



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ZHODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION IN THE FIRM AND PROPOSALS TO ITS
IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MARCELA DVOŘÁKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. KRISTÍNA ESTÉLYIOVÁ, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Marcela Dvořáková

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Zhodnocení finanční situace podniku a návrhy na zlepšení

v anglickém jazyce:

Evaluation of the Financial Situation in the Firm and Proposals to its Improvement

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíl práce a metody zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

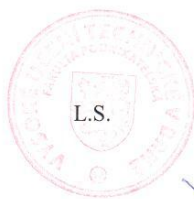
Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy"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

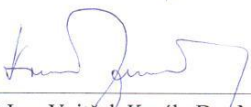
Seznam odborné literatury:

- DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.
MÁČE, M. Účetnictví a finanční řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4574-9.
SYNEK, M., H. KOPKÁNĚ a M. KUBÁLKOVÁ. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-154-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kristína Estélyiová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/14.




prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu


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

V Brně, dne 31.3.2014

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá finančně-ekonomickou analýzou ve společnosti Tauer elektro a.s. za pomoci vybraných analytických metod a ukazatelů. Posuzované období ve společnosti se týká let 2008 – 2012. Rozborem údajů se získá přehled o slabých a silných stránkách této společnosti. Následně u zjištěných vybraných slabých stránek budou navržena taková opatření, aby se tato situace ve společnosti mohla zlepšit.

Klíčová slova

finanční zdraví podniku, strategická analýza, rentabilita, zadluženost, likvidita, aktivita, soustavy ukazatelů

Abstract

The thesis deals with the financial-economic analysis in the company of Tauer electro Inc. for using the selected analytic methods and indicators. The period under examination of the company relates to the years 2008 - 2012. Analysis of the data is got an overview of the strengths and weaknesses of the company. Subsequently the identified weaknesses of the selected measures will be proposed in order to improve this situation in the company.

Key words

financial health of the company, strategic analysis, profitability, leverage, liquidity, activity, systems of indicators

Bibliografická citace

DVOŘÁKOVÁ, M. *Zhodnocení finanční situace podniku a návrhy na zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 123 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Kristína Estélyiová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

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

V Brně, dne 26. května 2014

.....

Podpis

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí mé diplomové práce Ing. Kristíně Estélyiové, Ph.D. za všechny cenné rady a připomínky, které byly přínosem při zpracování práce. Poděkování si zaslouží také moje rodina za jejich trpělivost a velkou podporu.

Obsah

ÚVOD	11
1 CÍL PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ	13
1.1 Cíl práce	13
1.2 Metody zpracování.....	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	15
2.1 Finance a malé a střední podniky	15
2.2 Zdroje informací pro finančně-ekonomickou analýzu	17
2.3 Metody pro zhodnocení finanční situace podniku	18
2.3.1 Metody strategické analýzy	19
2.3.2 Absolutní ukazatele finanční analýzy	21
2.3.3 Analýza poměrových ukazatelů	22
2.3.4 Rozdílové ukazatele	27
2.3.5 Analýza tržeb	28
2.3.6 Analýza nákladů	30
2.3.7 Analýza cash flow	31
2.3.8 Komponentní analýza	32
2.3.9 Faktorová analýza	32
2.3.10 Analýza provozních ukazatelů	33
2.3.11 Analýza soustav ukazatelů	33
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	38
3.1 Informace o společnosti Tauer elektro a.s.	38
3.2 Organizační struktura společnosti	40
3.3 PEST analýza	42
3.3.1 Politické a legislativní faktory	42

3.3.2	Ekonomické faktory	43
3.3.3	Sociální a demografické faktory	45
3.3.4	Technologické faktory	45
3.4	Porterova analýza konkurenčních sil	45
3.4.1	Rivalita mezi stávajícími konkurenty	46
3.4.2	Smluvní síla odběratelů	46
3.4.3	Smluvní síla dodavatelů	47
3.4.4	Riziko vstupu potencionálních konkurentů	47
3.4.5	Hrozba substitutů	47
3.5	SWOT analýza	47
3.6	Absolutní ukazatele finanční analýzy	50
3.7	Tokové ukazatele	60
3.8	Poměrové ukazatele	65
3.8.1	Ukazatele rentability	65
3.8.2	Ukazatele aktivity	67
3.8.3	Ukazatele likvidity	68
3.8.4	Ukazatele zadluženosti	69
3.9	Rozdílové ukazatele	70
3.10	Analýza tržeb	71
3.11	Analýza nákladů	72
3.12	Provozní ukazatele	74
3.13	Analýza soustav ukazatelů	75
3.14	Srovnání s oborovým průměrem	77
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	83
4.1	Snížení skladových zásob	83

4.2	Snížení počtu obchodních zástupců	90
4.3	Návrh zlepšení splácení krátkodobých pohledávek	97
5	ZÁVĚR	101
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	103
	SEZNAM TABULEK	106
	SEZNAM GRAFŮ	109
	SEZNAM OBRÁZKŮ	110
	SEZNAM PŘÍLOH.....	111

ÚVOD

Cílem diplomové práce je zhodnocení finanční situace podniku Tauer elektro a.s. a na základě zjištěných skutečností doporučit návrhy vedoucí ke zlepšení. Tato společnost se zabývá nákupem zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. Společnost má sídlo v místě bydliště autorky, která je se společností v pracovně právním poměru a pracuje v ekonomickém oddělení.

Postupné hodnocení finanční situace v podniku je velmi důležité. V dnešní době má každá firma velké problémy udržet krok s konkurencí. Stačí maličkost a z úspěšné firmy se podnik může dostat do finanční tísně a nebude tak schopen dostát svých závazků. Každá společnost se snaží vytvářet prostředky na další rozvoj. Snaží se maximalizovat zisk a minimalizovat náklady, ale hlavně udržet se na trhu s cílem uspokojit potřeby svých zákazníků.

Teoretická východiska práce se zabývají rozбором základních pojmů v oblasti finančně-ekonomické analýzy. Další část popisuje rozbor finančních ukazatelů, které slouží pro finančně-ekonomickou analýzu. Do těchto ukazatelů patří horizontální a vertikální analýza, ukazatel rentability (výnosnosti), aktivity, likvidity a zadluženosti, analýza tržeb a nákladů atd.

Analýza problému a současné situace už konkrétně rozebírá samotnou společnost Tauer elektro a.s. Nejprve je společnost představena, poté následuje rozbor a finančně-ekonomická analýza v letech 2008 – 2012.

Je nutné provádět analýzy průběžně, aby firma věděla o své ekonomické situaci. Zhodnocení finanční situace společnost také provádí, pokud se chce rozhodnout mezi více variantami, zda má více investovat, nebo si půjčit, kdy a v jaké situaci. Vše si musí důkladně analyzovat a rozmyslet. Touto finančně-ekonomickou analýzou může podnik zjistit své nedostatky, chyby, případně rezervy a rozhodnout se jaký bude další vývoj společnosti. Finančně-ekonomickou analýzou se nezabývá pouze samotná společnost, ale zajímají se o ni také dodavatelé a odběratelé, banky, investoři a jiné instituce. Pro podnik je důležité použít správnou metodu a postup, aby výsledky z této analýzy byly efektivně použity a pomohly se rozhodnout společnosti k takovému rozhodnutí, které společnost posunou ve vývoji dál mezi konkurencí na trhu.

V poslední části diplomové práce ve vlastních návrzích řešení jsou uvedena doporučení, která by vedla k rozvoji ve společnosti, pakliže přistoupí na jejich realizaci v praxi.

1 CÍL PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Diplomová práce se zabývá finančně-ekonomickým rozбором společnosti Tauer elektro a.s., která je pod tímto jménem zapsána v obchodním rejstříku. Působí na trhu v oblasti prodeje elektrospotřebičů s prodejní sítí v celé České republice.

1.1 Cíl práce

Cílem práce je finančně-ekonomická analýza ve společnosti Tauer elektro a.s. za pomoci vybraných analytických metod a ukazatelů. Posuzované období ve společnosti se týká let 2008 – 2012. Rozborem údajů se získá přehled o slabých a silných stránkách této společnosti. Následně u zjištěných vybraných slabých stránek budou navržena taková opatření, aby se tato situace ve společnosti mohla zlepšit.

Dílčí cíle práce:

- sběr teoretických poznatků, relevantních metod,
- analýza podniku pomocí vybraných metod,
- určení slabých stránek a problémových oblastí,
- návrhy vedoucí ke zlepšení finanční situace.

1.2 Metody zpracování

Diplomová práce je rozdělena na tři části, kde v první části je popsána finančně-ekonomická analýza teoreticky, zdroje informací této analýzy a hlavně ukazatele, které nám pomohou zjistit finanční situaci ve společnosti Tauer elektro a.s.

V další části jsou tyto teoretické poznatky praktikovány na konkrétní společnost. Aby se uskutečnila co nejdůkladnější analýza, jsou v práci použity metody z více oblastí. Informace a údaje do finančně-ekonomické analýzy jsou poskytovány z účetních výkazů podniku, jako jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash flow. Posuzované období se týká let 2008 – 2012.

V poslední části jsou výsledky z provedené analýzy zhodnoceny a následně navržena opatření, která by mohla zkoumané společnosti pomoci ke zlepšení finanční situace ve společnosti.

V práci byly použity následující metody:

- Vybrané metody strategické analýzy – Porterova analýza konkurenčních sil, SWOT analýza a PEST analýza,
- elementárně-matematické metody,
- logické metody – analýza, syntéza,
- metoda porovnávání,
- vybrané metody finančně-ekonomické analýzy:
 - absolutní ukazatele finanční analýzy,
 - analýza poměrových ukazatelů,
 - analýza tokových a rozdílových ukazatelů,
 - analýza soustav ukazatelů.

Za použití vybraných metod získá společnost Tauer elektro a.s. přehled o své činnosti a finančně-ekonomické situaci.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Finance a malé a střední podniky

Finance – „Z teoretického hlediska chápeme finance jako peněžní vztahy tvorby, rozdělování a užití peněžních fondů jednotlivých ekonomických subjektů.“ (1)

Finance jsou vyjádřeny pomocí peněz a představují rozdělovací vztah. Jsou to také peníze, které se používají k nákupu služeb a statků, ke splácení dluhu. Také znamenají tvorbu peněžního fondu (přiznáním mzdy), jeho rozdělení (platba daní) a jeho užití (koupě statků a služeb).

Podnikové finance – hlavním bodem v podnikových financích je vztah mezi potřebami podniku a jeho finančními zdroji – zajištění fungování podnikových financí (aktiva – majetková struktura podniku, pasiva – finanční struktura podniku). Z toho pak následně probíhá finanční rozhodování. (1)

Finanční zdraví podniku vypovídá o celkovém obrazu a situaci firmy a lze ho sledovat pomocí různých analýz. Podle případu, který chceme řešit, musíme znát nejen analytické metody, ale musíme také vědět, kdy, jak a na co je použít a z jakých údajů musíme přitom vycházet. Především se vychází z podnikových účetních výkazů, tedy rozvahy a výsledovky. Je nutné však posoudit, zdali tyto údaje vypovídají o aktuální hodnotě podniku. Například zásoby, které jsou vykázány v rozvaze, nemusí odpovídat jejich skutečné hodnotě. Při těchto metodách je vždy nutné posoudit jednotlivé položky na jejich reálnou hodnotu. (7)

Specifika drobných, malých a středních podniků – Střední, malé a drobné podniky se nejčastěji posuzují podle počtu zaměstnanců. Drobné podniky, které zaměstnávají méně než 10 zaměstnanců a jejich roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nedosahuje 2 mil. EUR. Malé podniky zaměstnávají maximálně 50 osob s ročním obratem nebo bilanční sumou roční rozvahy nepřesahující 10 mil. EUR. Střední firmy mají do 250 zaměstnanců, roční obrat nepřesahuje 50 mil. EUR a bilanční suma roční rozvahy nepřevyšuje 43 mil. EUR. V některých případech i drobné společnosti mohou vytvářet větší zisk než ty, které mají počet zaměstnanců mnohonásobně větší. Každý podnik má svá specifika, z čehož plynou určité výhody a nevýhody. (22)

Hlavní výhody malého a středního podnikání jsou:

- možnost rychle reagovat na změny v nabídce a poptávce na trhu,
- inovace,
- vytváření nových pracovních míst,
- větší odolnost na poklesy trhu a ekonomiky,
- pružnost rychlého přijímání podnikatelských rozhodnutí a realizace těchto rozhodnutí.

Malé podniky se také vyznačují podstatně jednodušší a přehlednější organizační strukturou, což má za následek rychlejší rozhodování a vysoce flexibilní řízení podniku. Vytváří se v nich lépe týmová práce a ochota zaměstnanců pracovat s vyšším pracovním nasazením a mnohdy i za nižší mzdy.

Nevýhody malého a středního podnikání jsou:

- méně příznivé pracovní podmínky na úkor vyšší intenzity práce,
- méně finančních prostředků na propagaci a reklamu výrobků či služeb,
- menší oblast financování. (1)

Smyslem a hlavním úkolem finanční analýzy je komplexně zhodnotit finanční situaci podniku, která pomáhá odhalit a identifikovat možné problémy. Pomocí finanční analýzy můžeme zjistit, zda je podnik dostatečně ziskový a využívá efektivně svých aktiv, jestli je schopen včas splácet své závazky a má vhodnou kapitálovou strukturu, atd.

Znalost finančně-ekonomické analýzy pomáhá při rozhodování (např. získávání peněžních zdrojů, rozdělování zisku apod.) a také pro budoucí rozvoj podniku. Výsledky finanční analýzy neslouží jen pro potřebu podniku, ale také pro obchodní partnery, banku, pojišťovny, apod. Pomáhá nejen při rozhodování o krátkodobém finančním řízení podniku, ale hlavně o dlouhodobém finančním řízení podniku.

Je důležité vědět, pro koho se finanční analýza zpracovává, tedy komu je určena. Vlastníky a majitele podniku nejvíce zajímá návratnost jejich prostředků (ziskovost), věřitelé se budou zajímat o schopnost firmy splácet závazky (likvidita). Státní instituce zajímá schopnost podniku vytvářet zisk a odvádět daně do státního rozpočtu. Výsledky

finanční analýzy se snaží získat i konkurenti, kteří zjišťují, jaké firmy jsou ziskové, tedy u kterých firem se mohou inspirovat. Investoři zjišťují zdraví firmy a zaměstnanci výši výplaty. (2)

2.2 Zdroje informací pro finančně-ekonomickou analýzu

Mezi zdroje informací patří účetní výkazy podniku. Je to rozvaha, výkaz zisku a ztráty, cash flow (přehled o peněžních tocích), přehled o změnách vlastního kapitálu a vnitropodnikové výkazy. Tyto výkazy jsou součástí účetní závěrky.

Rozvaha

Rozvaha podniku je základním účetním výkazem, který podává informaci o tom, jaký majetek podnik vlastní a z jakých zdrojů je tento podnik financován. Aktiva nám dávají přehled o výši a struktuře majetku a pasiva o tom, z jakých zdrojů je tento majetek financován (součet všech dluhů). Na straně pasiv se nacházejí informace o výsledku hospodaření podniku. Rozvaha se sestavuje k určitému datu. (2)

Nevýhodou rozvahy je, že data, která jsou uvedena k určitému dni, neodpovídají zcela objektivně hodnotě podniku. Je vždy nutné vzít na zřetel například hodnotu a vymahatelnost pohledávek (popřípadě vytvořit opravné položky). Totéž platí i u hodnoty zásob. Nutno také počítat s jejich aktuální hodnotou (rovněž vytvořit opravné položky, pokud jsou zásoby starší víc jak jeden rok). U pohledávek a závazků vedených v cizí měně je nutný jejich přepočtení na aktuální kurz k rozváznému dni. (5)

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty tvoří náklady a výnosy za běžné období. Z tohoto výkazu zjistíme hospodářský výsledek podniku.

„Náklady podniku jsou peněžní částky, které podnik účelně vynaložil na získání výnosů.“ „Výnosy podniku jsou peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností za určité účetní období (měsíc, rok) bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu.“ (3)

Výsledkem je zisk nebo ztráta. Zisk nastane, pokud je hodnota výnosů vyšší než hodnota nákladů a ztráta, pokud naopak je hodnota nákladů vyšší než hodnota výnosů. Pokud je společnost v zisku, můžeme hovořit o prosperující firmě.

Výsledek hospodaření se uvádí ve třech podobách. Nejčastější je podoba zisku před zdaněním (EBT), dále zisku před úroky a zdaněním (EBIT) a pokud chce podnik zjistit výsledek bez zadlužení, daňového zatížení a odpisové politiky použijeme (EBITDA), což je zisk před odečtením úroků, zdaněním a odpisy. (2)

Výkaz cash flow

„Výkaz cash flow (přehled o peněžních tocích) umožňuje sledovat výsledky podnikových aktivit podle příjmů a výdajů.“ (5) Zabývá se peněžním tokem podniku za určité období, tedy peněžními příjmy a výdaji. Hlavním důvodem sledování výkazu peněžních toků je změna stavu peněžních prostředků. Z tohoto výkazu se dá zjistit finanční stabilita podniku, kde je zisk výsledkem rozdílu mezi výnosy a náklady bez ohledu na to, zda vznikají skutečně reálné peněžní příjmy nebo výdaje. (4)

Přehled o změnách vlastního kapitálu

Vlastní kapitál se sleduje v rozvaze v pasivech a může se v průběhu sledovaného období změnit. Může se zvýšit nebo snížit a to v důsledku změn z transakcí, které provádějí vlastníci podniku (vklad do vlastního kapitálu nebo výběr formou dividend) nebo změn z ostatních operací (převody mezi fondy vytvořenými ze zisku). Tento výkaz má vysvětlit u všech položek vlastního kapitálu rozdíl mezi počátečním a konečným stavem (výjimka je výsledek hospodaření za účetní období – je ve výsledovce). Získané informace mohou odhalit významné operace, které podnik provádí.

Dalším důležitým dokumentem je příloha účetní závěrky, ve které lze nalézt veškeré údaje o účetní jednotce, počet zaměstnanců, výši půjček, atd. (2)

2.3 Metody pro zhodnocení finanční situace podniku

Finanční analýzu podnik provádí při jakémkoli rozhodování. Dá se z ní zjistit finanční zdraví nebo finanční tíseň podniku. Analýzu lze rozdělit na interní a externí.

Do interní analýzy se zpracovávají informace z ukazatelů, ale také z interních údajů, jako je finanční a manažerské účetnictví, kalkulace a vnitropodniková evidence. Všechny informace o firmě se zpracovávají pomocí účetních programů, ze kterých je snadno zjistitelný rozdíl mezi skutečností a plánem, skutečností a situací v minulých letech. Tato interní analýza se zpracovává pro interní potřeby společnosti.

Externí analýzu provádí vnější prostředí, jako jsou banky, investoři, zaměstnanci (odbory), odběratelé, dodavatelé, stát – finanční instituce a státní správa nebo také konkurence. Všechny údaje můžeme najít v rozvaze, výkazu zisku a ztráty a cash flow, výročních zprávách a výrokách auditora.

Externí analytici mají špatný přístup k informacím, protože čerpají pouze ze zveřejněných dat, což jsou zveřejněné účetní výkazy a výroční zprávy. Často bývají data neúplná a analytici nebývají ve spojení s podnikem.

Všeobecně nelze pro všechny podniky použít stejné analýzy, každý podnik je specifický a vyžaduje také analýzu, která je přímo stavěná pro zkoumaný podnik. (21)

2.3.1 Metody strategické analýzy

SWOT analýza

Při SWOT analýze zjišťujeme silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby. Název je složený z počátečních písmen anglického označení **S** – Strengths = přednosti, **W** – Weaknesses = nedostatky, **O** – Opportunities = příležitosti a **T** – Threats = hrozby.

Metoda je rozdělena do čtyř základních skupin. Základem SWOT analýzy je klasifikace a hodnocení jednotlivých faktorů. Vzájemným působením silných a slabých stránek, které jsou na straně jedné a příležitostí a hrozeb na straně druhé, lze získat nové informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich interakce. (12)

Důležitým faktorem je uspokojení zákazníka. S postupem času se technologie i produkty vyvíjí, ale potřeby zákazníků zůstávají. SWOT analýza, která pomáhá firmám se jasně rozhodovat je znázorněna v tab. 1. Výstupem kompletní SWOT analýzy je chování společnosti, která maximalizuje přednosti a příležitosti a minimalizuje své nedostatky a hrozby. (2)

Tab. 1: SWOT analýza (12)

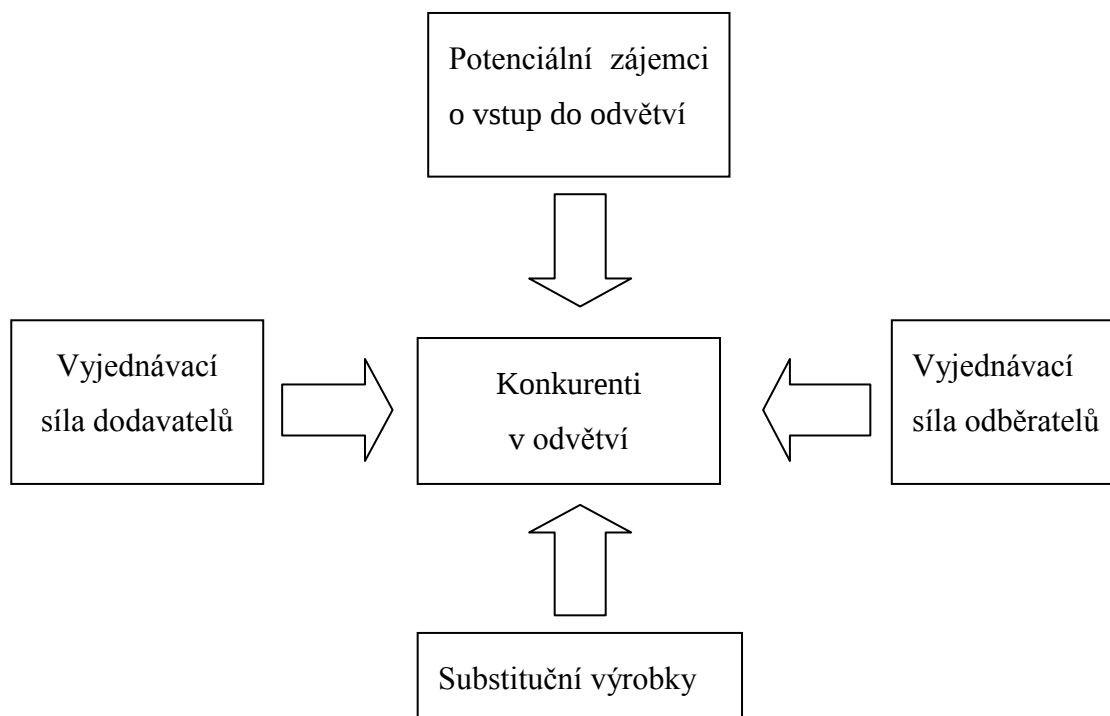
SWOT analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	S – nové metody pro rozvoj silných stránek	W – odstranění slabin pro nové příležitosti
	Hrozby	O – použití silných stránek pro zamezení hrozeb	T – omezení hrozeb vývojem strategií

PEST analýza

PEST analýza identifikuje a hodnotí vliv faktorů na samotnou společnost. Popisuje skutečnosti důležité pro vývoj vnějšího prostředí. Je to strategický audit vlivu makrookolí. Skládá se ze 4 základních oblastí vnějšího prostředí **P** – politické a legislativní faktory, **E** – ekonomické faktory (míra nezaměstnanosti, vývoj HDP), **S** – sociální a demografické faktory (demografický vývoj, hustota obyvatel) a **T** – technologické faktory (trendy ve vývoji a výzkumu). (12)

PORTEROVA ANALÝZA KONKURENČNÍCH SIL

Porterovu analýzu konkurenčních sil zformuloval profesor Michael Eugene Porter v roce 1979. Zabýval se tím, jaké vnější síly ovlivňují podnikání firem. Odhalil a definoval 5 sil, které působí na podnikání v daném odvětví. Jsou znázorněny na obr. 1. (13)



Obr. 1: Pět konkurenčních sil podle Portera (13)

Velikost těchto sil se mění v závislosti na oboru podnikání. Každé podnikání má jinou výnosnost a jiné zisky, které se mění v závislosti na čase.

