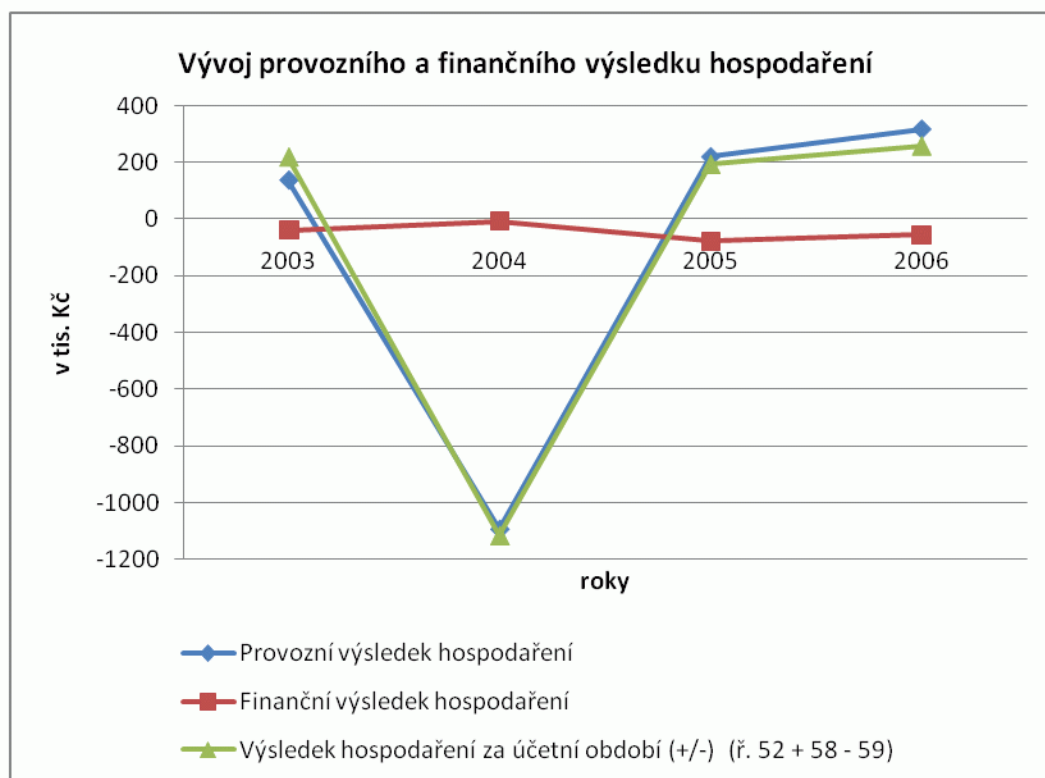
Vzhledem k velmi slabému trendu se jedná spíše o matematickou zajímavost než o ekonomicky relevantní fakt, který by mohl výrazněji ovlivnit hodnocení finanční situace analyzovaného podniku. Jen pro zajímavost bych ještě uvedl, že lze v tomto spatřovat určitou matematickou paralelu s teorií komparativních výhod v mezinárodním obchodě.

Položka VZZ	Změna 2004/2003		Změna 2005/2004		Změna 2006/2005	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Výkony	-4374	-21%	829	5%	1400	8%
Výkonová spotřeba	-2057	-24%	1172	18%	396	5%
Přidaná hodnota	-2317	-19%	-343	-3%	1004	10%
Osobní náklady	-897	-9%	731	8%	1086	11%

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	-379	-100%	-1	-100%	0	
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	-347	-100%	0		0	
Provozní výsledek hospodaření	-1229	-904%	1311	-120%	97	44%
Finanční výsledek hospodaření	31	-79%	-71	888%	23	-29%
Daň z příjmů za běžnou činnost	137	-111%	-69	-493%	55	-100%
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-1335	-607%	1309	-117%	65	34%
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-1198	-1235%	1240	-113%	120	86%

Obr.č.15.: Horizontální analýza VZZ

Vývoj provozního a finančního výsledku hospodaření zaznamenal v roce 2004 významný pokles. Z následujícího vývoje je ale patrné, že tato ztráta byla důsledkem akumulace nákladů v jenom roce a v dalších letech již můžeme pozorovat návrat na původní hodnoty a dokonce mírný růst.



Obr.č.16.: Vývoj provozního a finančního výsledku hospodaření

3.3.1.6 Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

U vertikální analýzy VZZ jsem za 100 % základ, od kterého jsem odvozoval ostatní položky, dal sumu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb a tržeb za prodej zboží, která vyjadřuje výkon společnosti.

Vzhledem k vysoké hodnotě položky tržby za prodej vlastních výrobků a služeb je zřejmé, že společnost Textilní zkušební ústav je podnik poskytující služby.

Položka výkonová spotřeba se na celkových tržbách podílela v rozmezí 41 % v roce 2003 až 46 % v roce 2006. Její nejvýznamnější částí jsou služby, které se podílely na celkových tržbách za jednotlivé roky sledovaného období průměrně 33 %.

Položka přidaná hodnota vykazovala ve sledovaném období přibližně konstantní trend z hlediska absolutního podílu na celkových tržbách.

Položka osobní náklady se na celkových tržbách podílela v rozmezí 49 % v roce 2003 až 63 % v roce 2006. Její nejvýznamnější částí je položka mzdové náklady, která se podílela na celkových tržbách v rozmezí od 35 % v roce 2003 až do 45 % v roce 2006.

Položka VZZ	2003		2004		2005		2006	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Výkony	20990	101%	16616	103%	17445	98%	18845	107%
Výkonová spotřeba	8604	41%	6547	40%	7719	43%	8115	46%
Přidaná hodnota	12386	59%	10069	62%	9726	54%	10730	61%
Osobní náklady	10169	49%	9272	57%	10003	56%	11089	63%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	380	2%	1	0%	0	0%	0	0%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	347	2%	0	0%	0	0%	0	0%
Provozní výsledek hospodaření	136	1%	-1093	-7%	218	1%	315	2%
Finanční výsledek hospodaření	-39	0%	-8	0%	-79	0%	-56	0%
Daň z příjmů za běžnou činnost	-123	-1%	14	0%	-55	0%	0	0%
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	220	1%	-1115	-7%	194	1%	259	1%
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	97	0%	-1101	-7%	139	1%	259	1%

Obr.č.17.: Struktury VZZ

Jednotlivé části výsledku hospodaření se na celkových tržbách podílely následovně:

- podíl položky provozní výsledek hospodaření na celkových tržbách ve sledovaném tvořil přibližně 1-2 %, v roce 2004 byl provozní výsledek hospodaření záporný,
- podíl položky finanční výsledek hospodaření v celém období vykazoval nulové hodnoty.

Následující graf ukazuje vzájemný podíl nejvýznamnějších položek VZZ, kde po prvním roce veškeré položky klesly, v dalších letech vykazovaly pozvolný růst.



Obr.č.18.: Vývoj struktury VZZ

3.3.2 Analýza Cash Flow

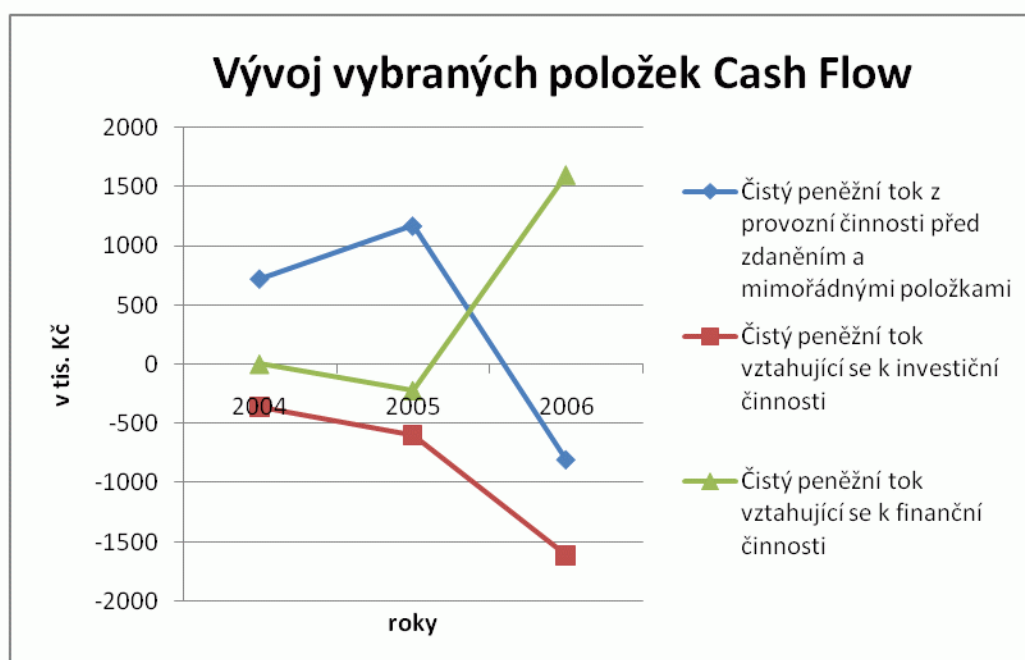
V tabulce je přehledně uvedena struktura vybraných položek cash flow v období 2003 – 2006.

Položka CASHFLOW				Změna 2005/2004		Změna 2006/2005	
	2004	2005	2006	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	2437	2659	3081	222	9%	422	16%
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	723	1171	-809	448	62%	-1980	-169%

Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-359	-599	-1615	-240	67%	-1016	170%
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	3	-221	1603	-224	-7467%	1824	-825%
Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	367	421	-803	54	15%	-1224	-291%
Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	2804	3080	2278	276	10%	-802	-26%

Obr.č.19.: Analýza Cash Flow

Z tabulky je patrné, že nejvýznamnější částí cash flow je čistý peněžní tok z provozní činnosti, který má ovšem klesající trend. Peněžní tok z investiční činnosti ve všech letech vykazoval záporné hodnoty. Největší zápornou hodnotu měl v roce 2006 a to – 1615 tis. Kč, což bylo způsobeno především velkou investicí. Peněžní tok z finanční činnosti v druhém roce klesl do záporných hodnot, v roce však 2006 dosáhl hodnoty 1603 tis. Kč.