- Potenciální zájemci o vstup do odvětví – hrozba nově vstupujících firem.
- Vyjednávací síla dodavatelů – síla výhodných vztahů s dodavateli.
- Substituční výrobky – hrozba substitutů výrobků a služeb.
- Vyjednávací síla odběratelů – síla výhodných smluvních vztahů s odběrateli.
- Konkurenti v odvětví – konkurence mezi existujícími firmami. (13)

2.3.2 Absolutní ukazatele finanční analýzy

Absolutní ukazatele finanční analýzy se používají ke srovnání finančních výkazů za sledované období, kde ukazatel se nazývá horizontální analýza neboli analýza trendů. Převod finančních ukazatelů na jejich relativní procentní hodnoty se nazývá vertikální analýza, tedy procentní rozbor. (14)

Horizontální analýza – analýza trendů

U této analýzy sledujeme časový vývoj jednotlivých ukazatelů. Informace se získávají z rozvahy a výkazu zisku a ztráty, kde se porovnává běžné a minulé období. Další informace můžeme zjistit z výroční zprávy, kde se nacházejí údaje za uplynulá období. Z údajů vypočteme přírůstek (záporný nebo kladný) v absolutních číslech a v procentech (index, koeficient růstu). Procentní rozdíly se porovnávají v čase s plánem, mezipodnikově, apod. V této analýze se postupuje po sloupcích – horizontálně. Nejprehlednějším ukazatelem této analýzy jsou grafy. Níže uvedený vzorec sleduje určité veličiny v čase ve vztahu k minulému účetnímu období. (8)

$$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

Kde t znamená příslušný rok.

$$\text{změna v \%} = (\text{běžné období} - \text{předchozí období} / \text{předchozí období}) * 100$$

Vertikální analýza – procentní rozbor

V této analýze jde o vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentní podíl ke zvolené základně (100 %). Nejčastěji jde o porovnání struktury aktiv a pasiv podniku. U rozvahy jde o sumu aktiv (pasiv) a u výkazu zisku a ztráty jde o velikost tržeb nebo celkové výnosy (celkové náklady). (6)

2.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza pomocí poměrových ukazatelů je obecně velmi oblíbená a lze díky ní tak získat rychlou představu o finanční situaci v podniku. U těchto ukazatelů se dávají do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty. Nejznámější skupiny ukazatelů jsou rentabilita, aktivita, likvidita a zadluženost.

Nejvíce se používají tyto ukazatele:

- ROA – rentabilita aktiv, celkového kapitálu
- ROE - rentabilita vlastního kapitálu
- ROI – rentabilita vloženého kapitálu
- ROS – rentabilita tržeb

ROA – ukazatel rentability aktiv, celkového kapitálu

$$ROA = EBIT / Aktiva$$

Tento ukazatel měří výkonnost a produkční sílu podniku bez vlivu zadlužení a daňového zatížení. Tedy bez ohledu na to, z jakých zdrojů byla takto aktiva financována a odkud kapitál pochází. (2)

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

$$ROE = \text{Čistý zisk} / \text{Vlastní kapitál}$$

Ukazatel ROE je velmi důležitý pro majitele, vlastníky a akcionáře, protože z tohoto ukazatele zjistí, zda kapitál, který vložili do podniku, vyjadřuje výnosnost kapitálu. Kladný rozdíl mezi úročením vkladů a rentabilitou jsou prémie za riziko, které jsou odměnou majitelům. Tento rozdíl by měl být natolik vysoký, aby se jim riziko vyplatilo a nechtěli raději investovat do cenných papírů. (2)

ROI – rentabilita vloženého kapitálu

$$ROI = \text{Zisk} / \text{Dlouhodobý kapitál}$$

Tento ukazatel měří výkonnost dlouhodobého kapitálu (vlastního i cizího) vloženého do majetku podniku. Používá se pro hodnocení hospodářských středisek. (2)

ROS - Ukazatel rentability (výnosnosti)

Ukazatel výnosnosti je měřítkem, zda podnik dosáhl zisku pomocí investovaného kapitálu. Pro podnik je nejlepší, když je rentabilita vyšší. Podnik tak dobře hospodaří se svým majetkem a kapitálem. U tohoto ukazatele jsou použity informace z rozvahy a z výkazu zisku a ztráty.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \text{Zisk} / \text{Tržby}$$

Zisk, který je v čitateli, může mít tři podoby. Zisk před zdaněním EBT, zisk po zdanění EAT nebo EBIT, což je zisk před úhradou úroků a daní. Ukazatel nám charakterizuje vztah zisku k tržbám. (4)

Ukazatele aktivity

Pomocí ukazatele aktivity podnik může zjistit, jak efektivně hospodaří se svými aktivy. V případě, že má podnik více aktiv, než opravdu potřebuje, zvyšuje tedy své náklady a má tak menší zisk a v případě opačném, podnik přichází o tržby, které by mohl získat.

Z počtu obrátů můžeme zjistit, kolik obrátek proběhne za určité období. Nejideálnější je, když zjistíme vysoký počet obrátek, v tom případě je majetek na kratší dobu vázán. Doba obratu nás informuje o průměrné době trvání jedné obrátky majetku. Čím kratší je doba obratu, tím je to pro podnik lepší. (7)

Obrat celkových aktiv

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \text{Tržby} / \text{Aktiva}$$

Tento ukazatel nám říká, jak efektivně podnik využívá aktiva s cílem dosáhnout tržeb. Pro podnik je nejlepší zjistit a udržet tento ukazatel co největší. Minimální hodnota tohoto ukazatele je 1. Nízká hodnota ukazatele vypovídá o tom, že podnik neefektivně využívá svá aktiva. (2)

Obrat dlouhodobého majetku

$$\text{Obrat dlouhodobých aktiv} = \text{Tržby} / \text{Dlouhodobý majetek}$$

Ukazatel obratu aktiv vypovídá o tom, jak efektivně podnik využívá svůj dlouhodobý majetek, jako jsou budovy, stroje a zařízení. Tento ukazatel pomáhá při rozhodování, když si podnik chce zakoupit další dlouhodobý majetek. V účetnictví se tento majetek eviduje v pořizovacích cenách. U firmy, která si pořídila majetek před více lety, je tento majetek vlivem inflace podhodnocen oproti firmě, která má majetek pořízený v poslední době. Pokud budeme tyto dvě firmy porovnávat, zjistíme, že starší firma bude mít vyšší obrat aktiv. (7)

Obrat oběžných aktiv

$$\text{Obrat oběžných aktiv} = \text{Tržby} / \text{Oběžná aktiva}$$

Z tohoto ukazatele zjistíme, jak efektivně podnik využívá oběžných aktiv. (2)

Doba obratu zásob

$$Doba\ obratu\ zásob = (Průměrný\ stav\ zásob / Náklady) * 360$$

Doba obratu zásob je doba, která nám říká, za jak dlouho se z materiálu a surovin potřebných k vytvoření výrobku, popřípadě zásob určených k prodeji, stane hotovost. (2)

Doba obratu pohledávek

$$Doba\ obratu\ pohledávek = (Průměrný\ stav\ pohledávek / Tržby) * 360$$

Doba obratu pohledávek je období od okamžiku prodeje, tedy vystavení faktury, do doby jejího zaplacení. Udává se v počtech dnů. V případě, že je tato doba delší než doba splatnosti, odběratelé neplatí své závazky včas a můžeme tedy uvažovat o různých opatřeních. Pokud je delší tato doba obratu pohledávek, má podnik větší potřebu úvěru, a tím i spojené větší náklady. (2)

Doba obratu závazků

$$Doba\ obratu\ závazků = (Krátkodobé\ závazky / Tržby) * 360$$

Tento ukazatel nám udává dobu od vzniku závazku do jeho úhrady. Zjistíme, zda podnik platí včas svým dodavatelům. (2)

Ukazatele likvidity

Likvidita je schopnost společnosti hradit své závazky včas v době splatnosti. Tento ukazatel porovnává to, čím je možné platit, tedy peníze, s tím, co je potřeba zaplatit. Existují tři druhy likvidity: běžná, pohotová a okamžitá likvidita. (4)

Běžná likvidita

$$Běžná\ likvidita = Oběžná\ aktiva / Krátkodobé\ cizí\ zdroje$$

Tato likvidita se označuje za likviditu 3. stupně. Do krátkodobých cizích zdrojů, které jsou splatné do jednoho roku, můžeme zahrnout krátkodobé závazky, krátkodobé bankovní úvěry, závazky k zaměstnancům a krátkodobé finanční výpomoci. Běžná likvidita vyjadřuje platební schopnost společnosti v krátkém období, tedy do 1 roku. Optimální hodnota běžné likvidity by se měla pohybovat v intervalu 1,5 – 2,5. Pokud je tato hodnota vysoká, má podnik hodně oběžných aktiv a zbytečně drahé financování. Většinou nebývá splněn předpoklad, že veškerá aktiva je možné přeměnit na hotovost

v krátké době. Do těchto aktiv můžeme zahrnout zásoby, které už jsou pro výrobu nepoužitelné, neprodejné. (4)

Pohotová likvidita

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}) / \text{Krátkodobé cizí zdroje}$$

Pohotová likvidita se nazývá likvidita 2. stupně, kdy bereme v úvahu pouze tzv. pohotové prostředky. Jsou to pokladní hotovost, peníze na bankovních účtech, cenné papíry a také pohledávky, ale pouze ty, o kterých víme, že nejsou nedobytné nebo pochybné. Zásoby odečítáme, protože jsou méně likvidní a jejich prodej může vést i ke krachu společnosti. Prodej zásob je ztrátový. U tohoto ukazatele by měla být hodnota v intervalu 1 – 1,5. Pokud vyjde výsledek menší než 1, měla by společnost zásoby prodat. (2)

Okamžitá likvidita

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{Pohotové platební prostředky} / \text{Krátkodobé cizí zdroje}$$

Okamžitá likvidita se nazývá likviditou 1. stupně, ale také se můžeme setkat s označením hotovostní likvidita. Do pohotových platebních prostředků zahrnujeme hotovost, peníze na účtech a obchodovatelné cenné papíry. Ideální hodnota této likvidity je 0,5. Tímto ukazatelem odhalíme, jak je podnik schopen splatit své závazky, které jsou splatné. (2)

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti nám říkají, jakou mírou využívá společnost cizí kapitál k financování. Udává výši rizika. Čím je podnik více zadlužený, tím více si bere na sebe riziko, že bude muset splatit všechny své závazky bez ohledu na to, jaká je právě jeho situace na trhu. Určitá část zadlužení je pro společnost i užitečná, protože cizí kapitál je levnější než vlastní. Z cizího kapitálu jsou úroky, které snižují daňovou zátěž společnosti. Úrok, který je součástí nákladů snižuje zisk, ze kterého se platí daně. (2)

Celková zadluženost

$$\text{Celková zadluženost} = \text{Cizí zdroje} / \text{Aktiva celkem}$$

Je základním ukazatelem zadluženosti, který porovnává celkové cizí zdroje (závazky) s celkovými aktivy. Pokud je hodnota vysoká, je i vysoké riziko věřitelů, že v případě likvidace společnosti nebudou natolik chráněni, aby dostali zpět to, co si od nich podnik půjčil. Zadluženost ovlivňuje nejen věřitele, ale i společnost samotnou. Věřitelé chtějí, aby celková zadluženost byla co nejnižší.

Míra zadluženosti

$$\text{Míra zadluženosti} = \text{Cizí zdroje} / \text{Vlastní kapitál}$$

Tento ukazatel je důležitý pro banky poskytující společnostem úvěry, pomáhá jim při rozhodování, zda poskytnout či neposkytnout úvěr. Míra zadluženosti se používá v delším období, kde pak můžeme vidět, jestli se podíl cizích zdrojů snižuje nebo zvyšuje.

Úrokové krytí

$$\text{Úrokové krytí} = \text{EBIT} / \text{Nákladové úroky}$$

Úrokové krytí nám říká, kolikrát jsou kryty úroky ziskem společnosti. Pokud je výsledek roven 1, společnost ziskem pokryje zaplacení úroků. (2)

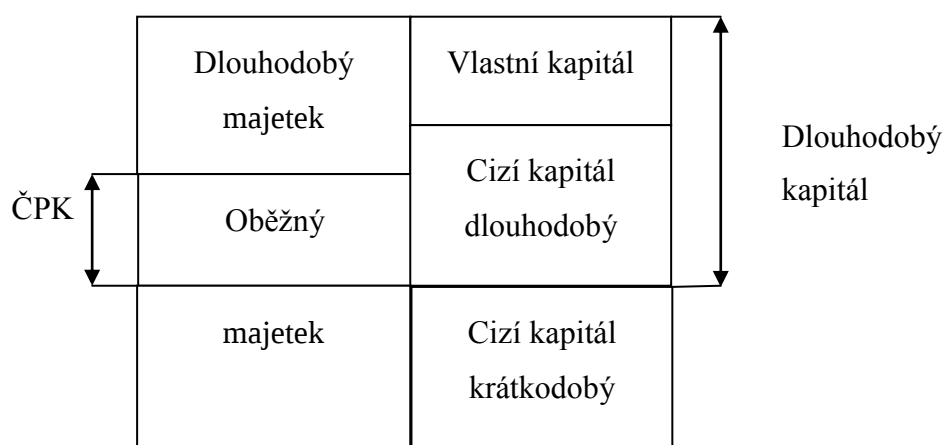
2.3.4 Rozdílové ukazatele

Ukazatel slouží k analýze a řízení finanční situace podniku se zaměřením na jeho likviditu. Jedním z nejvýznamnějších rozdílových ukazatelů je provozní kapitál, jemuž se říká čistý pracovní kapitál a má významný vliv na platební schopnost podniku. V podstatě je to rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Pokud mluvíme o podniku, který je likvidní, musí být přebytek krátkodobých likvidních aktiv vyšší než krátkodobé zdroje. Mezi rozdílové ukazatele patří:

- čistý pracovní kapitál,
- čisté pohotové prostředky,
- čistý peněžní majetek.

Čistý pracovní kapitál (ČPK) je část dlouhodobých zdrojů majetku, která kryje oběžná aktiva. V praxi to znamená, že se jedná o vlastní kapitál a cizí dlouhodobý kapitál. Čistý pracovní kapitál je znázorněn na obr. 2.

Čisté pohotové prostředky (ČPP) určují okamžitou likviditu momentálně splatných závazků. Jedná se o rozdíl mezi momentálně použitelnými peněžními prostředky a současně splatnými závazky. Pokud nám pohotové finanční prostředky postačí k momentální úhradě splatných závazků, jedná se o nejvyšší stupeň likvidity. K pohotovým finančním prostředkům lze zahrnout i krátkodobé cenné papíry a termínované vklady, které lze na kapitálovém trhu rychle proměnit za peníze. (2, 4)



Obr. 2: Čistý pracovní kapitál (2)

2.3.5 Analýza tržeb

Tržby jsou tvořeny prodejem zboží, služeb a výrobků. Jsou rozhodující složkou výnosů. Platí zde tzv. aktuální princip, to znamená, že transakce, které jsou provedeny, se uznávají v době, kdy se udály, nikoli kdy byly uhrazeny. Jedná se o všechny prodeje bez ohledu na jejich úhradu, některé nemusí být uhrazeny nikdy. Z tohoto důvodu je nutné rozlišovat čisté a hrubé tržby. Následující tabulka 2 vyjadřuje výpočet čistých tržeb.

Tab. 2: Výpočet čistých tržeb (8)

Hrubé tržby
- dobropisy
- obchodní slevy (množstevní slevy)
- hotovostní slevy (bonusy)
= Čisté tržby

Pokud chceme, aby firma prosperovala, musí být tržby v takové výši, aby pokryly veškeré náklady a přinesly i požadovaný zisk. (8)

Výnosy

Výnosy pro společnost znamenají přírůstek zdrojů, což přináší i navýšení kapitálu, ale také kladný tok financí. Výnosy jsou příjmem za výrobky a služby, které společnost produkuje. K hlavním složkám výnosů ve společnosti náleží prodej zboží, výrobků nebo služeb.

Základními druhy výnosů ve společnosti jsou:

- tržby za prodané zboží a provedené služby,
- změna stavu vnitropodnikových zásob,
- aktivace (materiálu, zboží atd.),
- jiné provozní výnosy (tržby z prodeje dlouhodobého majetku, penále, náhrady z pojistných událostí, přijaté bonusy od dodavatelů, dopravné a balné),
- finanční výnosy (z prodeje cenných papírů, přijaté úroky, dotace, kurzové zisky),
- mimořádné výnosy (náhrady z mimořádných událostí – živelné pohromy).

Hlavní činností podniku je nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, z čehož vyplývá, že hlavním zdrojem výnosů je prodej zboží. K dalším sledovaným položkám výnosů s porovnáním k nákladům je sledování kurzových rozdílů, které vyplývají z nákupu nebo prodeje zboží v cizích měnách. (10)

2.3.6 Analýza nákladů

Náklady vyjadřují hodnotu všech vstupů. Jsou to prostředky sloužící za účelem dosažení výnosů běžného období, snižují ekonomický zisk. K jejich uznání je musíme spolehlivě a jednoznačně vyjádřit. Náklady se člení do tří kategorií:

- 1) náklady na dosažení výnosů (pořizovací cena zboží, materiálu),
- 2) náklady představující ztrátu (kurzové ztráty, zůstatkové ceny majetku),
- 3) náklady vynaložené ve sledovaném období (služby, mzdy). (5)

Náklady a výnosy by měly být vykazovány v účetní závěrce tak, aby věcně a časově byly v období, kterého se týkají. V případě fakturace v jiném účetním období se na tyto náklady vytváří dohadné položky.

Členění nákladů

Proniknutí do složitosti nákladů umožňuje členění, které je vhodné pokaždé pro někoho jiného. Náklady lze členit podle různých hledisek.

Nejčastěji ve firemní praxi poznáme toto členění nákladů:

- „*druhové členění nákladů*,
- *účelové členění nákladů*,
- *kalkulační členění nákladů*,
- *členění nákladů z hlediska potřeb rozhodování*.“ (10)

Sledované náklady v podniku jsou rozděleny do skupin, které souvisí s jednotlivými činnostmi výrobních procesů. Dávají informaci o tom, co bylo spotřebováno.

Jsou členěny na:

Provozní náklady:

- spotřebované nákupy – spotřeba základního a režijního materiálu, energie (voda, plyn, elektrická energie), prodané zboží,
- služby – opravy a udržování, cestovné, reprezentační náklady, nájemné, doprava, leasing, odpady, telekomunikační služby,
- osobní náklady – mzdy, sociální, zdravotní a důchodové pojištění,

- daně a poplatky – daň z příjmu, daň z nemovitosti, silniční daň, kolky, dálniční známky,
- odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku,
- ostatní provozní náklady – škody z reklamací výrobků, manka a škody na zásobách, poplatky bank, bonusy za odběrateli.

Finanční náklady:

- pojistné,
- úroky z úvěru,
- kurzovní ztráty,
- prodané cenné papíry,
- rezervy,
- ostatní finanční náklady – odpis pohledávek, rezervy a opravné položky, manka a škody finančního charakteru.

Mimořádné náklady:

- škody, které nevznikly z provozní činnosti,
- tvorba a zúčtování mimořádných rezerv,
- ostatní mimořádné náklady – ukončení hospodářské činnosti nebo její složky, odškodnění pracovních úrazů,
- tvorba a zúčtování opravných položek v mimořádné činnosti – odstupné za uvolnění bytu.

2.3.7 Analýza cash flow

Cash flow nám dává informace o peněžních tocích podniku, tedy o jeho příjmech a výdajích v rámci určitého období. K určitému dni z cash flow zjistíme přírůstky a úbytky peněžních prostředků, které se spočítají jako příjmy nebo výdaje za určité období. Analýza cash flow je důležitým podkladem pro finanční řízení a finančně-ekonomickou analýzu. Souvisí se zajišťováním jeho likvidity.

Pro většinu podniků je důležitější hotovost a stav na bankovních účtech než ziskovost. Pro podnik je také důležité mít stále připraveny peněžní prostředky, aby mohl platit běžné každodenní výdaje.

Pro finanční analýzu je důležité zjištění, jestli je firma schopna mít v každém okamžiku dostatek peněžních prostředků. (7)

Existují dvě metody zjištění cash flow:

- **Metoda přímá**, která je založena na sledování skutečných plateb, tedy čistých peněžních toků. Zobrazuje peněžní příjmy a výdaje. Výhodou je zobrazení hlavní kategorie peněžních příjmů a výdajů. Nevýhodou přímé metody je skutečnost, že nejsou zjistitelné zdroje ani užití peněžních prostředků. Dále se tato metoda zabývá transformací výnosově nákladových dat na příjmově výdajové.
- **Nepřímá metoda** vychází z výsledku hospodaření, tedy z rozdílu mezi výnosy a náklady, který transformuje na tok peněz, tedy na rozdíl mezi příjmy a výdaji. U podniků bývá tato metoda oblíbenější, protože má snazší způsob zjištění cash-flow. Výhodou této metody je přehledný postup transformace na peněžní prostředky. (2)

Analýza cash-flow je založena na:

1. přehledu o peněžních tocích,
2. souboru poměrových ukazatelů obsahujících cash-flow na podrobném zkoumání skutečností, na srovnání skutečností analyzovaného období s plánem a skutečností předcházejícího období. (16)

2.3.8 Komponentní analýza

Transformuje původní hodnoty ukazatelů proměnných do nových hypotetických a neměřitelných veličin tzv. komponentů. Cílem je snížit počet ukazatelů do menšího počtu komponentů, aniž by došlo ke ztrátě informací, které byly v původních ukazatelích. (8)

2.3.9 Faktorová analýza

Vyjádření menšího počtu hypotetických veličin, které se zúží do menšího počtu společných faktorů. Vysvětlují především vzájemné souvislosti mezi proměnnými. Nejvíce je používána pyramidová analýza, která dostala název podle tvaru pyramidy. Na vrcholu stojí základní ukazatel, který se postupně rozkládá do analytičtějších ukazatelů, které jeho změny vysvětlují a kvantifikují. Sestává se z několika desítek

ukazatelů, které vyjadřují základní vztahy mezi ukazateli, charakterizují hlavní stránky ekonomiky podniku. (8)

2.3.10 Analýza provozních ukazatelů

Provozní ukazatele se používají pro potřeby podniku a napomáhají vedení společnosti sledovat efektivnost provozních aktivit společnosti.

Produktivita práce z přidané hodnoty

Z produktivity práce z přidané hodnoty je známo, jaká část přidané hodnoty připadá na 1 zaměstnance. U tohoto výpočtu by měla platit podmínka, že ukazatel by měl růst v čase.

$$\text{Produktivita z přidané hodnoty} = \text{Přidaná hodnota} / \text{Počet zaměstnanců} \quad (17)$$

Produktivita z výkonů

Z produktivity z výkonů je známo, kolik výkonů (v tis. Kč) přinese jeden zaměstnanec společnosti. Pro podnik je nejlepší co nejvyšší hodnota tohoto ukazatele. Čím vyšší jsou tyto výkony, tím lepší je rozvoj podnikatelských aktivit.

$$\text{Produktivita z výkonů} = \text{Výkony} / \text{Počet zaměstnanců} \quad (17)$$

Mzdová produktivita

Mzdová produktivita vyjadřuje, jaká část přidané hodnoty připadá na 1 Kč vyplacených mezd. U tohoto výpočtu by mělo platit, že ukazatel by měl růst v čase.

$$\text{Mzdová produktivita} = \text{Přidaná hodnota} / \text{Mzdové náklady} \quad (17)$$

Průměrný výdělek

Tento ukazatel vyjadřuje průměrný výdělek jednoho zaměstnance za rok. Podmínkou je rychlejší růst produktivity práce v čase než průměrný výdělek.

$$\text{Průměrný výdělek} = \text{Mzdové náklady} / \text{Počet zaměstnanců} \quad (18)$$

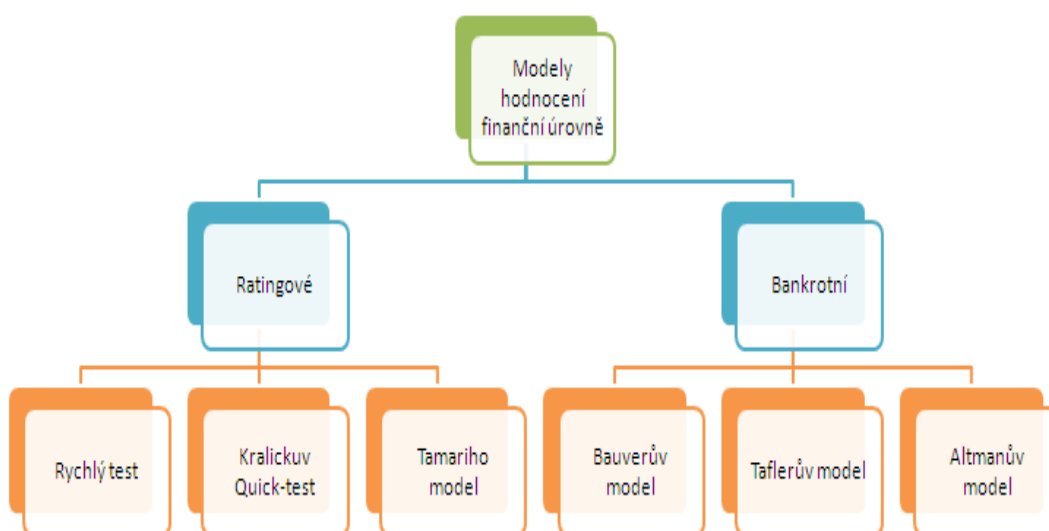
2.3.11 Analýza soustav ukazatelů

Při hodnocení finanční pozice společnosti, můžeme také využít tzv. souhrnný index, neboli souhrnné modely, vyhodnocení finanční úrovně podniku. Jsou to specifické metody ve finančních analýzách, kde se vyjádří úroveň finanční situace jedním číslem.

Hovoříme o tzv. systému včasného varování nebo predikčních modelech finanční úrovně. Důvodem použití těchto modelů je včasné zjištění nestability nebo signalizace bankrotu společnosti. Základním vyjádřením a měřením finanční úrovně podniku je rating a pravděpodobnost úpadku. Rating charakterizuje finanční úroveň nebo investiční riziko. Člení se do ratingových kategorií:

- investiční stupeň,
- spekulativní stupeň,
- úpadek.

U ratingových a bankrotních modelů vycházíme z předpokladů, že určité finanční situace a jevy jsou identifikovatelné se zhoršující se situací v podniku, která může vyústit i ve vyhlášení bankrotu. Všechny modely spočívají v principu přiřazení koeficientu hodnocení, jež vyjadřuje úroveň finanční situace společnosti. Rozdíl mezi těmito modely je v tom, že bankrotní hodnotí možnost úpadku a ratingový možnost zhoršení finanční situace podniku. Níže uvedené modely (obr. 3) mají svůj význam v hospodářské praxi, protože poskytují rychlý obraz o finanční situaci podniku. Všechny potřebné informace jsou pro ratingové modely používány z veřejně dostupných zdrojů. Nenahradí však detailní finanční analýzy, které jsou dostupné pouze z firemních zdrojů. (4).



Obr. 3: Přehled vybraných modelů finanční úrovně (4)

Altmanův model – bankrotní model

Profesor Altman vybral dvě skupiny firem, z nichž jedny byly před krachem a druhé excelentní. Vícenásobnou diskriminační analýzou vytvořil váhy jednotlivých ukazatelů a stanovil hodnoty pro zařazení podniků do tří skupin. Poslední verze se nazývá ZETA a vychází z pěti poměrových ukazatelů:

X_1 – Čistý pracovní kapitál / Aktiva celkem

X_2 – Nerozdělený zisk minulých let / Aktiva celkem

X_3 – EBIT (zisk před úroky a zdaněním) / Aktiva celkem

X_4 – Tržní hodnota vlastního jmění / Účetní hodnota celkových závazků

X_5 – Tržby / Aktiva celkem

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42 X_4 + 0,998 X_5$$

Z uvedených údajů byla odvozena hodnota koeficientu Z, pro zařazení podniků do skupin:

$Z < 1,2$ pásma bankrotu

$1,2 < Z < 2,9$ pásma zvané šedá zóna

$Z > 2,9$ pásma prosperity

Postup výpočtu:

Za společnost se vypočtou hodnoty ukazatelů X_1 až X_5 a následně hodnota Z, která se porovná s hodnotami jednotlivých skupin podniku.

Podniky, které jsou zařazeny do skupiny 1 – pásma bankrotu, jsou velkými adepty na bankrot. Prostřední skupina se může vyvíjet dle momentální situace buďto k bankrotu nebo k prosperitě. A skupina 3 je bezproblémová a perspektivní.

Altmanův model dobře předpokládá bankrot podniku na dva roky dopředu a s pravděpodobností cca 70 % na dobu následujících 5 let. (8)

Index IN

Index IN byl na základě matematicko-statistických modelů ratingu a praktických zkušeností sestaven Inkou a Ivanem Neumaierovými. Při analýzách finančního zdraví podniku byl sestaven tento index důvěryhodnosti (IN), který je přizpůsoben podmínkám v České republice.

Index IN se skládá z pěti ukazatelů s váhami jednotlivých ukazatelů. Váhy jsou sestavovány jako podíl významnosti ukazatele ke kriteriální hodnotě ukazatele a jsou respektována jeho jednotlivá odvětví.

Pokud je hodnota indexu větší než 1,77, tak podnik tvoří hodnotu, pokud je hodnota indexu menší než 0,75, pak podnik má problémy a spěje k bankrotu. Jestliže je hodnota indexu mezi hodnotami 1,77 a 0,75, podnik se nachází v šedé zóně.

$$IN\ 01 = 0,13X_1 + 0,04X_2 + 3,92X_3 + 0,21X_4 + 0,09X_5$$

Pět jednotlivých ukazatelů:

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 / (Krátk. závazky + Krátkodobé bankovní úvěry). (2)

Králickuv Quick-test – ratingový model

U tohoto modelu jsou obodovány intervaly hodnot jednotlivých ukazatelů. Hodnocení je určeno pomocí váženého průměru. Postup výpočtu je znázorněn v tab. 3, 4, 5 a 6.

Tab. 3: R1 vlastní kapitál / aktiva celkem (4)

R1 vlastní kapitál / aktiva celkem	
0,3 a více	4 body
0,2 – 0,3	3 body
0,1 – 0,2	2 body
0,0 – 0,1	1 bod
0,0 a méně	0 bodů

Tab. 4: R2 (dluhy celkem – peněžní prostředky) / provozní CF (4)

R2 (dluhy celkem – peněžní prostředky) / provozní CF	
3 a méně	4 body
3 – 5	3 body
5 – 12	2 body
12 – 30	1 bod
30 a více	0 bodů

Tab. 5: R3 zisk před daněmi a úroky / aktiva (4)

R3 zisk před daněmi a úroky / aktiva	
0,15 a více	4 body
0,12 – 0,15	3 body
0,08 – 0,12	2 body
0,00 – 0,08	1 bod
0,00 a méně	0 bodů

Tab. 6: R4 provozní CF / provozní výnosy (4)

R4 provozní CF / provozní výnosy	
0,1 a více	4 body
0,08 – 0,01	3 body
0,05 – 0,08	2 body
0,00 – 0,05	1 bod
0,00 a méně	0 bodů

U tohoto testu lze hodnotit:

finanční stabilitu $FS = (R1 + R2) / 2$

výnosovou situaci $VS = (R3 + R4) / 2$

finanční situace podniku $SH = (FS + VS) / 2$

Za dobrý podnik se považuje takový, který má více než 3 body. Pokud nedosahuje ani 1 bodu, nachází se ve špatné finanční situaci.

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

3.1 Informace o společnosti Tauer elektro a.s.

Obchodní firma: Tauer elektro a.s.
Právní forma: akciová společnost
Sídlo společnosti: Milady Horákové 357/4, 568 02 Svitavy
Den zápisu: 15. 5. 1999

Akciová společnost TAUER ELEKTRO a.s. vznikla dne 15. května 1999 oddělením se od stávající společnosti Svitava elektro s. r. o. Cílem nové společnosti bylo výrazné prosazení se v oblasti importu a velkoobchodu s elektrospotřebiči na tuzemském trhu i v zahraničí. Společnost zásobovala český trh ze dvou provozních skladů ve Svitavách a v Praze.

Začátkem roku 2001 byla založena dceřiná společnost TAUER ELEKTRO Sk, s. r. o. v Bratislavě. Ta zásobuje obchody a některé obchodní řetězce po celém území Slovenské republiky.

V roce 2004 společnost uvedla na trh novou značku domácích spotřebičů tzv. bílé techniky pod názvem VESTRA. Koncem roku 2006 byla dokončena výstavba velkoskladu ve Svitavách na ulici Pražská, ze kterého je v současnosti logisticky obsluhováno celé území České republiky.

Akciová společnost TAUER ELEKTRO a.s. je jedním z největších dovozců volně stojících a vestavných elektrospotřebičů do ČR a provozuje velkoobchod s domácími elektrospotřebiči, elektronikou a malými kuchyňskými spotřebiči. Sídlo společnosti se nachází ve Svitavách na ulici Dr. Milady Horákové 4, kde jsou také kancelářské prostory, servisní středisko a maloobchodní prodejna.

Předmětem činnosti společnosti je nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a jeho následný prodej. V současnosti společnost TAUER ELEKTRO a.s. provozuje 16 maloobchodních prodejen. Ve Svitavách a v Lanškrouně jsou maloobchodní prodejny provozovány v nemovitostech ve vlastnictví společnosti. V Moravské Třebové, Mohelnici, Poličce, Kadani, Rokycanech, Plzni dvě prodejny, Orlové, Žatci,

Praze, Letohradě, Zábřehu, Náchodě a v Litomyšli je maloobchodní činnost realizována v pronajatých prostorách. V Lanškrouně má společnost také samostatné kuchyňské studio zaměřené na prodej vestavných elektrospotřebičů včetně poskytování služby návrhů na zabudování do kuchyňských linek sedmi spolupracujícími výrobci nábytku, jejichž služby zákazníkům TAUER ELEKTRO a.s. zprostředkovává.

Společnost je již několik let největším dovozcem domácích spotřebičů značky Ariston (respektive Hot Point) a Indesit z Itálie. Zboží je nakupováno prostřednictvím českého zastoupení Indesit Company Česká s. r. o. Dále je výhradním dovozcem výrobků značky Morphy Richards, tradičního anglického výrobce se sedmdesátiletou tradicí ve výrobě malých kuchyňských spotřebičů. TAUER ELEKTRO a.s. také spolupracuje s ostatními tuzemskými i zahraničními výrobci domácích elektrospotřebičů, nejvíce pak se zastoupeními značek FAGOR, SAMSUNG, AMICA, LG, ELECTROLUX, MORA A ZANUSSI.

Velkoobchodní činnost v roce 2007 tvořila přibližně dvě třetiny obrátu firmy. Velký podíl na obrátu měl vývoz zboží do zahraničí. Zbývající jednu třetinu tvořil obrat maloobchodních prodejen. V současnosti je obrat velkoobchodu vůči prodejnám přibližně vyrovnaný, a to v důsledku změny podmínek pro velkoobchodní činnost v ČR. V průběhu 4 let společnost otevřela dalších 12 maloobchodních prodejen.

Tauer elektro a.s. zásobuje nejen značnou část maloobchodních prodejen a kuchyňských studií v celé České a Slovenské republice, ale i některé velké obchodní řetězce a hypermarkety působící na území těchto států. Také vytvořila síť, více než 500 odborných prodejců elektra, pod názvem TAUER ELEKTRO GROUP, kteří úzce spolupracují v distribuci a prodeji elektrospotřebičů a elektroniky koncovým zákazníkům formou měsíčních akčních nabídek, které obdrží čeští spotřebitelé do svých schránek po celém území České republiky. Pravidelné akce, jsou výsledkem dlouholeté spolupráce s výrobcí a odběrateli. Zákazníci jsou od společnosti Tauer elektro a.s. zvyklí na pravidelné rozvozy všemi směry z jednotlivých skladů několikrát týdně. Zboží společnost zaváží externí i vlastní dopravou.

Cíl a strategie společnosti

Cílem společnosti je udržování trvalých odběratelsko-dodavatelských vztahů, založené na oboustranné výhodnosti, formou systematické péče o zákazníka, jehož výsledkem je zvyšování spokojenosti jak velkoobchodního, tak i konečného zákazníka.

Společnost klade velký důraz na kvalitu zaměstnanců, tzn. odbornost znalostí, vstřícný přístup k zákazníkovi, profesionální jednání. Firma má eminentní zájem udržet se na trhu, proto postupně rozšiřuje svou síť maloobchodních prodejen. Prodejny, které na sebe nevydělávají, jsou zavřeny a nahrazeny novými a perspektivnějšími. Neustále se také rozšiřuje sortiment prodáváného zboží, aby se v co nejširší míře vyhovělo poptávce zákazníků. Důležitá je také dobrá komunikace se zákazníkem a neustálá ochota vyslyšet jeho přání.

Firma disponuje kvalitním a proškoleným personálem, díky němuž se snaží odvádět kvalitní a profesionální práci. Zaměstnavatel vítá jakýkoliv přínos pro rozvoj firmy a nebrání se vyššímu vzdělávání zaměstnanců, ba naopak je v tom podporuje.

3.2 Organizační struktura společnosti

Předseda představenstva – ředitel - řídí ekonomické oddělení, reklamace a servis, marketing, internetový obchod a obchodního ředitele. Obchodní ředitel řídí obchodní oddělení a obchodní zástupce. Organizační struktura společnosti Tauer elektro a.s. je zobrazena na obrázku 4. Důležitá je komunikace mezi těmito odděleními.

Nabídka výrobků buď obchodním zástupcem, nebo prezentací na webových stránkách vyústí v objednávku, která je směřována na internetové, nebo obchodní oddělení. Přijatá objednávka je dále zpracována jako zakázka, která je v případě dostupnosti zboží skladem ukončena výdejkou na objednané zboží. V konečné fázi je vystavena faktura nebo případně dodací list, na jejichž základě je zboží vydáno ze skladu přepravní společnosti, nebo přímo zákazníkovi podle podmínek zakázky.

U smluvních odběratelů jsou faktury vystaveny se splatností dle rámcové kupní smlouvy a jsou hrazeny převodem z účtu odběratele. U odběratelů bez uzavřené rámcové kupní smlouvy je zboží dodáváno buď na dobírku, nebo za hotové. Zákazníkům internetového obchodu je umožněno zaplatit za objednané zboží předem na účet společnosti a po obdržení platby je zboží dodáno. Na maloobchodních

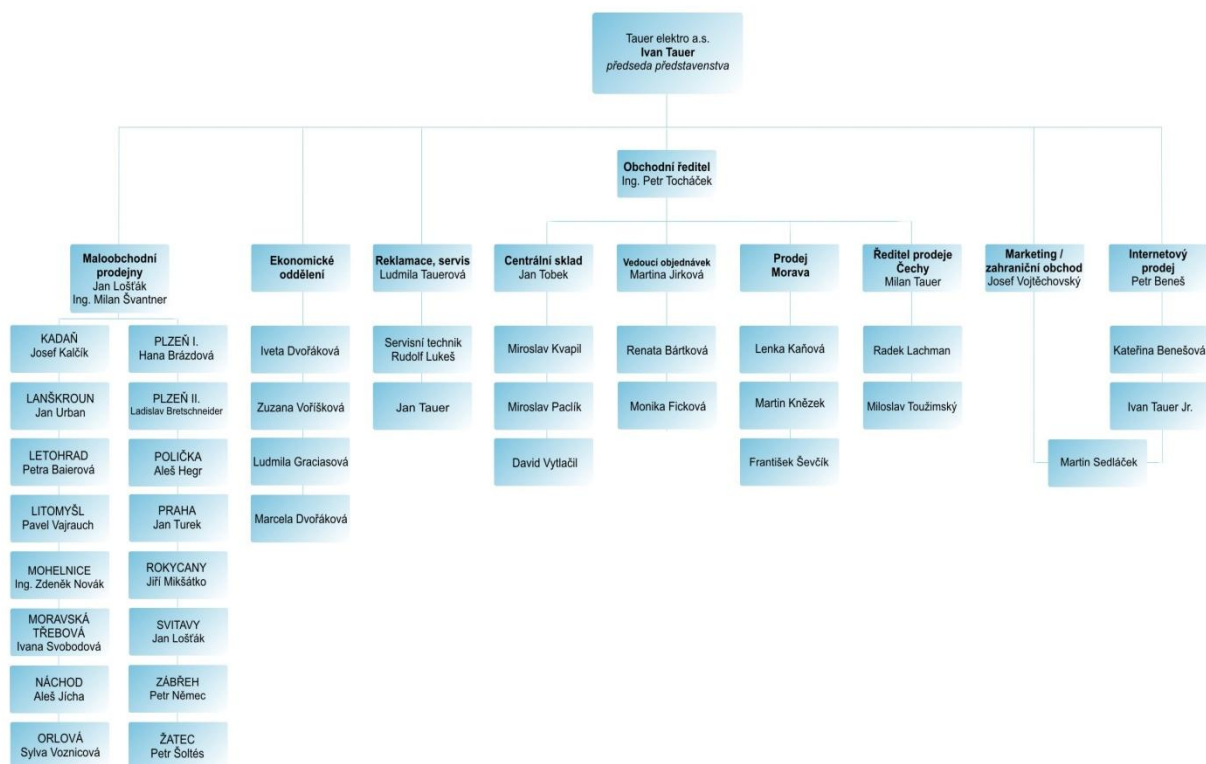
jednotkách dochází pouze k prodeji za hotové nebo platbou prostřednictvím všech typů platebních karet, které jsou užívány na českém trhu.

Kontrolu plateb provádí ekonomické oddělení, respektive hlavní a pomocná účetní prostřednictvím elektronického bankovníctví. Toto oddělení provádí párování kreditních i debetních plateb. Součástí ekonomického oddělení je i mzdová účetní, personalista a ekonom. V případě nedostatků při dodání zboží řeší tuto problematiku obchodní oddělení. Za nedostatky v kvalitě zboží přechází zodpovědnost na reklamační oddělení a u výrobků, kde společnost vystupuje jako přímý dovozce, je vyřešení a případná oprava směřována na oddělení servisu.

Veškeré reklamy, billboardy, časopisy, média a komunikace se zahraničními odběrateli a dodavateli má na starosti marketing.

Vzhledem k tomu, že se společnost v letech 2009 - 2010 stále personálně a kapacitně rozrůstala a již jí pracovní prostředí nevyhovovalo, byla část budovy zrekonstruována. Vedení společnosti včetně obchodního, ekonomického a ostatních oddělení bylo přestěhováno koncem července 2010 do nových prostor.

V roce 2007 přešla společnost na kvalitní informační systém, který je neustále zdokonalován, aby v něm byla práce co nejefektivnější, nejprůhlednější a poskytovala nejvěrnější obraz o stavu společnosti.



Obr. 4: Organizační struktura Tauer elektro a.s. v roce 2014 (15)

3.3 PEST analýza

3.3.1 Politické a legislativní faktory

V měsíci říjnu 2013 proběhly mimořádné volby, po nichž byla ustanovena nová vláda, která postupně dotváří návrhy zákonů předešlé vlády, ale rovněž i zákony nové. Od 1. 1. 2014 dochází k radikálním změnám v zákoně č. 89/2012 Sb., zákon občanský zákoník. Z podstatných změn je důležité zavedení práva stavby. Co se týká pohledu na daně DPH a daně z příjmu, tak i nadále zůstávají sazby daní stejné. V současné době i v roce následujícím činí snížená sazba DPH 15 % a základní sazba 21 %, pro daň z příjmu zůstává sazba 19 %. Od roku 2015 se hovoří o sjednocení sazby DPH na 17,5 %. Vzhledem k tomu, že státní rozpočet je stále ve schodku, předpokládá se, že toto sjednocení daně nenastane, ba se daně naopak zvýší.