Obr.č.20.: Vývoj vybraných položek Cash Flow

Na předchozím grafu je přehledně zobrazen vývoj jednotlivých částí Cash flow za sledované období. Z grafu je patrné, že hodnoty Cash flow z provozní činnosti se pohybovaly nejdříve v kladných hodnotách, v roce 2005 vzrostl na hodnotu 1171 tis. Kč, ale v roce 2006 se dostal do záporných hodnot až na -806 tis. Kč. Naopak hodnoty Cash flow z finanční činnosti měly trend rostoucí a v roce 2006 dosáhly kladné hodnoty.

Cash flow z investiční činnosti se po celé období pohybovalo pouze v záporných hodnotách s klesajícím trendem.

Náklady na služby v roce 2006 - porovnání s rokem 2005

- náklady na opravy budovy, přístrojů a služebních vozidel jsou oproti roku 2005 navýšeny o 186 tis. Kč. Hlavním důvodem navýšení nákladů byla oprava služebního vozidla po havárii. Na opravu vozidla byla vynaložena částka ve výši 276 tis. Kč
- navýšení cestovních nákladů oproti roku 2005 o 116 tis. Kč je způsobeno zvyšující se snahou o navazování a oslovování nových pracovních partnerů, zejména v zahraničí
- náklady na reprezentaci jsou oproti roku 2005 nižší o 29 tis. Kč
- důvodem navýšení služeb a kooperace oproti roku 2005 o 229 tis. Kč, je spolupráce ve spojitosti s řešením daných projektů, zejména s ATOK, Praha
- navýšení nákladů na spoje 48 tis. Kč je spojeno s řešením daných projektů, zejména projektu Leonardo da Vinci - Fashion School, kde se jedná o odborné internetové práce spojené s tvorbou multimediálního slovníku
- náklady na inzerci jsou také spojeny s řešením projektů a s diseminací výsledků projektů. Jsou vyšší o 34 tis. Kč
- nájemné za nebytové prostory, pozemek a přístroje vzrostlo v důsledku zdražení služeb a v roce 2006 byla uzavřena nová smlouva o nájmu kopírovacího přístroje a služeb s ním spojených
- v roce 2006 byla uzavřena další leasingová smlouva, předmětem smlouvy je osobní vozidlo Škoda Octavia Liftback TOUR - Diesel.

Výzkum a vývoj

V roce 2006 byly v oblasti výzkumu a vývoje vynaloženy následující výdaje:

- 1) v rámci projektu výzkumu a vývoje s názvem Centrum výzkumu práškových nanomateriálů jsou výdaje na příslušný projekt evidovány

odděleně na samostatném středisku č. 14, pod názvem Nanočástice. Textilní zkušební ústav, jako spoluřešitel projektu, vykázal pro rok 2006 úhradu uznaných náklady ve výši 230 tis. Kč.

- 2) v rámci projektu výzkumu a vývoje pod názvem Nanotechnologie pro společnost jsou výdaje na příslušný projekt evidovány odděleně na samostatném středisku č. 19, pod názvem Plazma. Textilní zkušební ústav, jako spoluřešitel projektu, vykázal pro rok 2006 úhradu uznaných náklady ve výši 152 tis. Kč.

3.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Následující analýza poměrových ukazatelů se zaměřuje na hodnocení finanční situace podniku z pohledu čtyř základních oblastí jeho fungování. Jsou to oblast rentability, oblast likvidity, oblast zadluženosti a oblast aktivity.

3.3.3.1 Analýza ukazatelů rentability (ziskovosti)

Cílem této části práce je pomocí poměrových ukazatelů rentability zhodnotit analyzovaný podnik z hlediska jeho ziskovosti. Ukazatele rentability poměřují zisk dosažený činností podniku a zdroje, které podnik k dosažení tohoto zisku využívá.

V následující tabulce jsou zachyceny ukazatele rentability.

Ukazatelé rentability	2003	2004	2005	2006
ROI	1,1%	-9,8%	1,9%	2,4%
ROA	1,8%	-10,0%	1,7%	2,0%
ROE	2,0%	-11,7%	2,0%	2,7%
ROS	1,1%	-6,9%	1,1%	1,5%
Finanční páka	1,15	1,17	1,19	1,35

Obr.č.21.: Ukazatelé rentability

Rentabilita celkového kapitálu (ROI)

Ukazatel ROI poskytuje informace o výnosnosti dlouhodobého kapitálu. Vyjadřuje, jakou účinnost má celkový vložený kapitál do firmy bez ohledu na zdroj financování, a při jeho výpočtu byl použit čistý zisk před zdaněním a úhradou úroků, tzn. EBIT. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí 12 – 15 %.

Z vývoje ukazatele rentability celkového kapitálu je patrné, že během sledovaného období rentabilita celkového kapitálu kolísala. To bylo způsobeno jednak vývojem celkové úrovně hospodářského výsledku a jednak vývojem celkových aktiv ve sledovaném období. Hodnoty ukazatele jsou všude velmi nízké a zdaleka nedosahují doporučených hodnot. Je to způsobeno hlavně nízkými cizími zdroji. V roce 2004 se dokonce dostala do záporných hodnot díky zápornému provoznímu výsledku hospodaření. Pro hodnocení celkové rentability bude klíčový následující rozbor ostatních složek rentability.

Rentabilita aktiv (ROA)

Ukazatel ROA poměřuje zisk po zdanění (EAT) s celkovými aktivy a tím hodnotí schopnost efektivního financování a optimalizace zdanění. Doporučená standardní hodnota tohoto ukazatele je kolem 9%.

Tento ukazatel opět nedosahuje požadovaných hodnot a jeho výše je téměř konstantní kromě roku 2004.

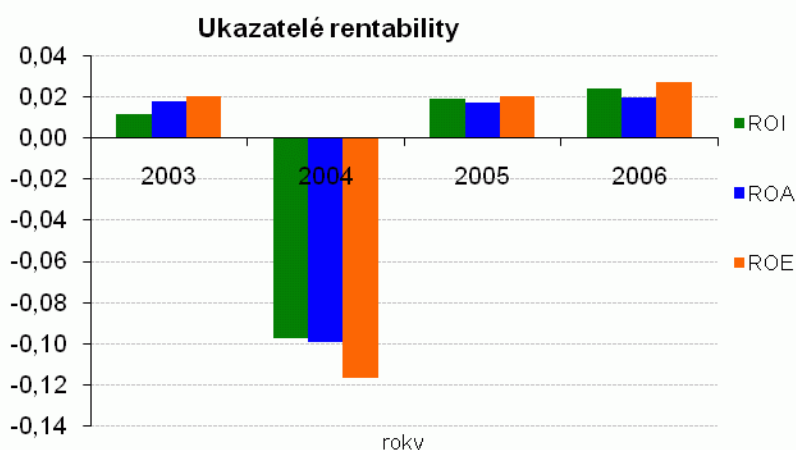
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Ukazatel ROE hodnotí výnosnost kapitálu, kterou do podniku vložili jeho vlastníci, je tedy významný hlavně pro akcionáře. Hodnota by měla být vyšší než výnosnost jiných investorských příležitostí, jinak je pro akcionáře nevýhodné vlastnit ve společnosti podíl. U tohoto ukazatele by mělo zároveň platit, že $ROE > ROA$, což vyjadřuje kladné působení finanční páky. Doporučená standardní hodnota tohoto ukazatele je 15% a při jeho výpočtu byl použit čistý zisk po zdanění, tzn. EAT.

Tento ukazatel ve společnosti TZU zaznamenal pozvolný růst, a to od 2,0 do 2,7 %. Také tento ukazatel je podstatně nižší než doporučené hodnoty. Podmínka, že ukazatel ROE by měl mít vyšší hodnoty než ROA, byla ve všech letech sledovaného období splněna. Je to určitý důkaz kladného působení finanční páky, kdy hodnoty ukazatele ROA byly větší než 1.

Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel ROS se využívá při měření výnosnosti podniku, udává, jak velký zisk připadne na 1Kč obratu. Při jeho výpočtu byl použit čistý zisk po zdanění, tzn. EAT. Ve společnosti TZU tento ukazatel vykazoval v roce 2006 mírně rostoucí trend a jeho hodnoty se pohybovaly ve sledovaném období v intervalu 1,1 až 1,5 %.



Obr.č.22.: Graf vývoje ukazatelů rentability

3.3.3.2 Analýza ukazatelů zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti jsou vztahy mezi cizími a vlastními zdroji. Čím je firma zadluženější, tím je její finanční páka vyšší. Je však nutno si uvědomit, že příliš velká páka zvyšuje finanční riziko akcionářů, a podnik se snadno může dostat do nepříznivé finanční situace, z níž vede cesta pouze přes další půjčky.

Také do ukazatelů zadluženosti se promítá fakt, že podnik není zadlužený. Ukazatel doby splácení dluhů nemá smysl počítat, protože krátkodobý finanční majetek převyšoval cizí zdroje. To stejné platí o ukazateli úrokového krytí, jelikož podnik nemá žádný úvěr a tudíž neplatí úroky.