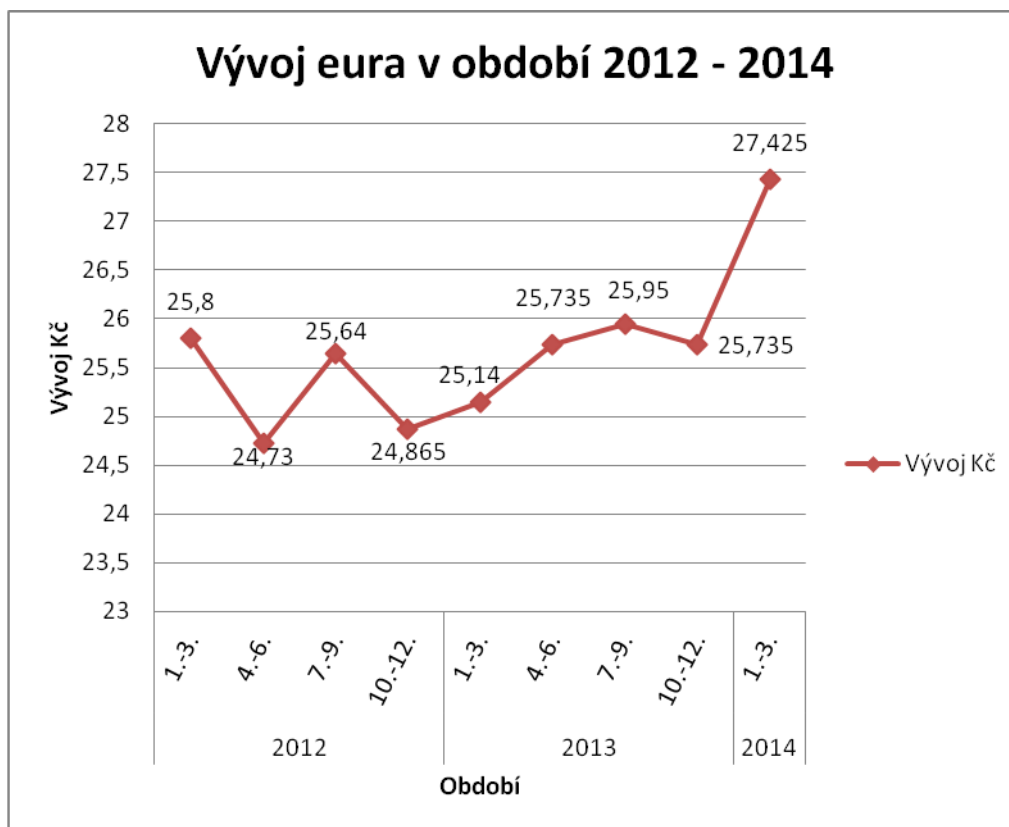
3.3.2 Ekonomické faktory

Vzhledem k tomu, že se nezaměstnanost v České republice pohybuje v průměru kolem 7,5 % s mírnými výkyvy a míra inflace se do roku 2012 oproti roku 2010 navýšila o více jak 100 %, projevilo se to negativně na životní úrovni zkoumané společnosti. Vývoj míry inflace je znázorněn v tab. 7. Velkým zásahem bylo i rozhodnutí České národní banky, která v měsíci listopadu 2013 uměle navýšila kurz na euro o více jak 1 Kč, což činí cca 4 %. Nicméně v druhé polovině prosince 2013 již činil rozdíl kurzu téměř 2 Kč, to je cca 8 % oproti původnímu přepočtu koruny vůči euru.

Tab. 7: Míra inflace (20)

Rok	2010	2011	2012	2013
Inflace (%)	1,5	1,9	3,3	1,4

Tato situace se pozitivně projevila u firem, které své výrobky, služby a produkty vyvážejí do zemí EU nebo do třetích zemí, kde se jejich příjmy v přepočtu na objem vyvezeného zboží, služeb a produktů ve výše zmiňovaných procentech navýšily. Toto však neplatí u analyzované firmy Tauer elektro a.s., kterou jsem si zvolila k rozboru a posouzení její činnosti. K 7. 11. 2013 měla tato společnost nakoupené zboží v hodnotě cca 950 000 EUR při pevném kurzu 25,735 Kč, což činí 24 448 250 Kč, splatnost těchto faktur je 45 dní. Při navýšení hodnoty měny eura o 8 %, vznikla kurzová ztráta pro tuto firmu 1 955 860 Kč. Společnost na zvýšení kurzu zareagovala tím, že od měsíce prosince navýšila prodejní ceny zboží, kterých se tato kurzová ztráta týká. Z tohoto je patrné, že zákrok ČNB na posílení ekonomické situace České republiky, není ve všech směrech výhodný.



Graf 1: Vývoj eura v období 2012 – 2014 (19)

Pozitivním krokem však bylo navýšení minimální mzdy od 1. 8. 2013 z částky 8 000 Kč na 8 500 Kč. Tato skutečnost se také promítla do možnosti přivýdělku uchazečů evidovaných na úřadu práce, kde z částky 4 000 Kč si mohou přivydělat 4 250 Kč. Vzhledem k tomu, že firma zaměstnává minimální počet osob na dohodu o provedení práce, se mzdové náklady nenavýšily.

Sledovaná firma má kvartální kurzy eura. V tab. 8 a grafu 1 je znázorněn vývoj eura v období 2012 - 2014.

Tab. 8: Vývoj kurzu eura v období 2012 - 2014 (19)

Rok	2012				2013				2014
Měsíc	1.-3.	4.-6.	7.-9.	10.-12.	1.-3.	4.-6.	7.-9.	10.-12.	1.-3.
Vývoj Kč	25,8	24,73	25,64	24,865	25,14	25,735	25,95	25,735	27,425

3.3.3 Sociální a demografické faktory

Vzhledem k tomu, že mnou sledovaná firma má v současné době 16 maloobchodních prodejen, které jsou po celé České republice viz. obr. 5, je možné porovnávat výši tržeb a zisků v jednotlivých regionech podle počtu obyvatel, jejich nezaměstnanosti a prostředí. Prodejny, které jsou umístěny na hranicích se sousedními státy, nemají takovou kupní sílu obyvatel, jako prodejny, které jsou ve vnitrozemí, protože část obyvatelstva jezdí za nákupy do sousedních států. V našem případě je to do Německa a Polska.



Obr. 5: Mapa maloobchodních prodejen (15)

3.3.4 Technologické faktory

Ve sledované společnosti je kladený velký důraz na rychlé přizpůsobení se pokroku a požadavkům zákazníků, rovněž i na efektivní využívání pracovní doby. Neustálým zkvalitňováním používaného softwaru dochází nejen k úspoře času, ale i k větší přehlednosti evidence zboží. Velkou výhodou softwaru je okamžité vyhodnocení stavu zásob, tržeb, obrátů, ale i zisků a ztrát, současně i probíhá kontrola zaměstnanců. Ve skladových prostorech jsou používány kvalitní vysokozdvizné vozíky, které ušetří čas a umožní kvalitní a bezpečnou přepravu zboží. Velký důraz se klade na bezpečnost práce.

3.4 Porterova analýza konkurenčních sil

Hlavní činností zkoumané firmy je nákup zboží za účelem dalšího prodeje a prodej elektrospotřebičů pro domácnost. V roce 2009 měla firma 4 maloobchodní prodejny a velkoobchodní sklad, kde z větší části tvořil obrát velkoobchod. Bylo to i díky vývozu zboží. V současné době prodej na velkoobchodním skladě poklesl a nahradily

ho prodejny, kterých má firma v současné době 16 po celé České republice. V důsledku nárůstu prodejen také významně narostl počet zaměstnanců.

Firma má v současné době 16 maloobchodních prodejen a jeden velkoobchod, z toho důvodu jsou nákupní požadavky podle oblastí různorodé a nelze jednoznačně určit, jaký druh a sortiment je ideální. Společnost musí vycházet z regionálních a kartografických požadavků zákazníků. V současné době má TAUER ELEKTRO a.s. již druhým rokem v provozu E-shop, který není na změny prostředí vázaný.

3.4.1 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

V současné době je konkurenční boj mezi prodejny ve městech veliký. To samé se týká konkurenčního boje v provozování velkoobchodního prodeje elektrospotřebičů, kterými se firma zabývá. Totéž platí i u E-shopu, kterých po České republice stále přibývá. Nevýhodou vlastních prodejen a E-shopu je skutečnost, že v mnoha případech E-shop prodává za nižší ceny, než jsou na prodejních, tudíž svým způsobem přetahuje potenciální zákazníky prodejen. Na druhou stranu prodejny v mnoha případech působí jako prodejní místa pro E-shop, což šetří firemní náklady za dopravu. Nejlepší by bylo vytvořit optimální rovnici mezi obchodem a E-shopem.

3.4.2 Smluvní síla odběratelů

Společnost se zabývá prodejem volně stojících i vestavných spotřebičů. Vzhledem ke skutečnosti, že je stále snižovaná sazba na zabudování spotřebičů do kuchyňských linek, má firma část odběratelů zabývajících se výrobou kuchyňských linek. Firma musí odolávat konkurenci ostatních prodejců vestavných spotřebičů, to znamená nabídnout kvalitní zboží za co nejvýhodnější ceny. Tauer elektro a.s. dodává do některých obchodních řetězců, kde je opět konkurence odběratelů velká. Záleží na kvalitě dodávaného zboží s co nejvýhodnější cenou. Nevýhodou je, že zboží musí firma zajistit, dodat, ale po skončení akce je vráceno zpět na sklad společnosti.

Každoročně jsou s odběrateli sepsány kupní smlouvy, kde jsou sjednány nákupní podmínky, včetně obrátových, ale i marketingových příspěvků, vázané na množstevní odběry. Ročně jsou pak dle smluvních podmínek vypláceny. Firma má široké portfolio odběratelů.

3.4.3 Smluvní síla dodavatelů

Firma je výhradním dovozcem mnoha značek elektrospotřebičů, v čemž je výhoda jedinečnosti nákupu na českém trhu. Zboží pro maloobchodní prodejny je nakupováno od konkurenčních firem, ale i od výhradních dovozců elektroniky a elektrospotřebičů.

Výhodné ceny jsou vázány na objem dodávky zboží. I v tomto případě jsou sepsovány s dodavateli kupní smlouvy, v nichž jsou sjednány obchodní podmínky, rovněž i množstevní a marketingové bonusy, které jsou vypláceny buď to kvartálně, nebo ročně. Ani v tomto případě nemá společnost výhradního dodavatele. Vyplývá to ze široké škály sortimentu elektrospotřebičů.

3.4.4 Riziko vstupu potencionálních konkurentů

Vzhledem k tomu, že síť prodejců elektrospotřebičů a elektroniky v České republice je veliká, dochází postupně k tomu, že některé firmy svoji činnost ukončují nebo vstoupí do likvidací či konkurzu. Nepředpokládá se, že by na trh vstoupily nové firmy, které se prodejem tohoto sortimentu budou zabývat.

Konkurence prodeje se stále zvyšuje a část obyvatel přešla na nákup z pohodlí domova přes internetové obchody, z toho důvodu začala firma tento prodej také realizovat, i když v již zaběhlé síti internetových prodejců není lehké konkurovat. V současné době to i podráží ceny v kamenných obchodech.

3.4.5 Hrozba substitutů

Konkurence v této oblasti je silná, každý se snaží vyhovět zákazníkům. Z tohoto důvodu je nutné mít co nejširší škálu značek jednotlivých druhů zboží, protože jsou požadavky zákazníků od nejnižších cenových relací až po nejdražší zboží od stejného sortimentu. Pokud by se společnost soustředila na jeden nebo dva typy značek, nebyla by konkurenceschopná. Musí uspokojit od nejchudších vrstev zákazníků až po ty nejbohatší.

3.5 SWOT analýza

Na základě získaných informací byla sestavena SWOT analýza pro společnost Tauer elektro a.s.

Silné stránky

- Výhradní dovozce značky Scholtés a majoritní postavení na trhu
- Síť maloobchodních prodejen – rozmístění prodejen po celé ČR
- Kvalitní personál – proškolení a zvyšování kvalifikace zaměstnanců
- Dlouhodobá spolupráce s dodavateli – trvá několik let, z toho plynou lepší nákupní podmínky, dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy
- Stálá síť zákazníků – velké obchodní řetězce, ale i maloobchodní zákazníci
- Operativní přizpůsobení poptávce na trhu
- Zvyšování kvality a pružnosti zaměstnanců na internetovém obchodě

Příležitosti

- Zvyšující se preference nákupů přes E-shop
- Zkvalitňování a rozšiřování technologií spolu se zvyšováním technické gramotnosti obyvatel
- Zveřejnění a porovnání výrobků v časopisech pro spotřebitele, rovněž i v letácích – v tomto případě se jedná o externí faktor, který nelze z velké části ovlivnit

Slabé stránky

- Centrální nákup zboží bez znalosti potřeb jednotlivých regionů
- V důsledku získávání nižších cen zboží, musí podnik odebrat zbytečné velké množství zboží, aby získal dohodnutý rabat
- Nákup velkého množství zboží od jednoho typu zboží – narůstání skladových zásob
- Velký nárůst skladových zásob
- Nízká obrátkovost zásob
- Proskladnění.
- Ztráty při prodeji zastaralého zboží

Hrozby

- Zvyšování ceny energií
- Narůstající počet internetových obchodů
- Konkurence se může přezásobit modernějším zbožím

Uvedená společnost díky tomu, že je výhradním dovozcem části prodáváného zboží a disponuje velkou sítí prodejen, má poměrně stabilní místo na trhu. Pomocí dlouhodobé spolupráce s dodavateli má možnost nákupu zboží za lepší ceny. Nemalý podíl na prodeji mají i zaměstnanci, kteří jsou na vysoké profesionální úrovni.

Každý měsíc vychází reklamní prospekt, kde má společnost na zboží lákavé akční ceny a zároveň se i touto formou zákazníkům připomene. Stále se zdokonalujícím E-shopem narůstá i počet nových zákazníků.

Nemalý důraz je třeba klást na skladové hospodářství. V důsledku narůstání skladových a posléze nízkoobrátkových zásob dochází při jejich prodeji k finančním ztrátám. Je nutné nakupovat pouze zboží, o které je zájem, nikoli zboží, ze kterého firmě plyne finanční výhoda, jako je třeba množstevní bonus.

Je nutné neustále sledovat jednání konkurence na trhu. Týká se to jak maloobchodních prodejen, tak i internetového obchodu, kde je stále větší konkurence.

3.6 Absolutní ukazatele finanční analýzy

Všechny tabulky uvedené níže jsem vypracovala na základě poskytnutých účetních výkazů. Hlavním zdrojem informací pro analýzu finanční a ekonomické situace společnosti jsou data čerpaná z účetních výkazů finančního účetnictví, z Rozvahy, Výkazu zisku a ztráty a Cash flow za období let 2008 – 2012, které společnost sestavuje v plném rozsahu.

Horizontální analýza aktiv

V tabulce 9 je znázorněn přehled aktiv za sledované období 2008 – 2012. Úplné znění tab. 9 je v příloze 1. Tyto výsledky slouží jako podklady pro porovnání meziročních změn absolutních hodnot a procentního vyjádření. Horizontální analýza aktiv za období 2008 – 2012 je znázorněna v tab. 10 a vývoj aktiv v letech 2008 – 2012 je zobrazen v grafu 2. Úplné znění tab. 10 je v příloze 2.

Tab. 9: Přehled aktiv za období 2008 – 2012

Položka aktiv	Období (v tis. Kč)				
	2008	2009	2010	2011	2012
Aktiva celkem	187 332	186 863	173 765	161 590	162 168
Stálá aktiva	42 540	49 792	52 248	50 491	50 165
Dlouhodobý nehmotný majetek	172	0	210	128	341
Dlouhodobý hmotný majetek	39 318	38 242	40 488	38 813	38 274
Dlouhodobý finanční majetek	3 050	11 550	11 550	11 550	11 550
Oběžná aktiva	143 229	132 260	117 416	106 801	108 382
Zásoby	111 383	105 026	95 793	81 914	81 264
Krátkodobé pohledávky	28 543	24 819	18 425	17 893	23 474
Krátkodobý finanční majetek	3 303	2 415	3 198	6 994	3 644
Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	1 563	4 811	4 101	4 298	3 621

Tab. 10: Horizontální analýza aktiv za období 2008 – 2012

Položka aktiv	Změna 08-09		Změna 09-10		Změna 10-11		Změna 11-12	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Aktiva celkem	-469	-0,25	-13 098	-7,01	-12 175	-7,01	578	0,36
Stálá aktiva	7 252	17,05	2 456	4,93	-1 757	-3,36	-326	-0,65
Dlouhodobý nehmotný majetek	-172	-100,00	210	x	-82	-39,05	213	166,41
Dlouhodobý hmotný majetek	-1 076	-2,74	2 246	5,87	-1 675	-4,14	-539	-1,39
Dlouhodobý finanční majetek	8 500	278,69	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Oběžná aktiva	-10 969	-7,66	-14 844	-11,22	-10 615	-9,04	1 581	1,48
Zásoby	-6 357	-5,71	-9 233	-8,79	-13 879	-14,49	-650	-0,79
Krátkodobé pohledávky	-3 724	-13,05	-6 394	-25,76	-532	-2,89	5 581	31,19
Krátkodobý finanční majetek	-888	-26,88	783	32,42	3 796	118,70	-3 350	-47,90
Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	3 248	207,81	-710	-14,76	197	4,80	-677	-15,75

Aktiva celkem

Hodnota sledovaných aktiv v letech 2008 – 2012 měla stále klesající tendenci. Největší pokles 7 % zaznamenala v období 2010 – 2011 naopak mírný nárůst 0,36 % nastal v roce 2012.

Stálá aktiva

V porovnání období 2008 – 2009 stálá aktiva vzrostla o 17 %. Tato skutečnost byla způsobena navýšením podílů k ovládaným a řízeným osobám ve výši 8,5 mil. Kč, a to jako kapitálový vklad do firmy Tauer energo, s. r. o., která v tomtéž roce vystavěla fotovoltaickou elektrárnu. Z tohoto důvodu byl také navýšen dlouhodobý finanční majetek. Také v porovnání roku 2009 – 2010 došlo k navýšení stálých aktiv o téměř 5 %. V následujících letech mají stálá aktiva mírně klesající tendenci.

Dlouhodobý nehmotný majetek zahrnuje pouze položku Software. Tato položka u zkoumané firmy je téměř bezvýznamná, jedná se o rozpětí 110 000 – 135 000 Kč za sledované období.

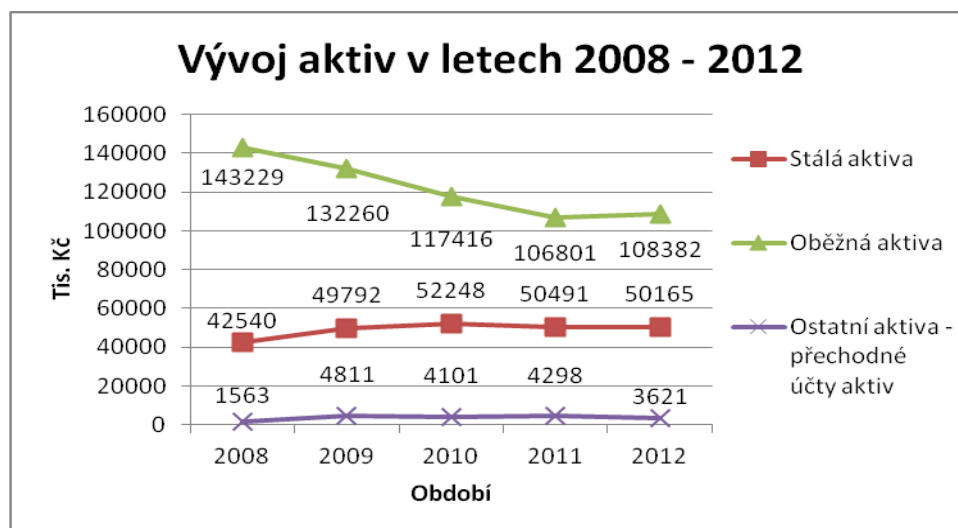
Dlouhodobý hmotný majetek v průběhu sledovaného období má stále klesající tendenci, což je způsobeno odepisováním hmotného majetku. Pouze v roce 2010 bylo jeho navýšení cca o 2 100 000 Kč a to z důvodu rekonstrukce 5. patra firmy, kde sídlí vedení společnosti. Bylo to cca 6,6 %.

Oběžná aktiva

Oběžná aktiva v meziročním porovnání průběžně klesala. Maximum snížení bylo v roce 2010, kdy poklesla o 11,22 %. V roce 2012 zaznamenala nárůst o téměř 1,5 %. Při zkoumání položky zásoby bylo zjištěno snížení cca o 30 mil. Kč, kdy nejvyšší pokles nastal v roce 2011, a to téměř o 14,5 %. Z krátkodobých pohledávek tvoří největší položku pohledávky z obchodních vztahů, které měly v období 2008 – 2010 klesající tendenci až do výše 29 %. V následujících dvou letech byly meziročně navýšeny o 10 %. V roce 2012 byl o další kapitálový vklad do firmy Tauer energo, s. r. o. ve výši 3,5 mil. Kč. Krátkodobý finanční majetek byl v roce 2011 jednonásobně vyšší než v dalších sledovaných letech, ale neměl podstatný vliv na položku oběžných aktiv.

Ostatní aktiva

Zahrnují náklady příštích období, která v průběhu sledovaného období mají klesající tendenci. Jde zejména o předplacené nájemné, pojištění, apod. Další významnou položkou jsou příjmy příštích období, které mají kolísavou tendenci a zahrnují v největší míře bonusy od dodavatelů.



Graf 2: Vývoj aktiv v letech 2008 – 2012

Vertikální analýza aktiv

Aktiva celkem jsou považována za základ 100 % a od nich jsou odvozovány ostatní položky.

Tab. 11: Vertikální analýza aktiv za období 2008 – 2012

Položka aktiv	Údaje v %				
	2008	2009	2010	2011	2012
Aktiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Stálá aktiva	22,71	26,65	30,07	31,25	30,93
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,09	0,00	0,12	0,08	0,21
Dlouhodobý hmotný majetek	20,99	20,47	23,30	24,02	23,60
Dlouhodobý finanční majetek	1,63	6,18	6,65	7,15	7,12
Oběžná aktiva	76,46	70,78	67,57	66,09	66,83
Zásoby	59,46	56,20	55,13	50,69	50,11
Krátkodobé pohledávky	15,24	13,28	10,60	11,07	14,48
Krátkodobý finanční majetek	1,76	1,29	1,84	4,33	2,25
Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	0,83	2,57	2,36	2,66	2,23

Vertikální analýza aktiv tab. 11 vypovídá o jednoznačné převaze oběžných aktiv, i když v porovnání aktiv roku 2008 a roku 2012, má pokles o více než 9 %. Oproti tomu nastal nárůst hmotného majetku o 2,7 %. Struktura celkových aktiv v letech 2008 – 2012 je zobrazena v grafu 3. Úplné znění tab. 11 je v příloze 3.

Stálá aktiva

Ve sledovaném období se hodnoty stálých aktiv pohybují v rozmezí 22,7 – 31,25 %. Jak již bylo popsáno v horizontální analýze aktiv, nárůst nastal v roce 2010 z důvodu technického zhodnocení budovy, kde má sídlo vedení společnosti. Rovněž nárůst dlouhodobého finančního majetku, který vznikl v roce 2008 1,6 % a v následujících letech se pohyboval v rozmezí 6,18 – 7,15 %. Nárůst byl způsoben vkladem kapitálu do firmy Tauer energo, s. r. o.

Oběžná aktiva

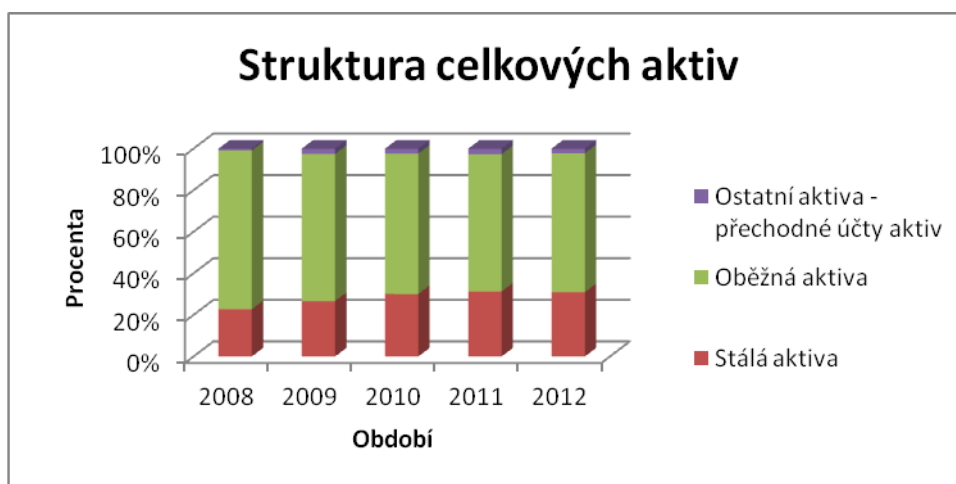
Za sledovaná období mají oběžná aktiva klesající charakter, i když v roce 2012 zaznamenala zanedbatelný nárůst. Oproti roku 2008, kdy měla objem 76,46 % poklesla do konce roku 2012 na objem 66,83 %. Největší zásluhu na tomto poklesu bylo snížení skladových zásob o více jak 9 %.

U sledované položky krátkodobé pohledávky jsou v jednotlivých obdobích markantní rozdíly, a to až ve výši téměř 5 %. Největší podíl na tom mají pohledávky z obchodních vztahů, kde je v roce 2010 objem z celkových aktiv 8,65 % oproti roku 2008, kdy byl objem pohledávek z celkových aktiv 12,69 %.

Krátkodobý finanční majetek se pohybuje v rozmezí 1,29 – 4,33 % v závislosti na výši peněz v pokladnách a bankách. V roce 2011 měl větší podíl na celkovou položku aktiv.

Ostatní aktiva

Ostatní aktiva nemají zásadní vliv na celková aktiva, i když v roce 2009 nastalo oproti roku 2008 navýšení o cca 1,7 %. Tato hodnota s mírným kolísáním přetrvává po celou dobu sledovaného období.



Graf 3: Struktura celkových aktiv v letech 2008 – 2012

Horizontální analýza pasiv

V tabulce 12 je znázorněn přehled pasiv za sledované období 2008 – 2012. Zdrojem pasiv je rozvaha společnosti. Úplné znění tab. 12 obsahuje příloha 4. Tyto výsledky jsou podklady pro porovnání meziročních změn absolutních hodnot a procentního vyjádření. Horizontální analýza pasiv za období 2008 – 2012 je znázorněna v tab. 13 a Vývoj pasiv v letech 2008 – 2012 je zobrazen v grafu 4. Úplné znění tab. 13 je zobrazeno v příloze 5.

Tab. 12: Přehled pasiv za období 2008 – 2012

Položka pasiv	Období (v tis. Kč)				
	2008	2009	2010	2011	2012
Pasiva celkem	187 332	186 863	173 765	161 590	162 168
Vlastní kapitál	95 216	99 289	94 503	93 524	90 902
Základní kapitál	8 836	8 836	8 836	8 836	8 836
Kapitálové fondy	2 196	2 196	2 196	2 196	2 196
Rezervní fond a ostatní fondy	1 767	1 767	1 767	1 767	1 767
Výsledek hospodaření min. let	70 822	82 417	86 491	81 703	80 725
Výsledek hospodaření běž. úč. období	11 595	4 073	-4 787	-978	-2 622
Cizí zdroje	91 993	87 229	79 178	67 860	71 023
Dlouhodobé závazky	415	420	1 487	892	1 550
Krátkodobé závazky	45 934	51 179	41 911	42 498	42 500
Bankovní úvěry a výpomoci	45 644	35 630	35 780	24 470	26 973
Ostatní pasiva - přechodné účty pasivní	123	345	84	206	243

Tab. 13: Horizontální analýza pasiv za období 2008 – 2012

Položka pasiv	Změna 08-09		Změna 09-10		Změna 10-11		Změna 11-12	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Pasiva celkem	-469	-0,25	-13 098	-7,01	-12 175	-7,01	578	0,36
Vlastní kapitál	4 073	4,28	-4 786	-4,82	-979	-1,04	-2 622	-2,80
Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Kapitálové fondy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Rezervní fond a ostatní fondy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Výsledek hospodaření min. let	11 595	16,37	4 074	4,94	-4 788	-5,54	-978	-1,20
Výsledek hospodaření běž. úč. ob.	-7 522	-64,87	-8 860	-217,53	3 809	-79,57	-1 644	168,10
Cizí zdroje	-4 764	-5,18	-8 051	-9,23	-11 318	-14,29	3 163	4,66
Dlouhodobé závazky	5	1,20	1 067	254,05	-595	-40,01	658	73,77
Krátkodobé závazky	5 245	11,42	-9 268	-18,11	587	1,40	2	0,00
Bankovní úvěry a výpomoci	-10 014	-21,94	150	0,42	-11 310	-31,61	2 503	10,23
Ostatní pasiva - přechodné účty pasivní	222	180,49	-261	-75,65	122	145,24	37	17,96

Pasiva celkem

Hodnota pasiv má za sledované období klesající úroveň. Největší pokles zaznamenala za období 2010 a 2011, a to za každé období o 7 %. Pouze v roce 2012 nastalo navýšení o 0,36 %.

Vlastní kapitál

V roce 2009 oproti roku 2008 zaznamenal vlastní kapitál nárůst o 4,28 %. Oproti tomu v roce 2010 nastal pokles na - 4,82 %. I v roce 2011 a v roce 2012 je zaznamenám pokles vlastního kapitálu. Až do roku 2010 byl nerozdělený zisk minulých let navyšován. Vzhledem k tomu, že v letech 2011 a 2012 byl minusový výsledek hospodaření za účetní období, nastalo snížení nerozděleného zisku minulých let téměř o 7 %.

Cizí zdroje

V letech 2008 – 2011 měly cizí zdroje klesající charakter v rozmezí 5,18 – 14,29 %. V roce 2012 však nastalo opět jejich navýšení a to oproti roku 2011 o 4,66 %.

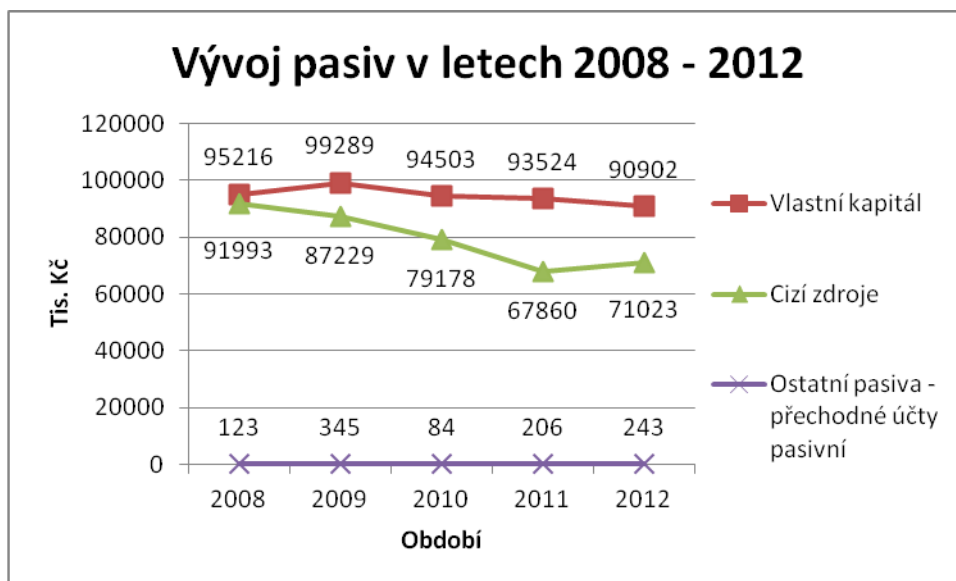
Krátkodobé závazky jsou tvořeny zejména ze závazků z obchodních vztahů. V porovnání období 2008 a 2009 se tyto závazky navýšily o cca 17,5 %. V dalších meziročních sledovaných obdobích dochází k jejich snižování. Nejvyšší snížení nastalo v roce 2009 o více jak 20 %.

U dlouhodobých bankovních úvěrů dochází k jejich výraznému snižování v závislosti na jejich postupném splacení. Za toto období se snížily o téměř 16,5 mil. Kč.

Krátkodobé bankovní úvěry (revolving) mají v meziročním porovnávání velké výkyvy, protože byly čerpány v závislosti na potřebách úhrady faktur. Pohybuje se ve výši 12 – 22 mil. Kč. V roce 2012 byly poskytnuty krátkodobé finanční výpomoci ve výši 3,5 mil. Kč.

Ostatní pasiva

Za sledované období má tato položka kolísavý průběh a tvoří ji pouze výdaje příštích období, což jsou nájem, pojistky, apod. Tyto výdaje jsou ve výši 84 – 345 tis. Kč a tvoří téměř bezvýznamnou položku celkových pasiv.



Graf 4: Vývoj pasiv v letech 2008 - 2012

Vertikální analýza pasiv

U vertikální analýzy pasiv tvoří 100 % pasiva celkem, tedy základ, a od nich jsou odvozovány ostatní položky. Vertikální analýza pasiv za období 2008 – 2012 je znázorněna v tab. 14 a struktura celkových pasiv je znázorněna v grafu 5. Úplné znění tab. 14 obsahuje příloha 6.

Tab. 14: Vertikální analýza pasiv za období 2008 – 2012

Položka pasiv	Údaje v %				
	2008	2009	2010	2011	2012
Pasiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	50,83	53,13	54,39	57,88	56,05
Základní kapitál	4,72	4,73	5,09	5,47	5,45
Kapitálové fondy	1,17	1,18	1,26	1,36	1,35
Rezervní fond a ostatní fondy	0,94	0,95	1,02	1,09	1,09
Výsledek hospodaření min. let	37,81	44,11	49,77	50,56	49,78
Výsledek hospodaření běž. úč. ob.	6,19	2,18	-2,75	-0,61	-1,62
Cizí zdroje	49,11	46,68	45,57	42,00	43,80
Dlouhodobé závazky	0,22	0,22	0,86	0,55	0,96
Krátkodobé závazky	24,52	27,39	24,12	26,30	26,21
Bankovní úvěry a výpomoci	24,37	19,07	20,59	15,14	16,63
Ostatní pasiva - přechodné účty pasivní	0,07	0,18	0,05	0,13	0,15

Vlastní kapitál

V roce 2008 tvořil vlastní kapitál 50,83 %, v roce 2011 57,88 %, což znamená, že od roku 2008 do roku 2011 vzrostl vlastní kapitál o více jak 7 %. Naopak v roce 2012 poklesl o 1,83 %. Základní kapitál této společnosti za celé sledované období činí 8 835 tis. Kč, emisní ážio 1 869 tis. Kč, ostatní kapitálové fondy obsahují 327 tis. Kč a zákonný rezervní fond je 1 767 tis. Kč. Nerozdělený zisk minulých let tvořil v letech 2010 - 2012 téměř 50 % z vlastního kapitálu.

Cizí zdroje

Cizí zdroje měly v letech 2008 – 2011 klesající tendenci. V roce 2008 činily 49,11 % a v roce 2011 pouze 42 %. V následujícím roce 2012 se navýšily o 1,8% oproti předchozímu období. Z celkových pasiv tedy činily 43,8 %.

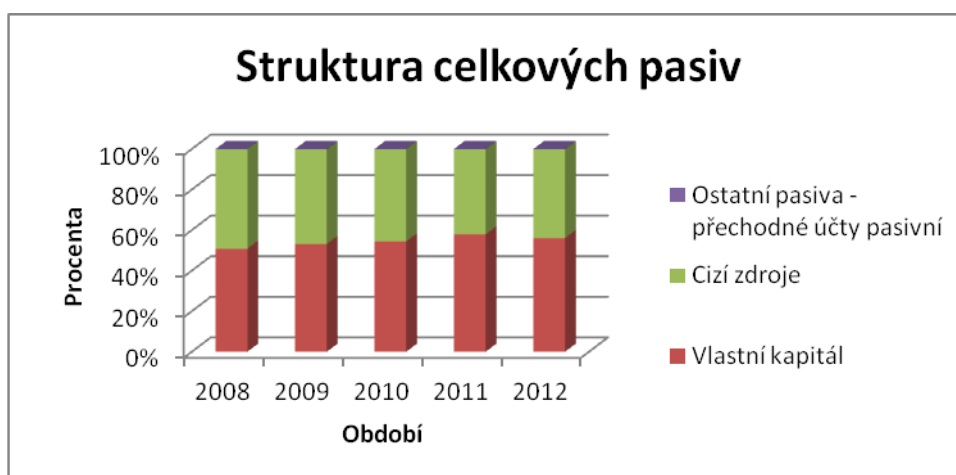
U krátkodobých závazků tvoří největší podíl závazky z obchodních vztahů, které se pohybují v rozmezí 22,04 až 23,79 %. Nejvyšší podíl z cizích zdrojů měly v roce 2009 ve výši 25,96 %.

Dlouhodobé bankovní úvěry mají klesající charakter, v roce 2012 z objemu 12,46 % až na 4,27 %. Tento pokles byl způsobený doplacením bankovních úvěrů.

Krátkodobé bankovní úvěry se pohybují v rozmezí 11,9 – 6,8 % z cizích zdrojů v důsledku čerpání revolvingového úvěru na placení závazků firmy. V roce 2012 byly poskytnuty firmě krátkodobé finanční výpomoci ve výši 3,5 mil. Kč, což činí 2,16 % z objemu celkových cizích zdrojů.

Ostatní pasiva

Ostatní pasiva tvoří výdaje příštích období, která jsou kolísavá v rozmezí 0,05 – 0,18 % a jsou z pozice pasiv celkem zanedbatelná.



Graf 5: Struktura celkových pasiv za období 2008 - 2012

3.7 Tokové ukazatele

Horizontální analýza Výkazu zisku a ztráty

V tabulce 15 je znázorněn přehled výkazu zisku a ztráty za sledované období 2008 – 2012. Úplné znění tab. 15 se nachází v příloze 7. Zdrojem je výkaz zisku a ztráty společnosti Tauer elektro a.s. Tyto výsledky slouží jako podklady pro porovnání meziročních změn absolutních hodnot a procentního vyjádření. Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty za sledované období je uvedena v tab. 16. Úplné znění tab. 16 obsahuje příloha 8.

Tab. 15: Přehled výkazu zisku a ztráty za období 2008 – 2012

Položka	Období (v tis. Kč)				
	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží	366 520	268 164	226 524	269 169	230 559
Náklady vynaložené na podané zboží	306 719	215 404	187 373	237 076	200 913
Obchodní marže	59 801	52 760	39 151	32 093	29 646
Výkony	391	344	699	1 235	2 390
Výkonová spotřeba	22 139	23 045	23 812	23 561	22 228
Přidaná hodnota	38 053	30 059	16 038	9 767	9 808
Osobní náklady	20 470	22 019	22 222	20 174	19 757
Tržby z prodeje dlouh. maj. a materiálu	623	2 188	138	42	232
Provozní výsledek hospodaření	18 127	9 611	-2 291	2 352	-349
Finanční výsledek hospodaření	-3 624	-3 993	-2 496	-3 216	-2 118
Daň z příjmů za běžnou činnost	2 907	1 545	6	114	155
Výsledek hospodaření za běžnou a úč. činnost	11 596	4 073	-4 793	-978	-2 622

Tab. 16: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty za období 2008 – 2012

Položka	Změna 08-09		Změna 09-10		Změna 10-11		Změna 11-12	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Tržby za prodej zboží	-98 356	-26,84	-41 640	-15,53	42 645	18,83	-38 610	-14,34
Náklady vynaložené na prodané zboží	-91 315	-29,77	-28 031	-13,01	49 703	26,53	-36 163	-15,25
Obchodní marže	-7 041	-11,77	-13 609	-25,79	-7 058	-18,03	-2 447	-7,62
Výkony	-47	-12,02	355	103,2	536	76,68	1 155	93,52
Výkonová spotřeba	906	4,09	767	3,33	-251	-1,05	-1 333	-5,66
Přidaná hodnota	-7 994	-21,01	-14 021	-46,64	-6 271	-39,1	41	0,42
Osobní náklady	1 549	7,57	203	0,92	-2 048	-9,22	-417	-2,07
Tržby z prodeje dlouh. maj. a materiálu	1 565	251,2	-2 050	-93,69	-96	-69,57	190	452,38
Provozní výsledek hospodaření	-8 516	-46,98	-11 902	-123,84	4 643	-202,66	-2 701	-114,84
Finanční výsledek hospodaření	-369	10,18	1 497	-37,49	-720	28,85	1 098	-34,14
Daň z příjmů za běžnou činnost	-1 362	-46,85	-1 539	-99,61	108	1 800,00	41	35,96
Výsledek hospodaření za běžnou a úč. činnost	-7 523	-64,88	-8 866	-217,68	3 815	-79,6	-1 644	168,1

Tržby za prodej zboží

Nejvyšší hodnoty dosáhly tržby za prodej zboží v roce 2008, tedy 366 520 tis. Kč. V roce 2009 však zaznamenaly pokles na 98 326 tis. Kč, což činilo 26,84 % oproti předcházejícímu roku. I v následujícím roce činil pokles 15,53 % oproti roku předcházejícímu. V roce 2011 se však tržby navýšily oproti roku 2010 o 42 645 tis. Kč, nastal nárůst o 18,83 %. V roce 2012 byl zaznamenán opětovný pokles o 14,34 %.

Náklady vynaložené na prodané zboží jsou téměř kopií tržeb za prodané zboží, to znamená, že v roce 2009, 2010 a 2012 nastalo snížení nákladů na prodané zboží a v roce 2011 navýšení o 26,53 %.

Obchodní marže však zaznamenává po celé sledované období snižující se tendenci. V roce 2009 byla marže o 11,77 % nižší oproti roku 2008, v roce 2010 o 25,79 % nižší než v roce 2009. I přes to, že v roce 2011 nastalo navýšení tržeb, byl pokles obchodní marže oproti roku 2010 18,03 %. Taktéž v roce 2012 byla obchodní marže o 7,62 % nižší než v předcházejícím období.

Výkony

Za sledované období se výkony navyšují, kromě mírného propadu v roce 2009. Vzhledem k tomu, že se jedná o služby servisního technika, je tato položka ve firmě vůči celkovým tržbám celkem zanedbatelná.

Výkonová spotřeba

Výkonovou spotřebu tvoří spotřeba materiálu, energie a služeb. V období 2008 - 2010 má vzrůstající tendenci a to meziročně o 3,3 a 4,09 %. V následujících dvou letech nastalo snížení o 1,05 % a následující rok o 5,66 %.

Přidaná hodnota

Přidaná hodnota má ve sledovaném období klesající tendenci v porovnání roku 2008 a 2009 o 21,01 %. V porovnání roku 2010 vůči předcházejícímu roku 2009 poklesla přidaná hodnota o 46,64 %. V poměru roku 2011 vůči roku 2010 činí pokles 39,10 %. V roce 2012 nastal nárůst oproti předcházejícímu roku o 0,42 %, což je pozitivní jev.

Osobní náklady

Osobní náklady za období 2008 – 2010 vzrostly o téměř 1,8 mil. Kč, což představuje nárůst o 8,5 %. V následujících letech 2011 a 2012 se osobní náklady snížily o 11,3 %.

Provozní výsledek hospodaření

V roce 2008 byl provozní výsledek hospodaření 18 127 tis. Kč, ale oproti němu v roce 2009 již byl pouhých 9 611 tis. Kč, což činí propad 46,98 %. V následujícím roce je již ztráta 2 291 tis. Kč, to činí propad o 123,84 %, v roce 2011 byl provozní výsledek hospodaření 2 352 tis. Kč. V roce 2012 se opět výsledek hospodaření dostal do záporné částky 349 tis. Kč.

Finanční výsledek hospodaření

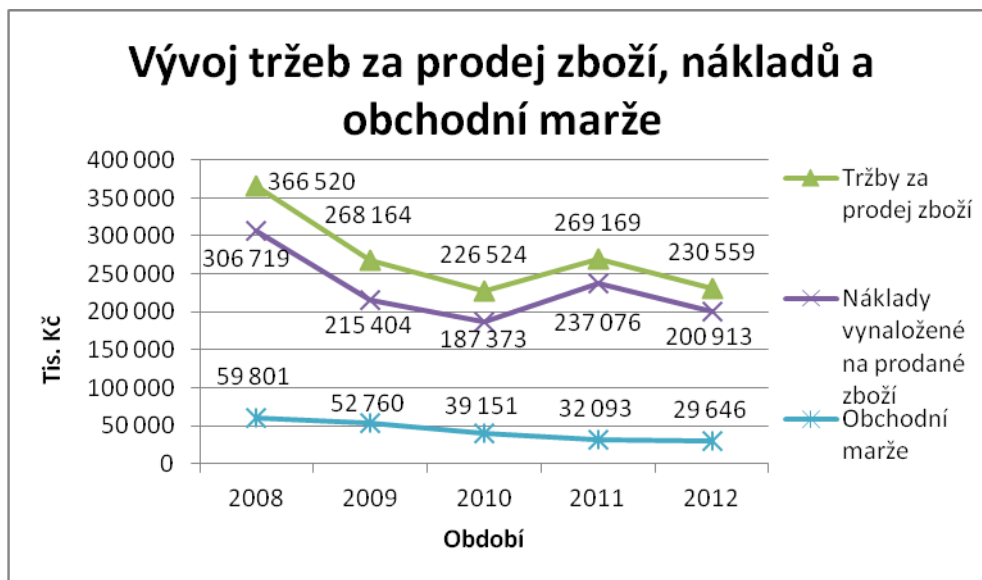
Finanční výsledek hospodaření za celé sledované období je záporný. Je to dáno skutečností, že nákladové úroky, ale i ostatní finanční náklady jsou podstatně vyšší než výnosové úroky a ostatní finanční výnosy.