Ukazatel celkové zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti vyjadřuje míru krytí celkových aktiv cizími zdroji. Často je nazýván jako ukazatel věřitelského rizika, protože v případě likvidace podniku roste riziko věřitelů přímo úměrně růstu jeho zadlužení. Proto věřitelé preferují

nízkou hodnotu tohoto ukazatele. Vlastníci naopak potřebují větší finanční páku, aby znásobili své zisky. Maximální doporučená hodnota tohoto ukazatele je 70 %.

Ukazatel celkové zadluženosti se v celém sledovaném období pohybuje na velmi nízkých hodnotách, avšak po celou dobu mírně roste. Podnik byl nejméně zadlužený v roce 2003 při hodnotě 12 %, nejvyšší hodnoty dosáhl v roce 2006 a to 26 %.

Koeficient samofinancování

Ukazatel koeficientu samofinancování vyjadřuje míru krytí celkových aktiv vlastními zdroji a je doplněk k ukazateli zadluženosti. Hodnota součtu obou ukazatelů je rovna 1 a oba ukazatele informují o finanční struktuře podniku. Ideální hodnota tohoto ukazatele je do 50 %.

Zadluženost	2003	2004	2005	2006
Celková zadluženost	12,0%	14,6%	16,2%	26,1%
Koeficient samofinancování	86,7%	85,4%	83,8%	73,9%

Obr.č.23.: Ukazatelé zadluženosti

Ukazatel se v celém období pohyboval na doporučenou hodnotou, jeho trend ovšem k této hodnotě směřuje.

Vzhledem k trendu ve vývoji všech ukazatelů zadluženosti lze oblast zadluženosti analyzovaného podniku hodnotit na jednu stranu velmi pozitivně, protože podnik není téměř zadlužený. Na druhou stranu nízká zadluženost snižuje výnosnost vlastních zdrojů.

3.3.3.3 Analýza ukazatelů likvidity

Ukazatelé likvidity vyjadřují schopnost podniku proměnit majetek na prostředky, které je možné použít na úhradu závazků, tedy schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky. Podnik je tedy plně likvidní, když má dostatečnou výši peněžních prostředků.

Likvidita	2003	2004	2005	2006
Běžná likvidita	4,671	4,055	3,691	6,097

Pohotov likvidita	4,545	3,611	3,582	4,885
Okamžit likvidita	2,043	2,014	1,940	1,809

Obr.č.24.: Ukazatel likvidity

Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity má vyšší vypovídací schopnost než čistý pracovní kapitál, avšak nepřihlíží ke struktuře oběžných aktiv z hlediska jejich likvidity ani ke struktuře krátkodobých závazků a jejich splatnosti. Uvádí, kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v intervalu 2 – 3.

Společnost TZU dosáhla ve sledovaném období vždy vyšší likvidity než je doporučená hodnota. Nejvyšší likviditu měla v roce 2006. Hodnoty tohoto ukazatele se ve sledovaném období pohybovaly v intervalu od 3,691 do 6,097. Vysoké hodnoty ukazatelů běžné likvidity však vždy nesignalizují pozitivní vývoje společnosti, mohou být výsledkem existence příliš velkého objemu prostředků vázaných v platebních prostředcích, které tvoří nejméně výnosnou formu takového uložení.

Pohotov likvidita

Rozdíl mezi ukazatelem pohotov likvidity a běžné likvidity spočívá v tom, že pohotov likvidita vylučuje z oběžných aktiv zásoby, popř. nedobytné pohledávky. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v intervalu 1 – 1,5. Vhodné je porovnat hodnoty tohoto ukazatele s jinými podniky, v čase nebo s běžnou likviditou.

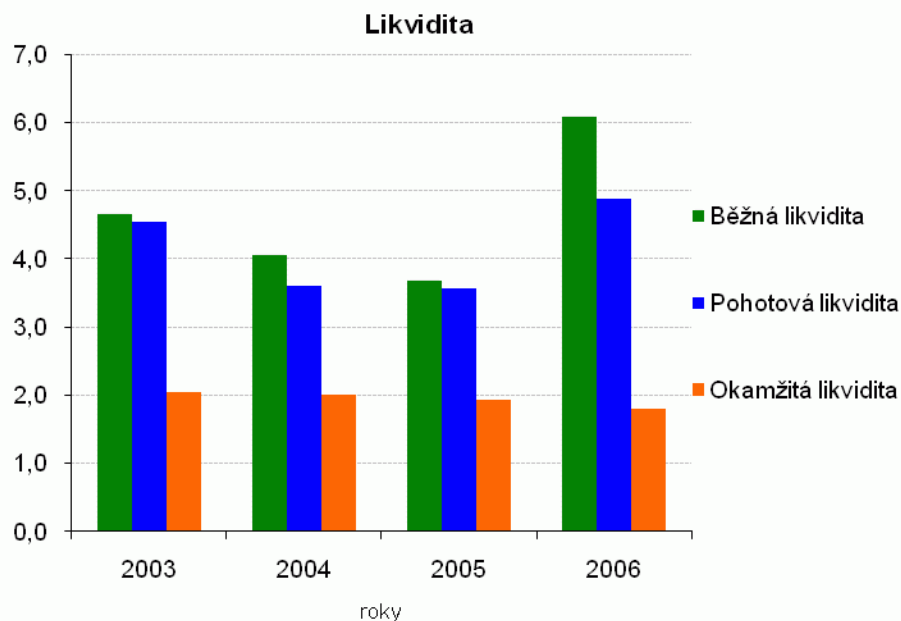
Ve společnosti TZU se hodnota pohotov likvidity pohybovala v intervalu 3,582 až 4,885, vykazovala tedy vyšší než doporučené hodnoty. Největší nárůst zaznamenala v roce 2006, což bylo pravděpodobně způsobeno razantním navýšením aktiv společnosti.

Okamžit likvidita

Ukazatel okamžité likvidity je využíván při interních vnitropodnikových analýzách. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v intervalu 0,2 – 0,5, a

pokud je tento ukazatel větší než 0,5, vyjadřuje to špatné hospodaření podniku s kapitálem.

Ve společnosti TZU nedosahoval tento ukazatel doporučených hodnot ani v jednom roce.



Obr. č. 25.: Ukazatelé likvidity

3.3.3.4 Analýza ukazatelů aktivity

Ukazatelé aktivity vyjadřují schopnost manažerů řídit položky pracovního kapitálu a měří rychlost obrátu jeho jednotlivých složek, čímž se hodnotí vázanost kapitálu v těchto položkách. Díky těmto ukazatelům je možno měřit efektivnost, s jakou společností hospodaří se svými aktivy.

Ukazatelé aktivity	2003	2004	2005	2006
Obrát celkových aktiv	1,669	1,447	1,563	1,342
Obrát stálých aktiv	3,042	2,796	3,610	3,146
Obrát zásob	138,000	27,613	102,626	12,403
Doba obrátu zásob	3	14	4	30
Doba obrátu pohledávek	52	47	53	74

Obr. č. 26.: Ukazatelé aktivity

Obrat celkových aktiv

Ukazatel obratu celkových aktiv vyjadřuje počet obrátek celkových aktiv za daný časový interval (nejčastěji za rok). Ve společnosti TZU tento ukazatel ve sledovaném období vykazoval klesající tendenci, kdy v roce 2003 činil 1,669 obrátek/rok a v roce 2006 1,342 obrátek/rok. V porovnání s doporučenou hodnotou v intervalu 1,6 – 3 se zjistilo, že kromě roku 2003, který byl na hranici doporučené hodnoty, v žádném roce nedosáhla společnost TZU optimálních hodnot obratu celkových aktiv. Je tedy nutné zvážit, zda jsou rostoucí investice do aktiv efektivní.

Obrat stálých aktiv

Ukazatelem obratu stálých aktiv měříme využití stálých aktiv. Je významný především při rozhodování, zda si má podnik pořídit další produkční investiční majetek. Vyjadřuje velikost tržeb vyprodukovanou na 1 Kč majetku, a pokud se jeho hodnota nachází pod oborovým průměrem, je vhodné zvýšit tržby nebo odprodat část aktiv.

Ve společnosti TZU se ve sledovaném období počet obrátek stálých aktiv pohyboval v intervalu 2,796 až 3,610, kdy nejlepších výsledků bylo dosahováno v roce 2005.

Obrat zásob

Ukazatelem obratu zásob zjišťujeme intenzitu využití zásob, tj. kolikrát jsme během jednoho roku prodali a uskladnili určité množství zásob. Doporučená hodnota tohoto ukazatele závisí na oboru výroby a zpravidla souvisí s oborovým průměrem. Nízký obrat zásob svědčí o jejich nízké likviditě.

Ve společnosti TZU se ve sledovaném období počet obrátek zásob pohyboval v intervalu 12,403 až 138, kdy nejlepších výsledků bylo dosahováno v roce 2003.

Doba obratu zásob

Ukazatel doby obratu zásob udává dobu, po kterou je kapitál vázán v určité formě zásob, udává počet dní, za které se zásoba změní v hotovost nebo pohledávku. Platí zde, že čím vyšší je obratovost zásob a kratší doba obratu zásob, tím je to lepší pro

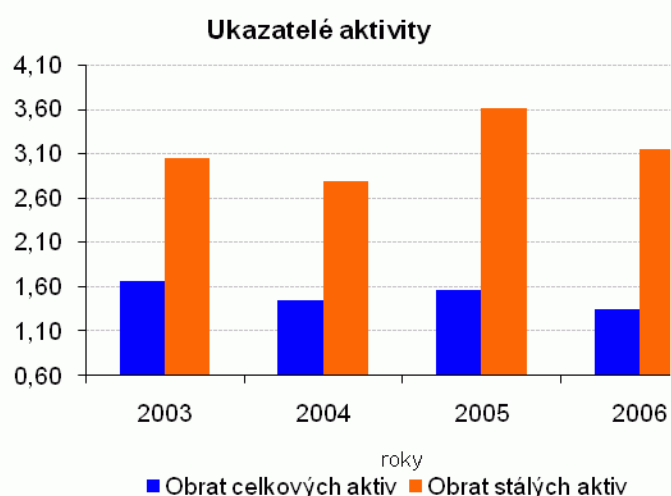
podnik. Ve společnosti TZU se doba obratu zásob pohybovala v intervalu 3 až 30 dní, což je pro podnik příznivé.