Výsledek hospodaření za účetní období

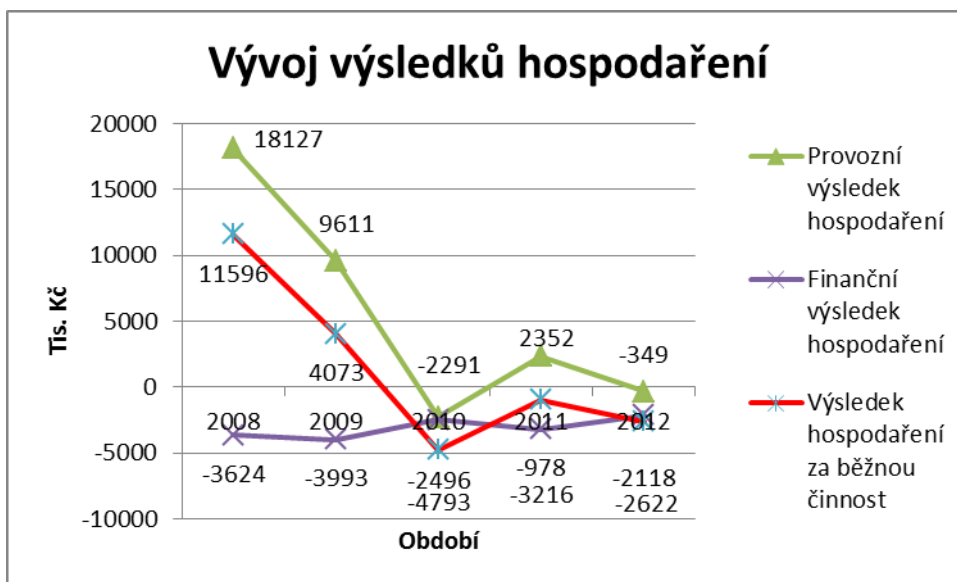
Za rok 2008 a 2009 byl výsledek hospodaření za účetní období v kladných číslech. V roce 2010 poklesl na -4 793 tis. Kč, v roce 2011 na -978 tis. Kč a v roce 2012

na -2 622 tis. Kč. To znamená, že rozdíl výsledku hospodaření za účetní období mezi rokem 2008 a rokem 2012 je 14 218 tis. Kč.

Vývoj tržeb za prodej zboží, nákladů a obchodní marže za období 2008 – 2012 je zobrazen v grafu 6 a vývoj výsledků hospodaření za období 2008 – 2012 v grafu 7.



Graf 6: Vývoj tržeb za prodej zboží, nákladů a obchodní marže za období 2008 - 2012



Graf 7: Vývoj výsledků hospodaření za období 2008 – 2012

Cash Flow

V tabulce 17 je znázorněn přehled výkazu cash flow za sledované období 2008 – 2012. Úplné znění tab. 17 se nachází v příloze 9. Zdrojem je výkaz cash flow.

Tab. 17: Cash flow za období 2008 – 2012

Položka	Období (v tis. Kč)				
	2008	2009	2010	2011	2012
Čistý peněžní tok z prov. čin.	-9468	8676	8971	10508	3309
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	43	-9421	-4759	-580	-2056
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-6208	-414	-3688	-6337	-4907
Čisté zvýšení, příp. snížení pen. prostř.	-15632	-1160	524	3590	-3654
Stav peněž. prostředků na konci úč. obd.	3181	2143	2939	6789	3340

Čistý peněžní tok z provozní činnosti

Obecně platí, že by hodnoty měly být kladné a čistý peněžní tok z provozní činnosti by měl být co nejvyšší. Toto však neplatí v roce 2008, kdy čistý peněžní tok z provozní činnosti činil -9 468 tis. Kč. Postupem sledovaného období se však čistý peněžní tok postupně navyšuje v kladných číslech, ale v roce 2012 opět poklesl o téměř 7 200 tis. Kč.

Čistý peněžní tok z finanční činnosti

Tento ukazatel sleduje splacené půjčky a úvěry. Ve sledovaném období se tato skutečnost projevovala v závislosti na splácení půjček. V roce 2008 byla pouze 414 tis. Kč a například v roce 2011 byla 6 337 tis. Kč.

Čisté zvýšení, příp. snížení peněžních prostředků

Součtem čistých peněžních toků z provozní činnosti, z investiční činnosti a z finanční činnosti zjistíme čisté peněžní prostředky za rok. V roce 2008, kdy byly -15 632 tis. Kč, v následujících třech obdobích se postupně zvýšily na 3 590 tis. Kč. V roce 2012 však nastal propad na -3 654 tis. Kč, což vidím jako negativní skutečnost.

3.8 Poměrové ukazatele

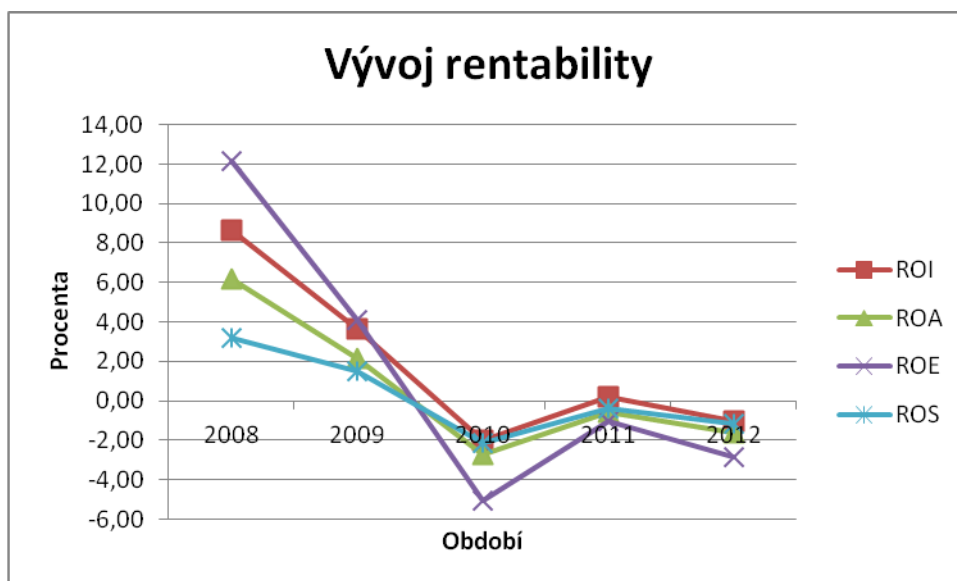
Analýza pomocí poměrových ukazatelů pomůže získat představu o finanční situaci v podniku.

3.8.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability poměrují zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů podniku, které k jeho vytvoření byly použity. Rentabilita podniku je zobrazena v tab. 18 a v grafu 8.

Tab. 18: Rentabilita v období 2008 – 2012

Položka (v %)	2008	2009	2010	2011	2012
ROI - Rentabilita vloženého kapitálu	8,65	3,63	-1,98	0,20	-1,00
ROA - Rentabilita celkových aktiv	6,19	2,18	-2,75	-0,61	-1,62
ROE - Rentabilita vlastního kapitálu	12,18	4,10	-5,07	-1,05	-2,88
ROS - Rentabilita tržeb	3,16	1,52	-2,11	-0,36	-1,14



Graf 8: Vývoj rentability za období 2008 – 2012

Ukazatel rentability vloženého kapitálu vyjadřuje, jak účinně působí vložený kapitál do podniku bez ohledu na zdroje financování. Poměruje, jaký zisk přinese jedna koruna vložená do firmy.

Doporučené hodnoty ukazatele ROI by se měly pohybovat v rozmezí 12 – 15 %. Z výše uvedených výsledků je patrné, že společnost ani v jednom roce doporučených hodnot nedosáhla. V průběhu let má klesající tendenci a veliký propad nastal v roce 2010, kdy se dostala do minusových čísel. V roce 2011 sice byla na výši o 0,2 %, ale v následujícím roce opět spadla do minusové hodnoty. Tyto výsledky jsou alarmující.

Ukazatel rentability celkových aktiv vyjadřuje schopnost vedení firmy využívat aktiva. Měla by dosahovat, co nejvyšších hodnot. V roce 2008 byla hodnota 6,19 %, což byla nejvyšší hodnota ve sledovaném období. V roce 2009 nastal pokles na hodnotu 2,18 %. Následující tři roky byly opět v záporných číslech, což způsobila ztráta firmy.

Ukazatele rentability vlastního kapitálu vyjadřují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos. Hodnota by se měla pohybovat nad průměrným úročením dlouhodobých vkladů. Zjištěná ziskovost firmy byla opět nejvyšší v roce 2008, kdy její hodnota byla 12,18 %. V následujícím roce došlo k poklesu o 8,08 %. V dalších třech letech jsou výsledky v rozmezí -5,07 až -1,05 %, což bylo opět způsobeno minusovým hospodářským výsledkem.

Ukazatel rentability tržeb se využívá pro měření výnosnosti podniku. Za dobrou úroveň ziskovosti tržeb se udává 2 – 6 %. V roce 2008 a 2009 se hodnota ROS pohybovala v téměř dobré úrovni ziskovosti. V následujících třech letech opět rentabilita tržeb dosáhla minusových hodnot.

3.8.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak firma efektivně hospodaří se svými aktivy a majetkem. Pokud má firma více aktiv, než potřebuje, zvyšuje své náklady a v případě menších aktiv, přichází o případné tržby, které by mohl podnik získat. Ukazatele aktivity za období 2008 – 2012 jsou zobrazeny v tabulce 19.

Tab. 19: Ukazatele aktivity za období 2008 – 2012

Položka	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat celkových aktiv	1,96	1,44	1,30	1,67	1,42
Obrat dlouhodobých aktiv	8,62	5,39	4,34	5,33	4,60
Obrat oběžných aktiv	2,56	2,03	1,93	2,52	2,13
Doba obratu zásob (dny)	130,73	175,53	184,05	124,39	145,61
Doba obratu pohledávek (dny)	28,04	33,32	29,28	23,93	36,65
Doba obratu závazků (dny)	45,12	68,71	66,61	56,84	66,36

Obrat celkových aktiv

U obratu celkových aktiv jsou doporučené hodnoty mezi 1,6 – 3. Těchto hodnot se podařilo dosáhnout v roce 2008 a v roce 2011. V ostatních letech se pohybuje v rozmezí od 1,33 do 1,44, což je pod hranicí doporučených hodnot, firmě tedy vznikají nadbytečné náklady a klesá zisk.

Obrat dlouhodobých aktiv

V roce 2008 dosáhla hodnota obratu dlouhodobých aktiv hodnoty 8,62 a v následujících letech kolísá v rozmezí od 4,34 do 5,39 v závislosti na pořizování majetku a poklesu tržeb. Díky k tomu, že pokles tržeb byl markantní, nedocházelo k výraznému pořizování majetku.

Obrat oběžných aktiv

Oběžná aktiva mají mírně kolísavý charakter. V průběhu sledovaného období dochází ke snižování skladových zásob. Současně s tím je za období 2008 – 2011 snižování tržeb i krátkodobých pohledávek. Až v roce 2012 došlo k navýšení tržeb i krátkodobých pohledávek v důsledku nárůstu počtu maloobchodních prodejen.

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob udává průměrný počet dní po dobu prodeje zboží. Z výše provedeného výpočtu vyplývá, že obrátka zboží se pohybuje v rozmezí od 124

do 184 dní. Vzhledem k tomu, že se jedná o firmu, která prodává elektrospotřebiče, dochází ke stárnutí tohoto zboží a následně i ke snižování tržeb v důsledku poklesu cen u tohoto zboží.

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek představuje průměrný počet dní, které uplynou od prodeje zboží až po převzetí peněz. Společnost stanovuje odběratelům různé splatnosti faktur, v průměru 30 dní. Z důvodu nárůstu maloobchodních prodejen, kde ve většině případů dochází k platbě v hotovosti, v roce 2011 poklesla doba obratu pohledávek na délku 24 dní. V roce 2012 společnost začala ve větší míře dodávat do obchodních řetězců, kde je doba splatnosti 60 dní. Z tohoto důvodu došlo k navýšení doby obratu pohledávek na 37 dní.

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků představuje počet dní od vystavení faktury dodavatelem až po její zaplacení. Společnost má u různých dodavatelů stanovené doby splatnosti, které se u těch větších v průměru pohybují mezi 30 – 60 dny. S tím i koresponduje doba obratu závazků dle výpočtu, která je 45 – 69 dní.

3.8.3 Ukazatele likvidity

Likvidita je schopnost hradit své závazky včas v době splatnosti. Likviditu rozdělujeme do tří stupňů, které jsou běžná, pohotová a okamžitá. Ukazatele likvidity za období 2008 – 2012 jsou zobrazeny v tabulce 20 a grafu 9.

Tab. 20: Ukazatele likvidity za období 2008 – 2012

Položka	2008	2009	2010	2011	2012
Okamžitá likvidita	0,05	0,04	0,05	0,13	0,06
Pohotová likvidita	0,47	0,43	0,36	0,46	0,46
Běžná likvidita	2,10	2,07	1,97	1,96	1,84

Okamžitá likvidita

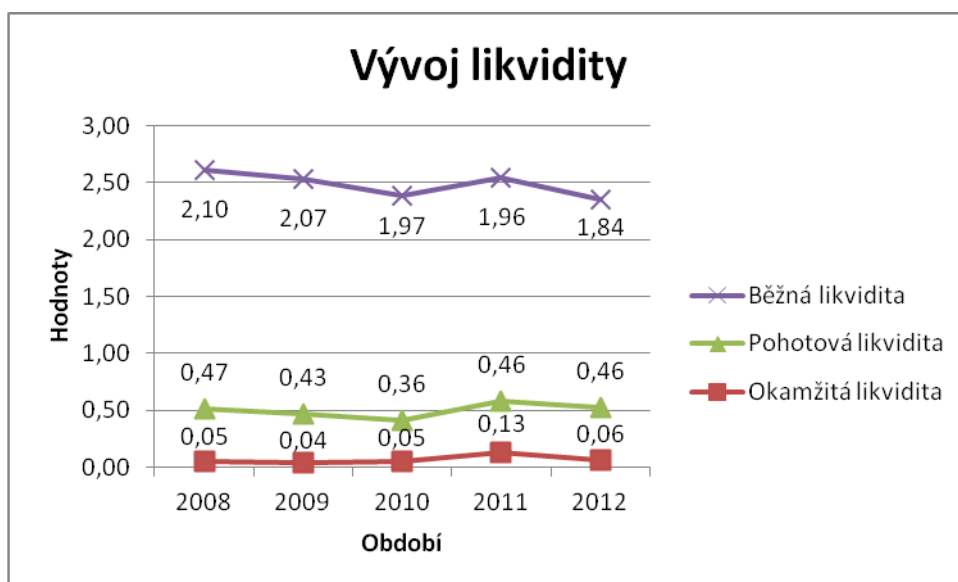
Vyjadřuje schopnost firmy hradit právě splatné dluhy. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 0,2 – 0,5. Po dobu sledovaného období byly hodnoty pod hranicí doporučených hodnot. V důsledku to znamená, že může mít společnost problémy s nedostatkem finančních prostředků.

Pohotová likvidita

Nezahrnuje do oběžných aktiv zásoby, protože mohou nastat problémy s jejich přeměnou na finanční prostředky. Pro zachování likvidity firmy by neměla hodnota ukazatele klesnout pod hodnotu 1. Skutečná pohotová likvidita společnosti ve sledovaném období je v rozmezí 0,36 až 0,47, což znamená, že velkou část oběžných prostředků tvoří zásoby.

Běžná likvidita

Vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky. Jeho hodnota postačuje vyšší než 1,5 a představuje měřítko budoucí solventnosti firmy. V roce 2008 byla hodnota 2,1 a v průběhu let má stále klesající charakter. V roce 2012 měla hodnotu 1,84. Tento pokles je způsoben snížením oběžných aktiv, zejména zásob.



Graf 9: Vývoj likvidity za období 2008 – 2012

3.8.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel zadluženosti nám říká, jakou mírou využívá společnost cizí kapitál k financování. Čím je podnik více zadlužený, tím více na sebe bere riziko, že bude muset splatit všechny své závazky bez ohledu na to, jaká je právě jeho situace na trhu. Ukazatele zadluženosti za období 2008 – 2012 jsou zobrazeny v tabulce 21.

Tab. 21: Ukazatele zadluženosti za období 2008 – 2012

Položka	2008	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost (%)	49,11	46,68	45,57	41,99	43,80
Míra zadluženosti	0,97	0,88	0,84	0,73	0,78
Úrokové krytí	8,99	5,01	-2,37	0,25	-1,60

Celková zadluženost

Celková zadluženost vyjadřuje podíl dluhu na aktivech firmy. Přijatelná míra zadluženosti je mezi 30 – 60 %. Celková zadluženost u sledované firmy se za zkoumané období pohybuje v rozmezí 41,99 – 49,11 %, což je přijatelné.

Míra zadluženosti

Poměřuje cizí a vlastní kapitál. Ukazatel využívají zejména banky při žádání o nové úvěry. Pro toto posuzování je důležitý časový vývoj, kdy se podíl cizích zdrojů zvyšuje či snižuje. Signalizuje, do jaké míry by mohl být ohrožený nárok věřitele. U sledované firmy má tento ukazatel klesající tendenci, v roce 2008 byla hodnota 0,97, ale v roce 2011 byl na hodnotě 0,73. V následujícím roce 2012 se míra zadluženosti navýšila o 0,05.

Úrokové krytí

Charakterizuje výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet úroky. Obvyklá doporučená hodnota tohoto ukazatele je vyšší než 5. V roce 2008 a 2009 vytvořila hodnotu 8,99 a 5,01, což odpovídá požadovanému kritériu. Oproti tomu v následujících třech letech byl tento ukazatel pod hodnotou 1, díky ztrátě podniku.

3.9 Rozdílové ukazatele

Ukazatel slouží k analýze a řízení finanční situace podniku se zaměřením na jeho likviditu. Mezi rozdílové ukazatele patří čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky a čistý peněžní majetek. Rozdílové ukazatele za období 2008 – 2012 jsou zobrazeny v tabulce 22 a grafu 10.

Tab. 22: Rozdílové ukazatele za období 2008 – 2012

Položka (v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
Čistý pracovní kapitál	74 995	68 382	57 906	52 305	49 332
Čisté pohotové prostředky	-42 631	-48 764	-38 713	-35 502	-38 856
Čistý peněžní majetek	-14 088	-23 945	-20 288	-17 609	-15 382

Čistý pracovní kapitál

Uvádí finanční stabilitu a solventnost firmy, to znamená čím vyšší čistý kapitál, tím je firma stabilnější a solventnější. V porovnání období 2008, kdy byl ČPK 74 995 tis. Kč a v období 2012 byl ČPK 49 332 tis Kč, nastal za toto období pokles o 34 %. V průběhu sledovaného období se ukazatel ČPK postupně snižoval.

Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky jsou pohotové peněžní prostředky, od kterých se odečtou krátkodobé závazky. Ve sledovaném období jsou záporné z důvodu nízkého počtu peněžních prostředků.

Čistý peněžní majetek

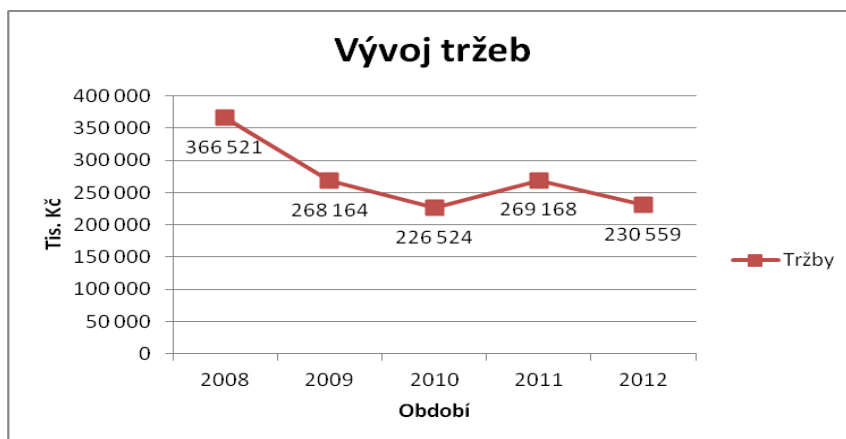
Vyjadřují pohotové finance spolu s krátkodobými pohledávkami po odečtení krátkodobých závazků. Po celou dobu sledování jsou tyto hodnoty minusové, z čehož vyplývá, že převyšují krátkodobé závazky nad finančními prostředky a krátkodobými pohledávkami.

3.10 Analýza tržeb

Tržby jsou tvořeny prodejem zboží a služeb. Jsou rozhodující složkou výnosů a uznávají se v době, kdy se udály, nikoli kdy byly uhrazeny. Vývoj tržeb za období 2008 – 2012 je zobrazen v tabulce 23 a grafu 10.

Tab. 23: Vývoj tržeb za období 2008 – 2012

Položka	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby (tis. Kč)	366 521	268 164	226 524	269 168	230 559



Graf 10: Vývoj tržeb za období 2008 – 2012

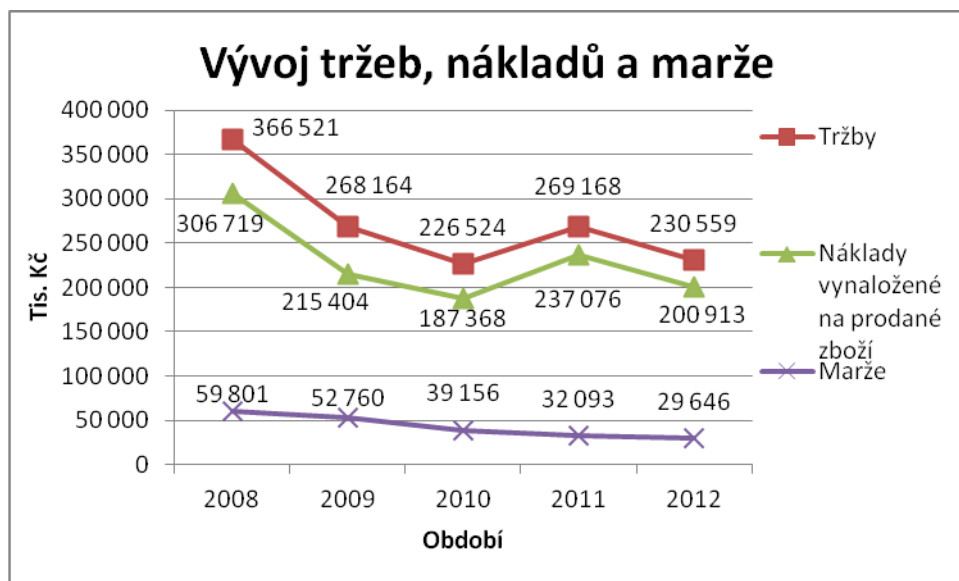
Z grafu 10 je patrné, že tržby z prodeje zboží poklesly za sledované období o 136 mil. Kč. V roce 2008 a 2009 měl převažující část výnosů velkoobchodní sklad oproti maloobchodním prodejnám. V průběhu dalšího sledovaného období však narůstá počet maloobchodních prodejen a tržby za zboží se postupně srovnávají do úrovně jedna ku jedné. Pokles nastal i z důvodů výrazného snížení vývozů zboží. I přes to, že má společnost oproti roku 2008 třikrát více maloobchodních prodejen, pokles v tržbách za zboží je značný.