Doba obratu pohledávek

Ukazatel doby obratu obchodních pohledávek stanovuje průměrný počet dní, který uplyne od prodeje formou obchodního úvěru až po přijetí peněz. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 36 dní.

Ve společnosti TZU se tento ukazatel neustále pohyboval kolem hodnoty 50 dnů. K obratu došlo v roce 2006, kdy se doba obratu pohledávek prodloužila, a to na 74 dnů. Z těchto hodnot vyplívá, že doba obratu pohledávek se v posledním roce dostala až na dvojnásobek doporučené hodnoty. Firma by v budoucnu měla usilovat o zkrácení této doby.

Na následujícím grafu je vyobrazen vývoj vybraných ukazatelů aktivity za sledované období.



Obr.č.27.: Vývoj ukazatelů aktivity

3.3.4 Analýza vybraných soustav ukazatelů

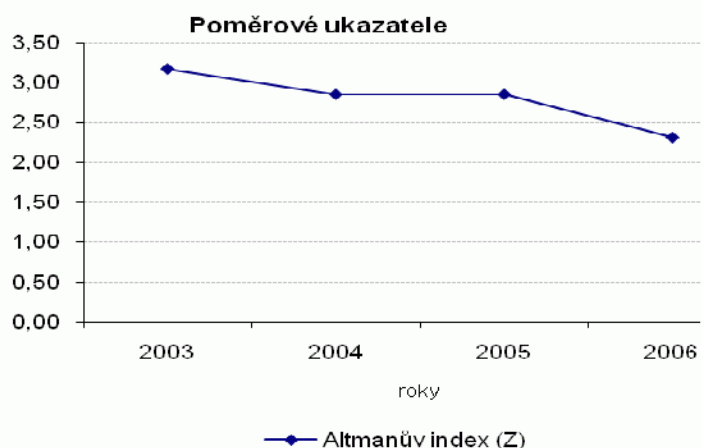
Následující modely slouží jako doplněk získaných informací v předcházejících částech analýzy. Vzhledem ke komplexnosti provedené analýzy jsem vybral pouze

jeden nejvýznamnější model. Je to Altmanův index finančního zdraví, který je v odborné literatuře nejvíce zmiňovaný. Index IN01 zde nemohl být použit, jelikož je potřeba pro výpočet jednoho z jeho koeficientů nutno použít nákladové úroky. Firma ovšem v celém sledovaném období neměla žádný úvěr, tudíž by vyřazení jednoho koeficientu způsobilo zkreslení modelu.

Soustavy poměrových ukazatelů	2003	2004	2005	2006
Altmanův index (Z)	3,165	2,849	2,849	2,309

Obr.č.28.: Soustava poměrových ukazatelů

Ve všech letech sledovaného období, kromě roku 2003, se společnost TZU v rámci Altmanova indexu finančního zdraví nacházela u horní hranice tzv. „šedé zóny“. Pouze v roce 2003 vykazoval index hodnot finančně zdravého podniku. Z toho vyplývá, že společnost nejeví ani uspokojivou finanční situaci ani nejeví známky brzkého bankrotu. Zatím nelze s určitostí říci, co se od této společnosti dá očekávat. Z výsledků vyplývá klesající trend tohoto indexu, společnost by se tedy v příštích letech měla usilovat o změnu tohoto trendu. Na následujícím grafu je znázorněn tento klesající trend.



Obr.č.29.: Altmanův index finančního zdraví

3.4 Zhodnocení finanční situace podniku a návrh přístupu k jejímu zlepšení

Tato kapitola se věnuje shrnutí výsledků analýzy podniku a poukazuje na závažné události, které mohou mít vliv na stabilitu a rozvoj podniku.

3.4.1 Závěry analýzy absolutních ukazatelů

Z analýzy absolutních ukazatelů vyplynul zásadní fakt, který tvoří východisko pro návrhy na zlepšení finanční situace podniku. Jedná se o dobrou komplexní stabilitu celkového hospodaření analyzovaného podniku. Lze ale vysledovat určité specifika ve vývoji či struktuře absolutních ukazatelů.

Podnik vykazuje velmi nízkou úroveň cizího kapitálu. V roce 2006 již sice dochází k nárůstu poměru cizích zdrojů díky nákupu zařízení, avšak stále nedosahuje žádoucích hodnot. Z komplexního pohledu můžeme mluvit o konzervativním přístupu k financování.

Za mírně negativní je možné považovat růstový trend zásob. To je také spojeno s poklesem krátkodobého finančního majetku, což může ovlivnit likviditu firmy právě kvůli nižší likviditě zásob. Vzhledem k celkové úrovni zásob ale není vliv poklesu zásob nikterak zásadní.

Textilní zkušební ústav má při fakturaci stanovenou 14 denní splatnost, ale jen malý počet zákazníků je schopen tuto splatnost dodržet. Zakázky jsou převážně placeny do 60 až do 90 dnů od stanovení splatnosti. Díky těmto nezaplaceným fakturám firmě narůstají pohledávky. Neuhrazené pohledávky sahají až do roku 2004, v roce 2006 byly v konkurzu pohledávky ve výši 525 tis. Kč. Negativní je navíc růstový trend výše pohledávek.

3.4.2 Závěry analýzy rozdílových a tokových ukazatelů

Z analýzy rozdílových a tokových ukazatelů vyplynulo, že celkovou hospodářskou činnost podniku lze syntetizovat do provozního hospodářského výsledku. Více než 99% nákladů tvoří provozní náklady a 99% výnosů tvoří provozní výnosy.

Výkonová spotřeba činí ve sledovaném období 72 až 74 % z celkových nákladů a osobní náklady 23 až 26 % celkových nákladů.

Propad výsledku hospodaření v roce 2004 je patrně způsoben akumulací nákladů v jednom roce. V dalším roce se již vrací na původní hodnoty z roku 2003, dokonce dochází k mírnému růstu.

3.4.3 Závěry analýzy poměrových ukazatelů

Závěry analýzy rentability

Vzhledem k tomu, že všechny ukazatele rentability vykazují v podstatě velmi podobný vývoj, lze usuzovat, že výrazné kolísání hospodářského výsledku není zapříčiněno významnějšími změnami majetkové či kapitálové struktury. To vyplynulo i z analýzy absolutních ukazatelů. Extrémní hodnoty ukazatelů rentability v roce 2004, při relativně konstantní kapitálové a majetkové struktuře a relativně konstantní či mírně rostoucí úrovni tržeb naznačují, že velmi důležitou oblastí, která v podstatě přímo určuje výslednou ziskovost, je oblast nákladů.

V oblasti rentability vykazuje analyzovaný podnik nízké hodnoty, což je způsobeno nedostatkem cizího kapitálu.

Závěry analýzy likvidity

Všechny ukazatele likvidity se pohybují nad doporučovanou hodnotou. Trend snižování všech ukazatelů likvidity trval až do roku 2005, v dalším roce dochází prudkému nárůstu ukazatele především běžné likvidity.

Závěry analýzy zadluženosti

Zadluženost analyzovaného podniku tvoří především krátkodobé závazky z obchodního styku. Vyšší úroveň zadluženosti při dobré úrovni aktivity by v důsledku působení vlivu finanční páky došlo ke zvýšení ziskovosti vlastního kapitálu. Vzhledem k závěrům analýzy vývoje účinku finanční páky lze říci, že vyšší zadluženost by sice podniku uškodila z hlediska likvidity a zadluženosti, zároveň by ale došlo k účinku finanční páky a ke zvýšení ziskovosti vlastního kapitálu.

Závěry analýzy aktivity

V oblasti aktivity lze hodnotit analyzovaný podnik poměrně pozitivně. U obratu celkových aktiv neosáhla společnost TZU v žádném roce optimálních hodnot. Je tedy nutné zvážit, zda jsou rostoucí investice do aktiv efektivní.

Oblast stálých aktiv a obrat celkových aktiv lze těžko hodnotit vzhledem k působení vlivu faktoru pronájmu. Bez eliminace vlivu tohoto faktoru by bylo možné označit oblast obratu stálých aktiv jako dobrou.

3.4.4 Závěry analýzy finančního zdraví firmy pomocí soustav poměrových ukazatelů

Z-skóre (Altmanova formule bankrotu)

Z analýzy finančního zdraví podniku pomocí Altmanova indexu finančního zdraví vyplynulo, že podnik se kromě roku 2003, kdy hodnota indexu odpovídala finančně zdravému podniku, nachází u horní hranice šedé zóny. Klesající trend Altmanova indexu, i když není vůbec kritický, je pro firmu varovný a management firmy by proto měl tyto hodnoty sledovat.

3.4.5 Závěry celkového hodnocení

Zásadním faktem, který vyplynul z analýzy a který představuje východisko hodnocení finanční situace je celkový vývoj hospodářské situace analyzovaného podniku během sledovaného období. Na základě učiněných závěrů lze říci, že analyzovaný podnik vykazuje během sledovaného období velmi dobrou finanční stabilitu. I když lze vytipovat oblasti, ve kterých firma vykazuje určité prvky nestability, týká se toto tvrzení v podstatě všech hospodářských oblastí. Jak vyplynulo z předchozí analýzy, oblasti, ve kterých firma vykazuje určitou nestabilitu, jsou oblast nízkého podílu cizích zdrojů a oblast nákladů spojených s finančními operacemi. Zároveň je třeba zdůraznit, že nestabilita v oblasti cizího kapitálu je jen mírná, vzhledem k faktorům, které tuto nestabilitu způsobují a které byly výše analyzovány, je možné říci až nepodstatná. Navíc v posledním roce dochází ke zlepšování situace v této oblasti. Co se týče negativního trendu ve vývoji hospodářského výsledku z finančních operací, jedná se o oblast, které je třeba věnovat samostatnou pozornost.

Celkový vývoj finanční situace analyzovaného podniku během sledovaného období lze komplexně hodnotit pozitivně a současnou finanční situaci lze hodnotit jako dobrou. Jestliže v krátkodobém horizontu nedojde k zásadním změnám v působení interních faktorů, lze vzhledem k očekávanému vývoji v působení externích faktorů, jak vyplynulo ze strategické a finanční analýzy očekávat udržení stability hospodaření analyzovaného podniku také v krátkodobém horizontu v budoucnosti.

S relativně dobrou finanční situací podniku kontrastuje komplexně konzervativní přístup managementu analyzovaného podniku obecně k podnikání. Jedná se zejména o přístup k financování podniku a přístup ke strategickému řízení.

Tyto faktory, tedy celková stabilita hospodaření během sledovaného období, současná finanční situace podniku, majetková a kapitálová struktura, očekávaný vývoj vlivu strategických faktorů na finanční situaci podniku ve střednědobém horizontu a současný přístup k financování a strategickému řízení, tvoří východisko pro návrhy na opatření ke zlepšení finanční situace analyzovaného podniku.

Přistoupit ke zlepšení finanční situace podniku, jehož hospodaření vykazuje velmi dobrou stabilitu a současnou finanční situaci lze hodnotit jako velmi dobrou, není vůbec obtížné. I když firma vykazuje dobré výsledky, vždy je co zlepšovat. Základní přístup je možné postavit na hledání a posilování zdrojů konkurenčních výhod a zvyšování tržního podílu. Je možné hovořit o posilování konkurenční pozice a o expanzi podniku. Posilování konkurenční pozice je jednak obecný požadavek a jednak se jeví jako nutné vzhledem k očekávanému vývoji v oboru. Pro potenciální expanzi je současná situace podniku velmi příznivá. Současně s přijetím opatření, která nasměrují expanzi, je třeba přijmout opatření vedoucí k zajištění oblastí, které jednak vykazují určité zhoršování či nestabilitu a jednak mohou znamenat ohrožení stability z hlediska potenciálního uplatnění doporučení.

4 NÁVRHY NA OPATŘENÍ A ZHODNOCENÍ OČEKÁVANÝCH PŘÍNOSŮ

Existuje určitá základní škála obecných doporučení pro zlepšení finanční situace, ze kterých je možno vybírat podle konkrétních závěrů analýzy. Tato obecná doporučení představují určitou základnu pro rozhodování finančního analytika ve věcech potenciálních opatření ke zlepšení finanční situace či zvýšení finanční výkonnosti.

Do oblasti ziskovosti například směřují elementární doporučení typu zaměřit se na snižování nákladů – provést důkladnou nákladovou analýzu nebo zvýšit celkové výnosy např. restrukturalizací výrokového portfolia či prodejního sortimentu aj. Do oblasti likvidity jsou to doporučení typu zvýšit likviditu navýšením kapitálu o krátkodobý či dlouhodobý úvěr podle závěrů analýzy likvidity, zda je problém s likviditou krátkodobou či dlouhodobou. Do oblasti aktivity jsou to doporučení typu provést důkladný rozbor využití aktiv a provést optimalizaci a restrukturalizaci jejich skladby a úrovně nebo doporučení typu efektivněji řídit dodávky materiálu či zboží za účelem minimalizace jejich potřebné úrovně a odtud plynoucí minimalizace vázanosti kapitálu v těchto aktivech. Existuje celá řada podobných obecných doporučení. I přes to, že jsou tato doporučení podle konkrétních podmínek více či méně reálná, představují základní přístupy ke zlepšení finanční situace či finanční výkonnosti podniku.

Jak vyplynulo z předcházejícího rozboru, z komplexního pohledu vykazuje analyzovaný podnik prvky velmi dobré stability a velmi dobré výkonnosti. Z pohledu majitelů firmy plní analyzovaný podnik svou úlohu velmi dobře. Výše zmíněnou obecnou škálu doporučení lze proto využít jen ve velmi omezené míře, výhradně ke „kosmetickým úpravám“ firemního hospodaření.

4.1 Návrhy na opatření k posílení a budování konkurenčních výhod

Budování konkurenčních výhod představuje jednu ze základních otázek podnikatelského úspěchu. Jedná se velmi širokou a komplexní oblast podnikatelského rozhodování. V rychle se měnícím konkurenčním prostředí existuje velmi málo trvale

udržitelných konkurenčních výhod. V konkurenčním boji může uspět jen taková firma, která dokáže neustále reagovat na měnící se okolí, tedy taková firma, která dokáže být tak ostrážitá a pružná, že bude vždy schopna nalézt a budovat neustále nové konkurenční výhody bez ohledu na to, jaké změny v okolí nastávají. Současný růst trhu vytváří dostatečně silnou poptávku i pro firmy, které tvoří relativně málo konkurenčních výhod. Vzhledem k dobré komplexní finanční situaci se analyzovaný podnik nachází ve fázi, která umožňuje vytvořit rezervy v podobě budování a udržování konkurenčních výhod pro zachování hospodářské stability i v budoucnosti. Vzhledem k obecným požadavkům, současné hospodářské situaci podniku a očekávanému vývoji trhu lze říci, že z hlediska udržení hospodářské stability v budoucnosti je dokonce nutné pro budování konkurenčních výhod toto období využít. Z tohoto pohledu je možné přistoupit stejně tak k cílenému budování konkurenčních výhod jako k expanzi podnikání. Důvody a efekty v obou těchto případech jsou velmi podobné. Zásadní rozdíl je však v míře rizika (a míře potenciálních přínosů) a v rozsahu požadavků kladených na management podniku.

Následující část zachycuje současné i potenciální zdroje konkurenčních výhod a návrhy na opatření, které mohou zajistit udržení či vyvolat posílení stávajících či mohou přispět k vybudování nových.

Zároveň je třeba zdůraznit, že i přes rozdělení zdrojů konkurenčních výhod nelze hovořit o jejich striktním vymezení. Řadu potenciálních zdrojů konkurenčních výhod analyzovaný podnik již do určité míry využívá a řadu stávajících konkurenčních výhod využívá jen ve velmi omezeném rozsahu. Hranice se v důsledku toho stávají nejasné a zamlžené. Takto je třeba na rozdělení zdrojů nahlížet. Rozdělení je provedeno zejména s ohledem na zdůraznění významu a potenciálních efektů jednotlivých doporučení.

Je třeba zdůraznit, že níže uvedené potenciální zdroje konkurenčních výhod jsou vzájemně provázané. Významné zesílení jejich jednotlivých účinků lze dosáhnout jejich společným působením v souladu s jasně stanovenou strategií. Lze říci, že jejich společným působením lze ve střednědobém horizontu dosáhnout významných, trvale udržitelných efektů.

4.1.1 Dlouhodobé cíle a strategie

Jedná se o nejslabší oblast analyzovaného podniku. Jak vyplynulo z analýzy dlouhodobých cílů a strategií, analyzovaný podnik syntetizuje své dlouhodobé cíle a strategie do jednoduchého cíle – přežití. Takto zjednodušené uplatňování strategického řízení při současné velmi dobré hospodářské situaci podniku představuje významný potenciální zdroj konkurenční výhody. Vhodně zvolenými krátkodobými, střednědobými i dlouhodobými cíli, vhodně postavenou strategií a systémem hodnocení a kontroly dosahovaných výsledků lze, vzhledem k velmi dobrému stavu hospodaření analyzovaného podniku při absenci strategie, dosáhnout významné konkurenční výhody.

4.1.2 Budování kvalitního a motivovaného pracovního týmu

Z předcházející analýzy vyplynul požadavek, na trvalé zajištění kvalitního pracovního týmu. Pro analyzovaný podnik je kvalita pracovní síly jednou ze základních podmínek udržení hospodářské stability a trvalého podnikatelského úspěchu. Primárně je to dáno povahou jeho činnosti a nedostatkem kvalitních pracovních sil na trhu práce. Z hlediska povahy činnosti podniku je třeba zdůraznit, že na kvalitě pracovní síly je závislá elementární podmínka efektivního fungování výrobního systému při zakázkové výrobě – jeho flexibilita. Významným zdrojem konkurenční výhody, který je závislý na kvalitě pracovní síly, je také kvalita produkce. Lze říci, že kvalita pracovní síly je jedním z nejvýznamnějších zdrojů komplexních konkurenčních výhod. Pro zachování trvalé hospodářské stability je proto třeba intenzivně budovat kvalitní a motivovaný pracovní tým. Kvalita pracovníka v případě zakázkové výroby je dána jednak objektivními faktory - kvalifikace, délka praxe aj. a jednak subjektivními faktory - organizační schopnosti, širší znalosti a dovednosti, zručnost, pečlivost, vytrvalost, pracovitost aj. Pro vybudování systému, který bude generovat kvalitní a motivovaný pracovní tým jako významný zdroj konkurenční výhody je třeba vytvořit mzdové i mimomzdové stimulační systémy a systémy motivace pracovníků.

Primárním předpokladem kvalitních mzdových i mimomzdových systémů stimulace a motivace pracovních sil je stanovení cílů a strategií, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Každý pracovník, který má být v rámci systému motivován a stimulován musí být s těmito cíli a strategiemi obeznámen. Samozřejmostí je striktní vymezení jeho

osobní úlohy. Z uvedeného plyne, že každý pracovník musí bezezbytku chápat svou úlohu jak z hlediska dosahování operativních cílů, tak z hlediska naplňování střednědobých cílů a strategií z pohledu celého podniku.