3.11 Analýza nákladů

Náklady jsou prostředky užívané za účelem dosažení výnosů běžného období a snižují ekonomický zisk. K jejich uznání je musíme spolehlivě a jednoznačně vyjádřit. Nejvýznamnější nákladovou položkou jsou náklady vynaložené na prodané zboží. Rozdílem tržeb a těchto nákladů, je vyčíslena obchodní marže. Vývoj tržeb, nákladů a marže za období 2008 – 2012 je zobrazen v tabulce 24 a grafu 11.

Tab. 24: Vývoj tržeb, nákladů a marže za období 2008 – 2012

Položka (v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby	366 521	268 164	226 524	269 168	230 559
Náklady vynaložené na prodané zboží	306 719	215 404	187 368	237 076	200 913
Marže	59 801	52 760	39 156	32 093	29 646



Graf 11: Vývoj tržeb, nákladů a marže za období 2008 – 2012

Z výše uvedeného rozboru vyplývá, že za uvedené období 2008 – 2010 měly tržby klesající úroveň a v roce 2011 vlivem rozšíření prodejen se naopak navýšily, ale současně s tím i náklady na pořízení zboží. Ve sledovaném období došlo průběžně ke snížení marže a to z 59 801 tis. Kč na 29 646 tis. Kč, což představuje pokles o téměř 50%.

Další související náklady s rozšířením prodejen se promítly do výsledků firmy, kdy v roce 2011 vykázala záporný hospodářský výsledek.

Tab. 25: Vývoj výkonové spotřeby a osobních nákladů za období 2008 – 2012

Položka (v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
Výkonová spotřeba	22 139	23 045	23 812	23 561	22 228
Osobní náklady	20 470	22 020	22 222	20 174	19 757

S přibývajícím množstvím maloobchodních prodejen se postupně navýšily i náklady na výkonovou spotřebu a na osobní náklady, viz tabulka 25. V roce 2012 zaznamenaly mírný pokles.

3.12 Provozní ukazatele

Provozní ukazatele napomáhají vedení společnosti sledovat efektivnost provozních aktivit. Vývoj provozních ukazatelů za období 2008 – 2012 je zobrazen v tabulce 27.

Tab. 26: Počet zaměstnanců za období 2008 – 2012

Položka	2008	2009	2010	2011	2012
Počet zaměstnanců	50	52	62	57	58

Ve sledovaném období došlo k navýšení počtu zaměstnanců, viz tabulka 26. V roce 2010, kdy byly otevřené některé další prodejny, se počet zaměstnanců navýšil, ale v roce 2011 mírně poklesl z důvodu snížení počtu obchodních zástupců na středisku velkoobchodu.

Tab. 27: Vývoj provozních ukazatelů za období 2008 – 2012

Položka	2008	2009	2010	2011	2012
Produktivita z přidané hodnoty (tis. Kč)	761,06	578,04	258,76	171,35	169,10
Mzdová produktivita (Kč)	2,46	1,79	0,92	0,65	0,67
Průměrný výdělek (tis. Kč)	308,86	322,85	281,47	263,40	253,31

Produktivita z přidané hodnoty

Z produktivity práce z přidané hodnoty vyplývá, jaká část přidané hodnoty připadá na jednoho zaměstnance. Správně by mělo platit, že by měl ukazatel růst v čase. Toto však neplatí u sledované společnosti, kdy oproti roku 2008 produktivita z přidané hodnoty poklesla o 592 tis. Kč, což činí pokles o 78 %.

Produktivita z výkonu

Tento ukazatel nelze u společnosti hodnotit, protože se výhradně zabývá prodejem zboží.

Mzdová produktivita

Vyjadřuje, jaká část přidané hodnoty připadá na 1 Kč vyplacených mezd. U tohoto výpočtu by měla platit podmínka, že tento ukazatel by měl růst v čase. Za období 2008 – 2012 nastal pokles z hodnoty 2,46 Kč na hodnotu 0,67 Kč, což činí pokles o 1,80 Kč a to je 73 %.

Průměrný výdělek

Tento ukazatel vyjadřuje průměrný výdělek jednoho zaměstnance za rok. Měla by platit podmínka, že produktivita práce roste v čase rychleji než průměrný výdělek. Průměrný výdělek ve sledovaném období poklesl na jednoho zaměstnance o 55,55 tis. Kč.

3.13 Analýza soustav ukazatelů

Při hodnocení finančních pozic společnosti také můžeme využít tzv. souhrnný index, neboli souhrnné modely, vyhodnocení finanční úrovně podniku. Vyjadřují úroveň finanční situace jedním číslem. Hovoříme o systému včasného varování.

Altmanův model – bankrotní model

Pomocné výpočty Altmanova modelu se nacházejí v příloze 10.

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42 X_4 + 0,998 X_5$$

Tab. 28: Altmanův index za období 2008 – 2012

Položka	2008	2009	2010	2011	2012
Altmanův index	3,26	2,66	2,40	2,91	2,57

Podle výpočtu Altmanova modelu v tab. 28 se firma v roce 2008 a 2011 nachází v pásnu prosperity, kde výše hodnoty je 3,26 a 2,91. V letech 2009, 2010 a 2012 se nachází v pásnu šedé zóny, kde se pohybuje v rozmezí 2,40 až 2,66. Firma se může vyvíjet dle momentální situace k bankrotu nebo také k prosperitě. Dle výpočtu se firma potýká s finančními problémy.

Index IN 01

Hodnotí komplexně celou finanční situaci podniku a zohledňuje pohled vlastníka společnosti. Znázorňuje, do jaké míry podnik tvoří či netvoří hodnotu. Skládá se z pěti ukazatelů. Váhy jsou sestavovány podle podílu významnosti ukazatelů. Pomocné výpočty modelu IN 01 jsou v příloze 11.

$$IN\ 01 = 0,13X_1 + 0,04X_2 + 3,92X_3 + 0,21X_4 + 0,09X_5$$

Tab. 29: Index IN za období 2008 – 2012

Položka	2008	2009	2010	2011	2012
Index IN	1,42	0,97	0,43	0,73	0,54

Z výše uvedeného výpočtu podle Indexu IN v tab. 29 je stav ve firmě nestabilní. V roce 2010, 2011 a 2012 je stav alarmující, protože hodnota Indexu se nachází pod hodnotou 0,75, v letech 2008 a 2009 a se firma nacházela v šedé zóně.

Králíkův Quick test – ratingový model

U tohoto modelu jsou bodovány intervaly hodnot jednotlivých ukazatelů, hodnocení je určeno pomocí váženého průměru.

U tohoto testu lze hodnotit:

finanční stabilitu $FS = (R1 + R2) / 2$

výnosovou situaci $VS = (R3 + R4) / 2$

finanční situace podniku $SH = (FS + VS) / 2$

Za dobrý podnik se považuje takový, který má více než 3 body. Pokud nedosahuje 1 bodu, nachází se ve špatné finanční situaci.

Tab. 30: Výpočet Králičkového Quick testu za období 2008 – 2012

Položka	2008	2009	2010	2011	2012
R1	0,51	0,53	0,54	0,58	0,56
R2	-79	63	52	52	144
R3	0,09	0,04	-0,02	0,00	-0,01
R4	-0,02	0,03	0,04	0,04	0,01

Tab. 31: Ukazatele Králičkového Quick testu za období 2008 – 2012

Položka	2008	2009	2010	2011	2012
Finanční stabilita	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Výnosová situace	1,00	1,00	0,50	0,50	0,50
Finanční situace podniku	2,50	1,50	1,25	1,25	1,25

Výpočet Králičkového Quick testu za období 2008 – 2012 je znázorněn v tab. 30 a ukazatele Králičkového Quick testu za období 2008 – 2012 v tab. 31. V roce 2008

byla firma v poměrně v dobré kondici, dosáhla hodnoty 2,5 bodu. V roce 2009 však nastal pokles o celý 1 bod a v následujících třech letech je na hodnotě 1,25 bodu, což signalizuje vážnější finanční situaci ve firmě.

3.14 Srovnání s oborovým průměrem

Vzhledem k tomu, že nebyla nalezena firma, která by odpovídala velikosti a obratu sledované společnosti, bylo provedeno srovnání s oborovým průměrem Velkoobchodu a Maloobchodu. (23) K posouzení bylo vybráno 12 ukazatelů.

Tab. 32: Ukazatel ROE za období 2008 – 2012

Ukazatel ROE (v %)	2008	2009	2010	2011	2012
Tauer elektro a.s.	12,18	4,10	-5,07	-1,05	-2,88
Velkoobchod	19,91	10,35	9,72	10,86	10,47
Maloobchod	10,89	3,10	8,94	8,17	5,31

Ukazatel ROE vyjadřuje, zda kapitál přináší dostatečný výnos. Z uvedené tabulky 32 vyplývá, že v roce 2008 a 2009 byla firma Tauer elektro a.s. v porovnání s oborovým průměrem maloobchodu nad oborovým průměrem o více než o 1 %. V následujících třech letech však v důsledku ztráty z hospodaření se firma dostala do minusových čísel, to znamená do velkého propadu oproti oborovému průměru. Oborový průměr velkoobchodu vysoce převyšuje výsledky porovnávané firmy. (23)

Tab. 33: Ukazatel ROI za období 2008 – 2012

Ukazatel ROI (v %)	2008	2009	2010	2011	2012
Tauer elektro a.s.	8,65	3,63	-1,98	0,20	-1,00
Velkoobchod	11,52	7,09	5,07	5,31	3,80
Maloobchod	7,15	3,18	5,54	3,97	1,97

Ukazatel ROI by měl vykazovat hodnoty v rozmezí 12 – 15 %. Jak vyplývá z uvedené tabulky 33, tento ukazatel nesplňuje ani firma Tauer elektro a.s. ani oborový průměr velkoobchodu a maloobchodu. (23)

Tab. 34: Ukazatel ROA za období 2008 – 2012

Ukazatel ROA (v %)	2008	2009	2010	2011	2012
Tauer elektro a.s.	6,19	2,18	-2,75	-0,61	-1,62
Velkoobchod	11,46	6,95	2,32	2,32	3,77
Maloobchod	7,09	3,16	2,12	2,09	1,96

Ukazatel rentability celkových aktiv tab. 34 vyjadřuje schopnost vedení firmy využívat aktiva. V roce 2008 a 2009 byla společnost o téměř 1 % za oborovým průměrem a v následujících třech letech byla v minusových číslech v důsledku záporného hospodářského výsledku. V porovnání oborového průměru jsou výsledky velkoobchodu převyšující nad výsledky maloobchodu. (23)

Tab. 35: Běžná likvidita za období 2008 – 2012

Běžná likvidita	2008	2009	2010	2011	2012
Tauer elektro a.s.	2,10	2,07	1,97	1,96	1,84
Velkoobchod	1,29	1,47	1,50	1,51	1,43
Maloobchod	1,03	0,97	1,26	1,15	1,08

Běžná likvidita tab. 35 vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky. Její hodnota postačuje vyšší než 1,5. Zkoumaná společnost Tauer elektro a.s. jednoznačně převyšuje oborové průměry jak velkoobchodu, tak i maloobchodu. (23)

Tab. 36: Pohotová likvidita za období 2008 – 2012

Pohotová likvidita	2008	2009	2010	2011	2012
Tauer elektro a.s.	0,47	0,43	0,36	0,46	0,46
Velkoobchod	0,88	1,04	1,50	1,51	1,00
Maloobchod	0,60	0,56	1,26	1,15	0,60

Pohotová likvidita nezahrnuje do oběžných aktiv zásoby. Pro zachování likvidity firmy by hodnota ukazatele neměla klesnout pod hodnotu 1. Srovnání pohotové likvidity ve společnosti Tauer elektro a.s. s oborovým průměrem velkoobchodu a maloobchodu za období 2008 – 2012 je znázorněno v tab. 36. Tyto hodnoty se ve společnosti Tauer elektro a.s. ve sledovaném období pohybují v rozmezí 0,36 – 0,47. V porovnání s maloobchodem, kde se tyto hodnoty pohybují v rozmezí 0,56 – 1,26 a na velkoobchodě 0,88 – 1,51 je zřejmé, že pohotová likvidita společnosti není dobrá. (23)

Tab. 37: Obrat celkových aktiv za období 2008 – 2012

Obrat celkových aktiv	2008	2009	2010	2011	2012
Tauer elektro a.s.	1,96	1,44	1,30	1,67	1,42
Velkoobchod	2,81	2,37	2,19	2,20	2,06
Maloobchod	2,16	1,97	2,02	1,99	1,99

U obratu celkových aktiv jsou doporučené hodnoty v rozmezí 1,6 – 3. Tento ukazatel tab. 37 oborový průměr maloobchodu a velkoobchodu ve sledovaném období splňuje. Oproti tomu firma Tauer elektro a.s. tento ukazatel splnila pouze v roce 2008 a 2011. V ostatních letech je pod doporučenými hodnotami. (23)

Tab. 38: Doba obratu zásob za období 2008 – 2012

Doba obratu zásob (dny)	2008	2009	2010	2011	2012
Tauer elektro a.s.	130,73	175,53	184,05	124,39	145,61
Velkoobchod	30,47	31,79	33,66	32,73	37,91
Maloobchod	37,25	42,53	40,87	43,23	42,99

Doba obratu zásob udává průměrný počet dní po dobu prodeje zboží. Z výše uvedené tabulky 38 vyplývá, že v porovnání velkoobchodu a maloobchodu oproti sledované firmě je doba obrátkovosti zásob 4 – 5krát vyšší než oborový průměr. (23)

Tab. 39: Celková zadluženost za období 2008 – 2012

Celková zadluženost (v %)	2008	2009	2010	2011	2012
Tauer elektro a.s.	49,11	46,68	45,57	41,99	43,80
Velkoobchod	60,11	55,75	55,64	56,86	56,58
Maloobchod	60,54	60,42	57,20	59,99	61,19

Celková zadluženost tab. 39 vyjadřuje podíl dluhu na aktivech firmy. Přijatelná zadluženost firmy je 30 – 60 %. Celková zadluženost Tauer elektro a.s. je v rozmezí 41,99 – 49,11 %, což je přijatelné. Oproti tomu však oborový průměr velkoobchodu a maloobchodu tento ukazatel v některých letech překračuje. Nejnižší hodnota je 55,64 % a nejvyšší hodnota 61,19 %. Z toho vyplývá, že celková zadluženost společnosti Tauer elektro a.s. je pod oborovým průměrem. (23)

Tab. 40: Míra zadluženosti za období 2008 – 2012

Míra zadluženosti	2008	2009	2010	2011	2012
Tauer elektro a.s.	0,97	0,88	0,84	0,73	0,78
Velkoobchod	1,53	1,32	1,31	1,35	1,33
Maloobchod	1,57	1,55	1,36	1,52	1,60

Míra zadluženosti tab. 40 poměřuje cizí a vlastní kapitál. Hodnota cizích zdrojů by neměla překročit jeden a půl násobek hodnoty vlastního jmění. Společnost Tauer elektro a.s. má maximální výši zadluženosti v roce 2008, která činí 0,97. Oborový průměr velkoobchodu až na výjimku roku 2008 splňuje. Hůře je na tom maloobchod, který tuto hodnotu převyšuje ve sledovaném období, kromě roku 2010, kdy dosáhl hodnoty 1,36. (23)

Tab. 41: Čistý pracovní kapitál za období 2008 – 2012

Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
Tauer elektro a.s.	74 995	68 382	57 906	52 305	49 332
Velkoobchod	32 460 489	43 747 626	72 658 983	79 692 810	73 007 800
Maloobchod	2 433 070	-2 373 094	14 821 759	11 197 364	6 686 872

Čistý pracovní kapitál tab. 41 uvádí finanční stabilitu a solventnost firmy, čím je vyšší kapitál, tím je firma stabilnější a solventnější. Společnost Tauer elektro a.s. za uvedené období má klesající tendenci čistého pracovního kapitálu. Oborový průměr velkoobchodu měl v letech 2008 – 2011 vzrůstající tendenci, ale v roce 2012 došlo k poklesu. Oproti tomu oborový průměr maloobchodu má velké výkyvy. V roce 2009 se dokonce dostal v důsledku vysokých krátkodobých závazků do záporné hodnoty. V roce 2010 však dosáhl na maximum, ale v následujících letech dochází k velkému poklesu. (23)

Tab. 42: Produktivita z přidané hodnoty za období 2008 – 2012

Produktivita z přidané hodnoty (v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
Tauer elektro a.s.	761	578	259	171	169
Velkoobchod	1 248	1 009	1 395	1 277	1 198
Maloobchod	566	545	599	615	606

Produktivita z přidané hodnoty tab. 42 vyjadřuje, jaká část přidané hodnoty připadá na jednoho zaměstnance. V roce 2008 společnost Tauer elektro a.s. vysoce převyšovala oborový průměr maloobchodu. I v roce 2009 měla produktivita z přidané hodnoty

nepatrně více než maloobchod. V následujících letech však došlo ve firmě Tauer elektro a.s. k rapidnímu poklesu. Oborový průměr velkoobchodu zaznamenává ve sledovaném období mírné výkyvy. (23)

Tab. 43: Mzdová produktivita za období 2008 – 2012

Mzdová produktivita (v Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
Tauer elektro a.s.	2,46	1,79	0,92	0,65	0,67
Velkoobchod	3,13	2,44	3,10	2,78	2,50
Maloobchod	2,31	2,14	2,31	2,31	2,18

Mzdová produktivita vyjadřuje, jakou část přidané hodnoty připadá na 1 Kč vyplacených mezd. Platí podmínka, že by tento ukazatel měl růst v čase. Z tabulky 43 vyplývá, že mzdová produktivita ve sledovaných letech má klesající tendenci. K největšímu poklesu však došlo u firmy Tauer elektro a.s. (23)

Souhrn

Vzhledem k tomu, že v roce 2010 – 2012 byla ve společnosti vykázána ztráta, většina ukazatelů poukazuje na zhoršující se situaci společnosti. Ve všech posuzovaných ukazatelů rentability jsou v důsledku ztráty výsledky neuspokojivé.

Při hodnocení ukazatelů aktivity je uspokojivý obrat celkových aktiv, který se přibližuje doporučeným hodnotám, i když v některých letech vznikají firmě nadbytečné náklady a klesá zisk. Doba obratu zásob se pohybuje v rozmezí 124 – 184 dní, což je vzhledem k charakteru zboží neuspokojivé. Doba obratu pohledávek se pohybuje v průměrné splatnosti 30 dní, i když v roce 2012 byla navýšena na 37 dní v důsledku dodávání zboží do obchodních řetězců, které mají dobu splatnosti 60 dní. Doba obratu závazků koresponduje s dobou splatnosti závazků udávaných dodavateli za odběr zboží a služeb.

Okamžitá a pohotovostní likvidita nesplňují požadované ukazatele, z čehož vyplývá, že má společnost problémy s nedostatkem finančních prostředků a velkou část oběžných prostředků tvoří zásoby. Jako pozitivní lze hodnotit běžnou likviditu, která se pohybovala v rozmezí 2,1 – 1,84.

Dále k pozitivním ukazatelům patří celková zadluženost, která vyjadřuje podíl dluhu na aktivech firmy. Ve sledované společnosti se pohybuje v rozmezí 41,99 – 49,11 %, což je přijatelné. Rovněž i míra zadluženosti má pozitivní vývoj, kdy se z hodnoty 0,97

snížila na hodnotu 0,78. Úrokové krytí v posledních třech letech sledovaného období pokleslo pod hodnotu 1, což bylo způsobeno hospodářskou ztrátou podniku.

V důsledku navýšení počtu prodejem došlo i k navýšení počtu zaměstnanců, a to ze stávajících 50 v roce 2008 na 58 zaměstnanců v roce 2012.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V návrhové části se budu zabývat otázkou snížení zásob na maloobchodních prodejnách, snížení počtu obchodních zástupců a minimalizováním nedobytných pohledávek ve společnosti Tauer elektro a.s.

4.1 Snížení skladových zásob

Zásoby tvoří ve sledovaném období 75 – 82 % z oběžných aktiv a 66 – 77 % z celkových aktiv. Celkové tržby v tomto období vykazují pokles.

K porovnání vývoje tržeb a zásob jsou vypracovány tabulky přehledu za velkoobchodní sklad (dále VO, tab. 44) a maloobchodní prodejny (dále MO, tab. 45). Z tabulky za středisko Velkoobchod je patrné, že pokles tržeb za období 2008 – 2012 je ve výši 66 % a s tím i pokles skladových zásob ve výši 62 %. V důsledku snižování tržeb došlo i ke snížení zásob, což je pozitivní. Nebylo nutné nakupovat zásoby na sklad, když na ně nebyl odbyt.

Tab. 44: Velkoobchod za období 2008 – 2012

VO (v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby VO	292 694	173 521	103 284	142 960	100 632
Marže VO	43 335	34 540	18 179	14 288	11 542
Zásoby VO	96 489	69 097	58 522	41 915	36 511

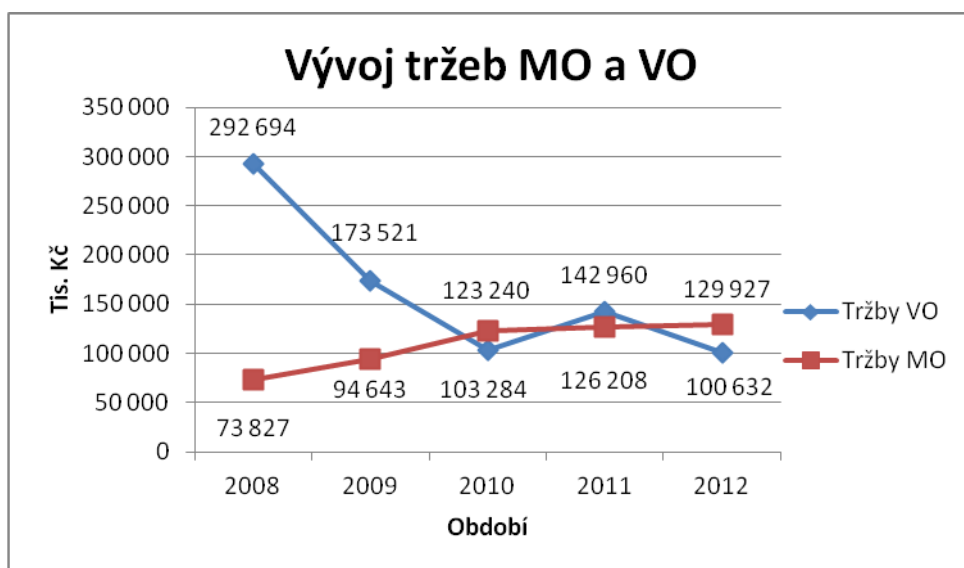
V následující tabulce je rozbor maloobchodních prodejen, a to hlavně vývoj objemu zásob v souvislosti na obratu a marži.