Mzdový systém motivací a stimulací pracovníků může být založen například na pohyblivé složce mzdy, která se bude odvíjet od objemu dokončených zakázek, od přidané hodnoty, vyprodukované podnikem za období apod. Z hlediska maximálního využití této složky by bylo vhodné stanovovat tuto složku s maximální pečlivostí a odvíjet ji výhradně od osobního příspěvku pracovníka. To je samozřejmě velmi náročný úkol, závislý zejména na kvalitě a dostupnosti informací. Kvalitní a dostupné informace pro mzdový motivační a stimulační systém je možné získat prostřednictvím komplexního informačního systému, v němž se budou prolínat účetní (evidenční) a kalkulační údaje.

4.1.3 Vybudování informačního systému

V závěru předcházející kapitoly byl naznačen význam kvalitního informačního systému. Význam informací je v současné informační společnosti nepopíratelný. Pro efektivní a dlouhodobě udržitelné kvalitní fungování podnikatelské činnosti je dostatek kvalitních informací nezbytný. Informační systém je sice nákladná a časově náročná záležitost, může však být zdrojem významné konkurenční výhody. Analyzovaný podnik se nachází v situaci, kdy je schopen investici do kvalitního informačního systému financovat a zajistit si tak do budoucna významnou trvale udržitelnou konkurenční výhodu, která může být rozhodující při očekávaném poklesu růstu trhu a zostřování konkurenčního boje.

4.1.4 Řízení kapitálové struktury

Z hlediska současného stavu kapitálové struktury podniku lze hovořit o nízké úrovni cizích zdrojů (z hlediska ziskovosti). Z komplexního pohledu je ale situace jiná. Vzhledem k současné úrovni zadluženosti, vzhledem k vývoji účinku finanční páky lze označit komplexní přístup managementu k financování podnikatelské činnosti za velmi konzervativní. Z důvodu zvýšení ziskovosti vlastního jmění je vhodné v budoucnosti využívat cizí zdroje financování ve větší míře než doposud.

4.1.5 Pověst podniku a značka

Pověst podniku a značka je dalším významným zdrojem konkurenčních výhod. Budování pověsti a značky je dlouhodobá a kapitálově náročná záležitost. Vzhledem k současné hospodářské situaci podniku je to však příležitost, které je možné využít pro trvalé udržení hospodářské stability. Vzhledem k povaze produktu podniku je kvalita produkce jednou z klíčových oblastí podnikatelského úspěchu. Dobrou pověst je možné taktéž stavět právě na kvalitní produkci. Dále je vhodné zaměřit se na budování značky. Nepříznivé faktory, které mohou působit v důsledku očekávaného zesílení konkurenčního boje a poklesu růstu trhu mohou být dobrou pověstí a dobrou značkou z části eliminovány. Lze říci, že v období dobré hospodářské výkonnosti, která je tažena vývojem trhu, je zaměření se na budování značky a dobré pověsti z hlediska udržení trvalé hospodářské stability nezbytné.

4.1.6 Plánování a kontrola

Dvě z manažerských funkcí, které jsou v analyzované firmě podhodnoceny. Vytyčení cílů a hodnocení jejich naplňování je jednou ze základních podmínek trvale udržitelné hospodářské stability podnikání. Plánování samotné v užším slova smyslu představuje článek strategického plánování. Z tohoto pohledu je jako samostatně funkční článek důležitější než vytyčení samotné strategie. Takto je třeba na plánování nahlížet. Kontrola naplňování cílů je nutnou podmínkou efektivního fungování plánování. V analyzované firmě je třeba se z hlediska trvale udržitelné hospodářské stability na tyto dvě manažerské funkce zaměřit při zachování úrovně intenzity organizování a řízení ve smyslu chápání manažerských funkcí.

4.1.7 Řízení nákladů

Je třeba vyvíjet neustálý a soustředěný tlak na snižování nákladů. Východiskem by měla být podrobná nákladová analýza, pro zajištění trvalého tlaku na snižování nákladů potom vytvoření nákladových limitů a nákladových norem.

4.1.8 Investiční rozhodování

Při investičním rozhodování je třeba intenzivněji využívat metod investičního rozhodování, zejména v kontextu zvyšování záporného příspěvku hospodářského výsledku z finančních operací k celkovému hospodářskému výsledku.

4.1.9 Řízení pohledávek a závazků

Společnost vykazuje v oblasti inkasu obchodních pohledávek dlouhodobý negativní vývoj. Zatímco doba inkasa pohledávek lehce klesla v roce 2004, v roce 2006 se zase výrazně zvýšila.

Společnost by měla neprodleně uvažovat o nápravě v této oblasti. Měla by učinit opatření ve správě a řízení pohledávek a pověřit tím vlastní specializovaný útvar nebo jít cestou outsourcingu, tj. svěřit řízení a správu svých pohledávek specializované společnosti. Obě z variant mají své výhody i nevýhody, rozdílnou finanční náročnost a také efektivnost.

Ve společnosti by měl být v co nejkratší době zaveden standardní systém řízení pohledávek, který vyžaduje jednoznačné, srozumitelné, průhledné a kontrolovatelné definování pravidel a postupů ze strany věřitele, což by eliminovalo subjektivní pohled na situaci, osobní vazby ke dlužníkovi, možnosti uplácení apod. Pro zavedení systému je nezbytné, aby výrobní, obchodní a finanční útvary společnosti vzájemně spolupracovaly v rámci propojeného informačního systému.

Pravidlem by se měl stát fakt, že pohledávkou se začne společnost zabývat ihned v okamžiku jejího vzniku. Jedná se o tzv. proaktivní způsob řízení pohledávek, který spočívá v tom, že cca 7 dní před splatností by se útvar společnosti dotazoval dlužníka, zda fakturu obdržel, zda ji v daném termínu uhradí apod. Po lhůtě splatnosti by se v průběhu 30 dnů ještě dvakrát telefonicky upomínal u dlužníka a teprve poté by přišly na řadu důraznější písemné upomínky.

Výsledky zavedení proaktivního řízení pohledávek nebudou hned patrné, ale během 6 – 9 měsíců by si věřitelé společnosti měli na tento způsob jednání zvyknout a respektovat ho. Díky tomu by společnost měla dosáhnout výrazného zlepšení platební morálky obchodních partnerů a také zlepšení vlastních finančních toků. Nesmí však

přistoupit na „změkčení“ proaktivního systému řízení pohledávek nebo dokonce na jeho vypouštění po určitou dobu, protože tím by se mohla dostat na samý počátek svých problémů.

4.2 Návrh na tvorbu ABC modelu

Aby využití ABC modelu bylo směrem do budoucna přínosné, je nezbytné nejdříve získat základní představu o tom, jak se naše náklady chovají a proč se tak chovají. A to je nejsnadnější na historickém modelu ABC. Jelikož je model zaměřený na minulost, nemůžeme využít ABB, aplikaci ABC modelu na plánování a tvorbu rozpočtů, kde najdeme další velký přínos ABC - zvýšení ziskovosti organizace.

Celý postup vytváření modelu bychom mohli rozdělit zhruba do pěti hlavních etap, přičemž jejich pořadí není pevné, může se změnit.

První etapou je úprava účetních dat, připravených většinou pro jiné účely, do podoby vhodné pro dosažení našeho cíle - co nejpřesnější rozdělení skutečných nákladů. Není to nutný krok, ale může být pro naše české poměry krokem užitečným.

Druhou etapou tvorby ABC modelu je návrh aktivit, tedy použití jiné optiky na příčiny vzniku a velikosti nákladů, použití prvků procesního řízení. Rozdělení naší organizace ne na střediska, ale na procesy a aktivity, které děláme.

Třetí etapou je ocenění těchto aktivit, tedy nalezení příčin spotřeby zdrojů a vyčíslení počtu těchto příčin pro každou aktivitu. Přerozdělíme všechny náklady z nákladových druhů (případně z činností podporujících jiné činnosti) na náklady jednotlivých činností organizace.

Čtvrtou je definování nákladových objektů, tedy určení cílů našich kalkulací. Co konkrétně budeme oceňovat, kde budou končit náklady, u čeho chceme posuzovat nákladovost, ziskovost. Tato etapa může proběhnout, aniž bychom čekali až na ocenění aktivit. Leckomu může být užitečné dokonce tímto krokem, stanovením cílů toku našich nákladů, začít.

A konečně pátou etapou je ocenění nákladových objektů, tedy nalezení příčin spotřeby činností na jednotlivé nákladové objekty a vyčíslení počtu těchto příčin. Náklady propustíme z činností na každý nákladový objekt. Tady leží asi největší rozdíl mezi ABC a tradičním modelem režijních přírážek. (12)

4.2.1 Úprava účetních dat

Úpravou účetních dat do podoby vhodné pro naše potřeby se rozumí projít hlavní knihu, výsledné nákladové účty a uspořádat tyto informace tak, aby nebyly pokřiveny důsledky nevhodných úprav finančního a daňového účetnictví. Víme, že ABC není nahrazením účetnictví, hlavní knihy, že naopak tyto informace využívá, jiným způsobem výsledné náklady rozděluje. Naším zájmem je však do modelu pustit jen skutečné náklady.

Ne všechny opravné položky, rezervy apod. jsou však potřeba vyloučit. Správně vedené finanční účetnictví by na rozdíl od účetnictví daňového mělo vést skutečné náklady tak, aby zobrazení zisku a stavu společnosti bylo co nejbližší ekonomické realitě.

Investice a výdaje

Kromě úprav těchto zmíněných nestandardních, jednorázových, mimořádných, administrativních a jiných podobných položek je vhodné také provést ekonomické korekce nákladů. Tím myslíme odstranění zjednodušení, která jsou sice účetně či daňově přípustná, nicméně se neshodují s ekonomickou skutečností. Příkladem účetních nebo daňových nákladů, které z ekonomického hlediska náklady nejsou, mohou být například náklady na reklamu, na vzdělávání, na vývoj, na nové prodejce, na získávání nových trhů, na zavádění nových produktů apod.

Výsledkem by měla být úprava nákladů, které najdeme v účetnictví. Ne všechno, co je v nákladech, je skutečná ekonomická spotřeba zdroje, ne všechno je náklad (něco určitě ano, ale něco se stane nákladem až v dalších obdobích). Úprava se nás týká samozřejmě jen tehdy, máme-li podobné investice v nákladech.

Platí to ovšem i naopak - některé náklady tam účetně (daňově) zaznamenány být nemusí, i když z ekonomického hlediska je nepochybné, že by být měly. Tyto náklady bychom pro získání skutečných nákladů měli naopak přidat, protože v účetnictví mohou chybět (ale neměly by). Jako příklad můžeme uvést budoucí náklady na opravy, případně na provádění oprav ve víceletých cyklech, budoucí náklady na údržbu apod. Obecně se tedy jedná o náklady (nebo jejich část) na pořízení toho, co je standardně potřeba pro uskutečnění výnosů, i když tam zrovna toto období z různých důvodů chybí.

Odpisy

Speciální otázkou jsou investice, respektive jejich spotřebovávání, tedy odpisy. Rozdíl mezi účetními a daňovými odpisy je dnes už docela dobře znám. Odpisy zrychlené, zpomalené nebo neodpisování vůbec, bez ohledu na to, co se s investicí opravdu děje, to daňové předpisy umožňují, tak proč toho daňově nevyužít. (12)

4.2.2 Návrh aktivit

Druhým krokem návrhu je pojmenování a popis hlavních procesů a aktivit organizace. Počet definovaných aktivit závisí na mnoha parametrech. Na velikosti a komplexnosti organizace, na zdrojích, zejména časových, personálních a finančních, na míře podpory informačními technologiemi, na důvodu budování ABC modelu. Jiný je počet pro jednorázové provedení, jiný pro operativní ABC, pravidelné sbírání dat, jiný pro podporu mapování a zjednodušování procesů. Počet aktivit se tak pohybuje v řádech desítek až stovek.

Pro pojmenování můžeme použít díky mezinárodním zkušenostem poslední dekády předdefinované názvy aktivit, případně nechat zaměstnance, ať sami pojmenují procesy a aktivity. Budou více vtaženi do návrhu, více zainteresováni a budou i více důvěřovat výslednému ABC modelu.

Činnosti by měly být popsány nejlépe slovesem, případně podstatným jménem, aby práce, o kterou se jedná, byla vyjádřena co nejsrozumitelněji. Např. nakupování subdodávek, dopravování do skladu, připravování technologických postupů, zavádění nových produktů apod.

Neméně důležité je společně popsat, co konkrétně se pod názvem činnosti skrývá a co už ne, co je obsahem činnosti jiné. Usnadní nám to pozdější práci při rozdělování zdrojů na aktivity a při přidělování aktivit nákladovým objektům. (12)

4.2.3 Ocenění aktivit

Pro ocenění vyjdeme z výsledků první etapy, z upravených nákladů. Pokud máme tento přípravný krok za sebou, nebo není tento krok vůbec třeba dělat, pak rozdělíme náklady do skupin. Nákladové druhy seskupíme podle toho, které činnosti které zdroje provádějí, podle druhů činnosti, podle umístění činnosti nebo jiné vlastnosti, usnadňující spojení zdrojů s aktivitami. Jsou-li podle této logiky rozděleny zdroje na divize, závody, střediska, můžeme vyjít z tohoto rozdělení.

V ABC používáme pro rozdělení nákladových druhů na činnosti nástroj nazývaný příčiny spotřebovávání zdrojů. Jde nám o to najít co nejvýstižnější kauzální vztah příčina-důsledek mezi zdroji a činnostmi. Hledáme příčiny, které vedou ke spotřebovávání zdrojů jednotlivými činnostmi, příčiny, jejichž důsledkem jsou náklady každé činnosti.

Těmito příčinami jsou například metry, kusy, kila, plochy, lidi, odvedené hodiny, procenta, rovnoměrné rozdělení, čas, a podobná měřítka. Mohou to být např. metry čtvereční pro nájem. Z energií může metr čtvereční posloužit třeba i pro teplo. Pro elektřinu to může být příkon strojů apod.

Může to být odhad procent spotřebovaného zdroje, např. času stráveného na jednotlivých činnostech pro mzdy nebo i pro režijní materiál. Mohou to být všechna možná relevantní měřítka, až po rozdělení nákladů podle skutečnosti - kolik kterého zdroje bylo vydáno, spotřebováno, podle konkrétních sestav, třeba odpisů konkrétních strojů používaných při konkrétních činnostech.

Výsledkem je ocenění všech činností firmy. Křížovou kontrolou ověříme, že součty nákladů podle druhů i podle činností souhlasí. Než se však pustíme do distribuce nákladů z činností na nákladové objekty, zbývá něco udělat. Důležitým mezikrokem, po vyčíslení nákladů na všechny činnosti, je stejným postupem rozdělit náklady případných

podpůrných činností na činnosti podporované. U podpůrných činností je nemožné najít příčiny jejich spotřeby na nákladové objekty, protože jak už z definice vyplývá, nevztahují se přímo k nákladovým objektům, ale k jiným činnostem, které podporují. Náklady podpůrných činností by tedy měly protéct do činností, které mají přímý vztah k nákladovým objektům. Tento mezikrok nám také usnadní vyhledání příčin spotřeby činností.

Už výsledkem této etapy budování ABC modelu jsou pro organizaci a zaměstnance často úplně nové informace. Lidé se obvykle vůbec poprvé dozvědí, kolik která aktivita stojí, které činnosti jsou nejdražší a proč. U aktivit, které jsou člověku nejbližší, si k ověření pocitů, intuice, že to bude drahé (levné), přidáme konkrétní peníze. U aktivit, do kterých tak nevidíme, můžeme být překvapeni, kolik váží zdrojů, kolik vlastně stojí. (12)

4.2.4 Definování nákladových objektů

Z logiky ABC vyplývá, že zákazníci a produkty jsou příčinou provádění aktivit, že jsou přes aktivity příčinou spotřebovávání zdrojů, vzniku nákladů. ABC nám tak dá, kromě jiného, informace o nákladech na jednotlivé zákazníky, na jednotlivé produkty. Dozvíme se tak třeba, kolik nás stojí extra obsluha náročného zákazníka z našeho příkladu autoservisu v úvodní části knihy. Dozvíme se, kolik nás stojí extra podpora (podpora, ne vlastní výroba) náročného produktu. Náročný může znamenat nově zaváděný, složitý, časté změny, malé dávky, malé roční objemy apod. Tyto informace se dozvíme pro každý nákladový objekt, který si nadefinujeme.

A abychom to mohli posoudit, musíme nejdříve náklady na obsluhu náročného zákazníka či podporu náročného produktu vyčíslit. A to co nejpravdivěji, co nejblíže skutečnosti. V ABC toho dosáhneme propojením oceněných činností s nákladovými objekty. Náklady akumulované v každé činnosti propojíme jen s těmi nákladovými objekty, které dané činnosti spotřebovaly. Takto oceněný nákladový objekt, třeba náklady na zákazníka, pak můžeme následně porovnávat například s jeho výnosy.

V ABC používáme pro výstižnější rozdělení nákladů aktivit nástroj nazývaný příčiny spotřebovávání aktivit. Tyto příčiny vedou ke spotřebovávání činností (ne nákladových druhů) jednotlivými nákladovými objekty a tedy k jejich ocenění. (12)

4.2.5 Ocenění nákladových objektů

V této etapě leží zásadní změna oproti tradičnímu modelu. Jestliže úvod tvorby ABC modelu byl podobný, závěr je zcela odlišný. V úvodu jsme si ukázali, že zdroje se u tradičního modelu rozdělují na střediska podobně jako u modelu ABC zdroje na aktivity. Přesněji řečeno příčiny jsou podobné, ne však cíle rozdělení (tradičně střediska, u ABC činnosti). Tato etapa se tradičnímu modelu nepodobá. Je krokem, který zásadně zlepšuje přesnost výpočtů nákladů na nákladové objekty.

Nejenže vycházíme z podrobnějších a reálněji uspořádaných dat, z informací o nákladech jednotlivých aktivit, a ne z agregovaných nákladů středisek. Náklady jsou uspořádány pro věrné ocenění nákladových objektů, ne pro přenesení odpovědnosti. Ale hlavně nepoužíváme průměrné režijní přirážky, které smíchají režijní náklady dohromady a pak dávají všem průměrně stejně (a to ještě podle diskutabilních, výlučně objemových příčin).

Místo těchto příliš hrubých přirážek použijeme vztahy respektující skutečnou příčinu vzniku režijních nákladů, které spotřebu činností skutečně vyvolávají. A to jsou i běžné příčiny objemové, příčiny přímých nákladů, např. přímé mzdy. Tyto klasické příčiny samozřejmě nezavrhujeme, protože příčinou být mohou a ve výrobních režích často jsou. Příkladem příčiny spotřebovávání výrobní aktivity mohou být strojohodiny. Každá strojohodina, kterou si produkt vyžádá, zapříčiní spotřebu aktivity, třeba obrábění. A v této aktivitě máme náklady, které vznikly spotřebováváním zdrojů (např. spotřeba režijního materiálu - obráběcích nožů, spotřeba energie – elektřiny apod.).

Analogicky platí totéž pro příčinu přímých mezd, snad nejrozšířenější bázi tradiční metody rozpouštění režijních nákladu režijními přirážkami. Příčiny velké části spotřebovávání těchto výrobních činností mohou být založené na objemu přímých mezd. Netýká se to však všech výrobních režíí a obvykle vůbec ne nevýrobních režíí, kde jsou dnes víc a víc úplně jiné příčiny.

Přibývá činností, jejichž spotřebu spouští jiné příčiny. Příčiny, které nesouvisí s každou jednotkou objemu, ale které souvisí například s jednotlivými dávkami. Náklady na každou dávku jsou pak nezávislé na objemu dávky, na počtu jednotek v dávce. K příkladům činností, jejichž spotřeba se spouští jinými příčinami, než jsou přímé náklady, patří třeba nastavování strojů nebo instalace přípravku, nakupování vstupních materiálu a komponent nebo administrativní vyřízení zakázky.

Přibývá také činností, jejichž spotřebovávání je vyvoláno příčinami, které souvisí s rozvojem či zaváděním produktu, s rozvojem, zaváděním a budováním značky, trhu, distribučního kanálu, zákazníka apod. I tady mohou být náklady na každý rozvoj odlišné od počtu jednotek, od objemu přímých nákladů. Příkladem činností, které mohou mít příčiny spotřeby jinde než v přímých nákladech, může být třeba stanovení ceny produktu, provedení reklamní akce, udržování databáze informací, testování produktu, zájmu zákazníku, návrh, konstrukce a výroba přípravku. Obecně jde tedy o činnosti, které je potřeba provést, aby bylo možno přeměnu vstupu ve výstupy vůbec zahájit (bez ohledu na objem, např. přímých mezd).

Přibývá také činností, jejichž spotřeba je způsobena špatně identifikovatelnými příčinami. Odhalení těchto příčin je velmi těžké, protože nesouvisí jednoznačně ani s objemem, ani s dávkami, ani s rozvojem či se zaváděním, obecně nesouvisí s žádnými zákazníky, produkty, trhy atd. Souvisí ale třeba se státní regulací, s ekologickými předpisy, se vztahy k majitelům, obecně s fungováním organizace vůbec. Souvisí s jejím udržením v chodu, s něčím, co nemá jasnou vazbu k žádnému nákladovému objektu. Často ani skutečně žádná vazba neexistuje, protože tyto aktivity nevyvolává ani zákazník, ani žádný produkt, žádný nákladový objekt. Bylo by proto nesprávné tyto činnosti spojovat s definovanými nákladovými objekty, protože tyto nákladové objekty spotřebu těchto činností nevyvolávají.

Po shodě nad příčinami teď oceníme jednotlivé příčiny. Uděláme to jednoduše tak, že vydělíme náklady na činnost počtem příčin, které spotřebu činnosti vyvolávají. Je pravděpodobné, že některé vaše činnosti budou mít stejné příčiny spotřeby činností. Proto je vhodné náklady těchto činností dát dohromady do jedné společné činnosti a vypočítat tak jednu společnou cenu příčiny. Tím se nám závěrečný krok zjednoduší.

Ocenění jednotlivých nákladových objektů je posledním krokem. Po tomto kroku získáme odpověď na otázku, kolik vlastně naše organizace utratí peněz na každého zákazníka, produkt nebo jiný nákladový objekt. Kolik z naší činnosti se spotřebuje právě na tohoto zákazníka, na tento produkt, na tohoto dodavatele, trh, distribuční kanál apod.

(12)

5 ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo analyzovat finanční hospodaření společnosti Textilní zkušební ústav, odhalit případné nedostatky v jejím hospodaření a navrhnout možná řešení vedoucí k nápravě těchto nedostatků. Analýza, kterou jsem u této společnosti provedl, odhalila negativní vývoj v určitých oblastech hospodaření. Na základě toho jsem navrhl několik možných řešení, která by měla vést k nápravě v těchto oblastech.

Diplomovou práci jsem vypracoval na základě informací, získaných z interních zdrojů společnosti Textilní zkušební ústav. Jednalo se o účetní výkazy za období 2003 – 2006, výroční zprávy apod. Dalším významným zdrojem informací pro mne byla odborná literatura a internetové stránky týkající se dané problematiky. Na základě takto získaných údajů jsem provedl analýzu finančního hospodaření společnosti za období 2003 – 2006, která mi umožnila identifikovat problematické oblasti a nedostatky a navrhnout jejich možná řešení, která by měla vést ke zlepšení stávající situace ve společnosti.

Návrhová část této práce je zaměřena jednak na odstranění drobných nedostatků současného hospodaření a jednak na možnosti posilování stávajících a budování nových konkurenčních výhod. Součástí návrhů na opatření ke zlepšení finanční situace podniku je také návrh strategie přístupu k potenciální expanzi podniku. Expanze je jednak za současných podmínek vhodná a jednak vzhledem k očekávanému vývoji trhu ve střednědobém horizontu představuje jeden z možných přístupů k dlouhodobému udržení hospodářské stability. V další části je popsán návrh na tvorbu ABC/M modelu, o který firma projevila zájem. Tento model by měl pomoci firmě Textilní zkušební ústav ke zvyšování výkonnosti pomocí procesního řízení nákladů. Je zde stručně popsáno několik kroků, které umožní zavedení tohoto modelu ve společnosti.

Největší riziko, které v současné době bezprostředně ohrožuje rozvoj společnosti Textilní zkušební ústav, je stále se zvyšující počet konkurenčních firem. Společnost, pokud si chce udržet své silné postavení na trhu a do budoucna se pokusit o další rozvoj svého podnikání, se musí bezpodmínečně soustředit na vývoj služeb, které by se

významně odlišovaly od služeb konkurentů. Musí investovat do oblasti výzkumu a vývoje, protože jen služby vysoké kvality mají šanci uspět v dnešní tvrdé konkurenci.

Dalším, neméně závažným ohrožením pro společnost Textilní zkušební ústav je negativní vývoj v systému řízení pohledávek. Z části je tento nepříznivý stav vyvolán tlakem strategických zákazníků na výši ceny, délku splatnosti pohledávek apod. Společnost by měla v brzké době pověřit správou a řízením svých pohledávek nějakou specializovanou firmu, která by ji pomohla překonat tento nepříznivý stav. Tento typ spolupráce bych doporučil pro oblast správy pohledávek strategických zákazníků. Pro oblast správy pohledávek ostatních zákazníků bych společnosti doporučil, aby tím pověřila svůj vlastní specializovaný útvar, který by, po získání potřebných zkušeností a znalostí, případně později převzal i správu pohledávek strategických zákazníků.

Vzhledem ke komplexnosti zadání této práce je třeba poslední návrhovou část, která se zabývá návrhem strategie přístupu k potenciální expanzi podniku brát jako koncept přístupu k realizaci navrhované strategie. Návrhy ke zlepšení finanční situace a finanční výkonnosti jsou v této podkapitole rámcové a před implementací strategie je nutné je podrobněji rozpracovat pro jednotlivé oblasti řízení podniku.

6 SEZNAM LITERATURY

Monografie

1. KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 1.vyd. Brno: PC-DIR, 1999. 83 s. ISBN 83-7355-061-X.
2. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
3. PAVLÍKOVÁ, A., CHUDÝ, A., DVOŘÁK, P. *Finanční řízení v praxi*. 1. vyd. Praha: Newton Group, 1998. 467 s. ISBN 80-85603-80-2.
4. REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management 1. část*. 2. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2003. 116 s. ISBN 80-214-2487-7.
5. RŮŽIČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
6. SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*. 2. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2003. 173 s. ISBN 80-214-2515-6.
7. SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 212 s. ISBN 80-2726-562-8.
8. SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 136 s. ISBN 80-7179-367-1.
9. SYNEK, M. *Ekonomická analýza*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2003. 79 s. ISBN 80-245-0603-3.
10. SYNEK, M. *Nauka o podnikání – učební texty pro bakalářské studium*. 3. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 383 s. ISBN 80-7079-776-2.
11. VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.
12. STANĚK, V. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 236 s. ISBN 80-247-0456-0.
13. BLAHA, Z., JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví podniku*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1996. 159 s. ISBN 80-85603-80-2.
14. HANUŠOVÁ, H. a KOCMANOVÁ, A. *Účetnictví*. 1. vyd. Brno: PC-DIR, 1998. 230 s. ISBN 80-214-1270-4.
15. SŮVOVÁ, H. a kol. *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, a.s., 1999. 622 s. ISBN 80-7265-027-0.

Internetové zdroje

16. www.finance.cz

17. www.tzu.cz

Firemní materiály

18. Výroční zprávy společnosti za období 2003 – 2006

7 SEZNAM ZKRATEK

CF	Cash flow
CP	Cenné papíry
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČPM	Čistý peněžní majetek
ČPP	Čisté pohotové prostředky
ČR	Česká republika
DHIM	Dlouhodobý hmotný investiční majetek
EAT	Čistý zisk po zdanění
EBIT	Zisk před úhradou úroků a daně z příjmu
EBT	Zisk po zdanění
EU	Evropská unie
EUR	Euro (měna EU)
OA	Oběžná aktiva
PFP	Pohotové finanční prostředky
PO	Právnícká osoba
ROA	Rentabilita celkových vložených prostředků
ROCE	Rentabilita dlouhodobého kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita dlouhodobého (investovaného) kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SA	Stálá aktiva
SP	Sociální pojištění
SWOT	Metoda vystihující silné a slabé stránky firmy
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
VZZ	Výkaz zisku a ztrát
ZP	Zdravotní pojištění