Tab. 45: Maloobchodní prodejny za období 2008 – 2012

MO	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby MO (tis. Kč)	73 827	94 643	123 240	126 208	129 927
Marže MO (tis. Kč)	16 466	18 220	20 977	17 805	18 104
Zásoby MO (tis. Kč)	15 273	36 140	37 394	39 222	44 020
Počet prodejen	5	13	13	13	14
Tržba na prodejnu (tis. Kč)	14 765	7 280	9 480	9 708	9 281
Marže na prodejnu (tis. Kč)	3 293	1 402	1 614	1 370	1 293
Zásoba na prodejnu (tis. Kč)	3 055	2 780	2 876	3 017	3 144
Marže tržeb na prodejnu	22%	19%	17%	14%	14%
Náklady na provoz prodejen (tis. Kč)	5 012	9 442	14 980	14 994	14 812

Jak je patrné z výše uvedené tabulky 45, tržby v roce 2008 činily 73 827 tis. Kč při chodu 5 prodejen, což bylo 14 765 tis. Kč na jednu prodejnu s průměrnou marží 3 293 tis. Kč a zásobou na prodejnu 3 055 tis. Kč. V průběhu roku 2009 došlo v jeho druhé polovině k navýšení z 5 na 13 prodejen. Toto skokové navýšení bylo způsobeno využitím příležitosti stability podniku a výhodnou nabídkou prostorů k pronájmu. Nárůst o 8 prodejen sebou přinesl i zvýšení zásob, ale i tržeb. Po provedených změnách se zásoby oproti stávajícím navýšily o 137 % a oproti tomu marže pouze o 10 %. Toto období nejde objektivně srovnávat z toho důvodu, že nárůst zásob a tržeb byl postupný. V následujících dvou letech však počet prodejen je stejný, a to 13 a v posledním čtvrtletí roku 2012 došlo k otevření čtrnácté prodejny. Patrný je nárůst nákladů na provoz prodejen (viz. tab. 45), kdy při počtu 5 prodejen byly náklady 5 012 tis. Kč a při počtu 14 prodejen byly náklady 14 812 tis. Kč.

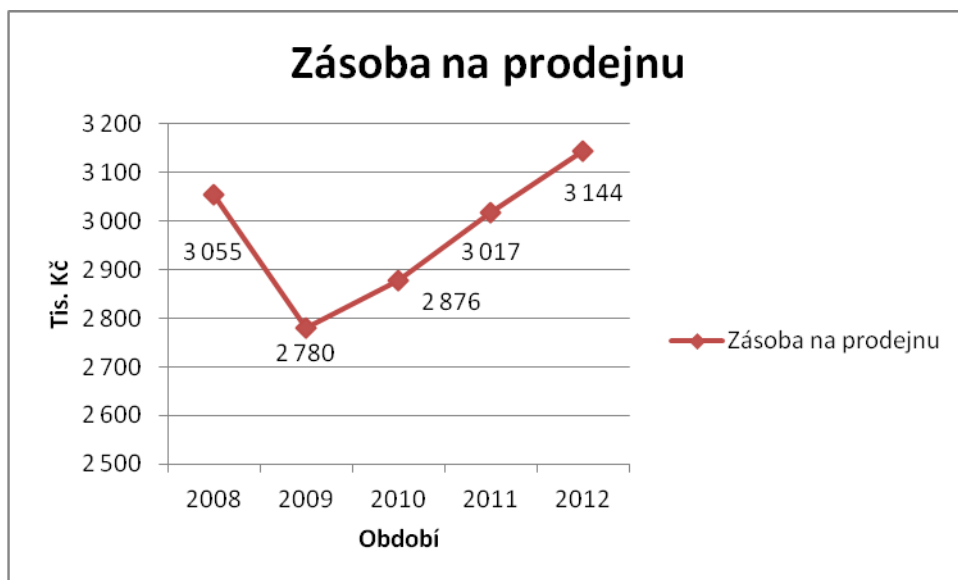
Za sledované období roku 2010 – 2012 dochází jenom k mírnému navýšení tržeb ve výši 5,43 %. Marže v porovnání roku 2010 a 2011 poklesla o 15,12 % a v následujícím roce 2012 byl nárůst o 1,68 % ovlivněn otevřením další prodejny. Vývoj tržeb MO a VO je znázorněn v grafu 12.



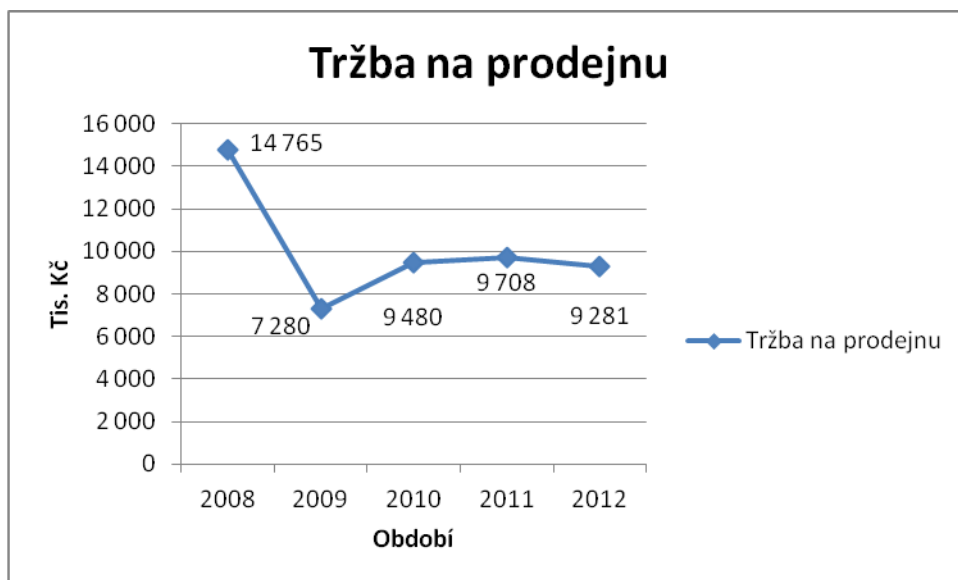
Graf 12: Vývoj tržeb MO a VO za období 2008 – 2012

Vývoj průměrné zásoby na prodejnu znázorněný v grafu 13 však neodpovídá vývoji tržeb ve sledovaném období v grafu 14. Zásoby v porovnání roku 2009 až 2011 se navýšily o 3 082 tis. Kč, což znamená o 8,5 %. K radikálnímu a nepříjemnému navýšení došlo v roce 2012 o 4 798 tis. Kč. I když byl celkový počet provozoven

navýšen o jednu, očekává se, že průměrná zásoba na tuto prodejnu by měla činit 2 miliony Kč. Celkové navýšení zásob za období 2009 – 2012 činí 5 880 tis. Kč, jedná se o nárůst o 16,27 %. V porovnání vývoje tržeb za toto sledované období by však tento efekt měl být obrácený, tedy pro podnik je žádoucí nejen nárůst zásob, ale také růst tržeb.



Graf 13: Průměrná zásoba na prodejnu za období 2008 – 2012



Graf 14: Tržba na maloobchodní prodejnu za období 2008 – 2012

Pro přehled byly prodejny rozděleny do třech skupin podle obrátu. Průměrná zásoba na jednu prodejnu by se měla pohybovat podle tržeb, velikosti prodejny a obrátu

v rozmezí od 1 500 do 3 600 tis. Kč. Níže zpracovaná tabulka 46 vypovídá o počtu prodejen v návaznosti na průměrnou tržbu. Předpokládaná zásoba na jednotlivé prodejny je stanovena ve výši tříměsíčního obratu (počítáno z maximální výše). V posuzování zařazení do kategorie bylo přihlédnuto k velikosti prodejny. V celém sledovaném období vycházíme vždy z průměrných zásob za všechny prodejny, také zde byla stanovena průměrná hodnota zásob za jednu prodejnu ve výši 2 271 tis. Kč. Skutečná hodnota zásob v roce 2012 však činí 3 144 tis. Kč. Rozdíl těchto zásob je na každé prodejně 873 tis. Kč, což je v globálu 12 226 tis. Kč. K přezásobení došlo v průběhu let 2009 – 2012. Je to částečně způsobeno nákupem zboží, které je dáno na prodejny do pevného sortimentu, následně jsou z těchto nakoupených objemů zboží vypláceny bonusy od dodavatelů.

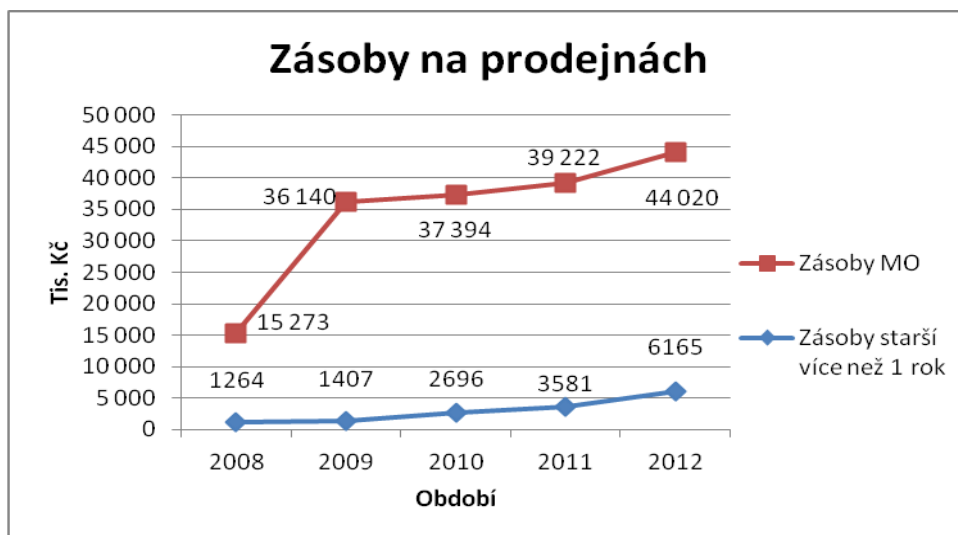
Tab. 46: Obrat na prodejnu

Obrat za měsíc (tis. Kč)	Do 500	500 - 800	800 - 1 200
Počet prodejen	6	5	3
Předpokládaná obrátkovost zásob (měsíce)	3	3	3
Průměrná zásoba na měsíc (tis. Kč)	1 500	2 400	3 600
Celkem za všechny prodejny (tis. Kč)	9 000	12 000	10 800
Průměr na jednu prodejnu (tis. Kč)	2 271		

Z výše uvedeného vyplývá, že firma je přezásobena zbožím. Doba obratu zásob u sledované společnosti se pohybuje v průměru půl roku (viz. tab. 19, str. 66). Vzhledem k charakteru prodáváného zboží je tato skutečnost neúnosná a v důsledku toho dochází:

- ke stárnutí zásob,
- k jejich nízké prodejnosti, a to se ztrátou,
- k úplnému proskladnění viz. graf 15.

Tím, že firma prodává elektrospotřebiče a elektroniku, která rychle stárne a inovuje se, měla by se firma zamyslet nad tím, zda je potřeba nakupovat takové zásoby na sklad. Přezásobení prodejen dochází v důsledku zavádění pevného sortimentu na prodejny. Rovněž pravidelné nákupy zboží, které je nutné odebrat v důsledku příspěvků dodavatelů na letákové akce.



Graf 15: Zásoby na prodejnách za období 2008 – 2012

Graf 15 je zaměřen na zásoby starší více než 1 rok. V roce 2008 byla hodnota zboží starší více než 1 rok 1 264 tis. Kč a zásoba celkem činila 15 273 tis. Kč, podíl tohoto zboží byl ve výši 8,28 %. V roce 2012 při skladových zásobách 44 020 tis. Kč a výši skladových zásob starší než 1 rok 6 165 tis. Kč je tato výše 14 %.

Hlavním důvodem navyšování zásob je skutečnost, že společnost dostává od dodavatelů množstevní, kvartální a roční bonusy za odebrané zboží. Tato zvýhodnění jsou účtována do ostatních finančních výnosů, které zlepšují hospodářský výsledek společnosti, avšak nejsou efektivním přínosem. V konečném důsledku však dochází k navyšování skladových zásob, jak bylo prezentováno v předcházejících tabulkách a grafech. V důsledku toho, že skladové zásoby na prodejnách neustále narůstají a tím i nízkoobrátkové a bezobrátkové zásoby, bonusy tímto ztrácejí svůj efekt. Vzhledem k charakteru společnosti zásoby rychle stárnou a nastávají neekonomické prodeje – snížená nákupní cena. Přezásobením prodejen nedochází k nárůstu nákladů spojených s uskladněním zboží, ale spíše jde o estetickou stránku, kdy je nevybalené zboží různě postavené na prodejnách, čímž kazí celkový dojem zákazníka.

V návrhu apeluji na nákup zboží a s tím i spojených množstevních bonusů do takové míry, aby se zásoby nenavyšovaly. Z celkových rozborů vyplývá, že by se měla firma zaměřit na snížení skladových zásob. Doporučuje se, aby skutečná výše na jednotlivých prodejnách činila průměrně tříměsíční obrátkovost. Dále by se měl podnik zaměřit se na výprodej skladových zásob, které jsou starší více než 1 rok za sníženou cenu.

Prioritou by mělo být vyprodání starých zásob, aby se opětovně dostaly do oběhu peníze, které jsou v tomto zboží uloženy. I přes veškerou snahu vedoucích prodejen není možné dosáhnout snížení skladových zásob, v důsledku již výše zmiňovaného nákupu zboží do pevného sortimentu a nákupem zboží do letákových akcí.

Tab. 47: Doba obratu zásob a obchodní marže za rok 2013

Položka	2013
Tržby na MO (tis. Kč)	133 609
Zásoby na MO (tis. Kč)	51 974
Náklady vynaložené na prodané zboží na MO (tis. Kč)	116 083
Marže na MO (tis. Kč)	17 525
Doba obratu zásob (dny)	161
Marže na MO (%)	13%

Doba obratu zásob v roce 2013 byla opět navýšena. V roce 2012 měly prodejny dobu obratu zásob 146 dní, ale v roce 2013 to již bylo 161 dní, což je navýšení o 15 dní. Současně s tím však poklesla marže oproti roku 2012 o 1 %. V důsledku toho, že opětovně byly zásoby na prodejnách navýšeny, apelují na snížení skladových zásob na 3 měsíční obrat zásob, což považují vzhledem k charakteru společnosti, tržbám a obratu zboží za optimální.

Tab. 48: Kalkulace nákladů spojených s výprodejem zboží

Výprodej (v tis. Kč)	Částka
Osobní náklady	100 000
Letáky	120 000
Reklama v rádiu a regionálních novinách	30 000
E-shop reklama	5 000
Bilboardy	15 000
Celkem	270 000

Vzhledem k tomu, že síť prodejen Tauer elektro a.s. je rozmístěna po celé České republice bylo by nejefektivnější provést výprodej nízkoobrátkového a bezobrátkového zboží na jednotlivých prodejnách. Přispět by k tomu měly letáky, reklama v rádiu a bilboardech s cílem vyprodát toto zboží (viz. tab. 48). I když by tyto náklady na reklamu dosáhly výše mezi 250 – 300 tis. Kč, měly by přinést požadovaný výsledek za předpokladu, že výprodejové ceny budou skutečně zajímavé. Výprodejová akce se bude konat každý druhý víkend v měsíci na každé prodejně společnosti

Tauer elektro a.s. Akce bude probíhat minimálně po dobu tří měsíců, s tím, že první se uskuteční v měsíci září 2014. Předpokládaná úspěšnost těchto výprodejových akcí se bude pohybovat v rozmezí 30 – 40 %. Toto procento je vykalkulováno na základě předchozích výprodejových akcí. V tomto případě bude hodně záležet na nabídce lukrativních cen, protože se budou vyprodávat staré modely zboží. Konkrétní objem výprodeje nelze dopředu stanovit, protože výprodej v takovémto objemu bezobrátkových a nízkoobrátkových zásob nebyl ještě uskutečněný.

Jako druhá varianta je možnost svést toto bezobrátkové a nízkoobrátkové zboží do centrálního skladu ve Svitavách. Tento způsob však naráží na problém jako je malá kapacita skladové haly. Zboží by v intervalech mezi výprodejovými akcemi leželo na skladě až do doby, než by nastala další výprodejová akce, bez pohybu. Svozem tohoto zboží by se navýšily ještě náklady na tuto výprodejovou akci, protože má společnost maloobchodní prodejny po celé České republice.

Průměrně na jedné prodejně jsou dva zaměstnanci, kteří sobotní směnu mají v rámci pracovní doby a nedělní výprodejovou akci počítáme se mzdovými náklady ve výši 100 000 Kč, kdy vycházíme z průměrné mzdy na jednoho zaměstnance včetně příplatků za práci v neděli ve výši 25 %. Náklady na letáky vycházejí z nákladů výtisku 300 000 kusů, které jsou regionálně propočítány podle umístění jednotlivých prodejen. Reklamní spoty budou vysílány vždy týden před chystanou akcí. Totéž se týká i reklamní upoutávky v regionálním tisku. Po celou dobu akce bude upoutávka na stránkách E-shopu společnosti Tauer elektro a.s. Totéž se týká i reklam na bilboardech, které budou vyvěšeny po celou dobu akce.

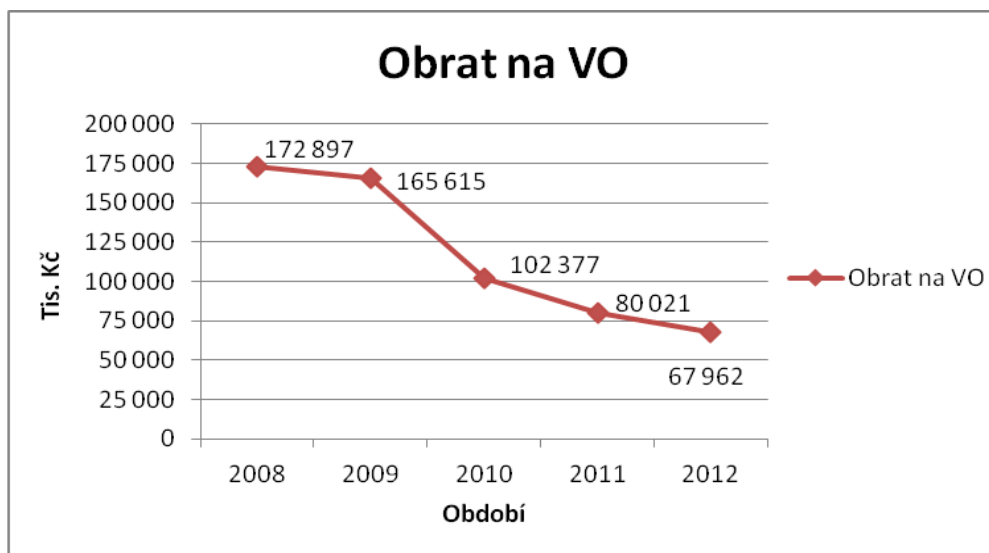
4.2 Snížení počtu obchodních zástupců

V současné době stále více probíhají nákupy přes internetové obchody a současně s tím se i snižuje produktivita obchodních zástupců. Toto je možné sledovat v tab. 50. Tabulka 49 uvádí jednotlivé druhy nákladů na obchodní zástupce (dále OZ). Z uvedeného vyplývá, že podíl celkových nákladů na obchodní zástupce na obrat velkoobchodního skladu byl v roce 2008 ve výši 4,17 %, ale v roce 2012 už činil 8,74 %. V průběhu let se tento podíl zvýšil o 4,56 procentuálních bodů oproti roku 2008.

Tab. 49: Náklady na obchodní zástupce

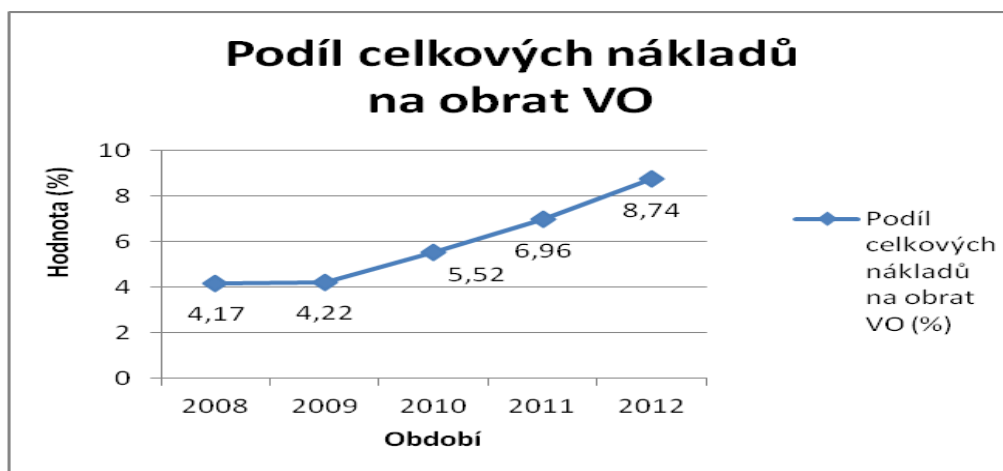
Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Počet obchodních zástupců včetně 2 vedoucích pracovníků	12	10	10	10	10
Obrat na VO (tis. Kč)	172 897	165 615	102 377	80 021	67 962
Mzdové náklady obchodní zástupci (tis. Kč)	3 962	3 966	2 691	2 832	3 465
Leasing na auta (tis. Kč)	840	761	525	35	227
Spotřeba PHM (tis. Kč)	1 168	1 090	1 101	1 257	1 307
Opravy a udržování automobilů (tis. Kč)	713	619	824	936	505
Silniční daň (tis. Kč)	21	17	17	18	28
Silniční známky (tis. Kč)	12	10	12	12	12
Pojištění automobilů (tis. Kč)	56	98	102	104	106
Služební telefony (tis. Kč)	185	170	161	159	160
Cestovní náklady (tis. Kč)	249	256	223	217	129
Celkem náklady (tis. Kč)	7206	6987	5656	5 570	5 939
Podíl celkových nákladů na obrat VO (%)	4,17	4,22	5,52	6,96	8,74

Z uvedené tabulky 49 vyplývá, že se obrat velkoobchodního skladu (bez vývozu zboží) za sledované období snížil o 104 935 tis. Kč, to je o 61 %. Naproti tomu celkové náklady na obchodní zástupce se snížily o 1 267 tis. Kč, což představuje pouze 17,58 % z celkových nákladů na obchodní zástupce. Tento nepoměr snižování obratu a snižování nákladů na obchodní zástupce způsobilo zvýšení celkových nákladů na VO. Vývoj obratu na VO je uveden v grafu 16.



Graf 16: Obrat na VO za období 2008 – 2012

Z grafu 16, kde se porovnává obrat VO za sledované období roku 2008 – 2012 a grafu 17, kde jsou porovnávány celkové náklady na obchodní zástupce ve firmě, je zřejmé, že tito obchodní zástupci zatěžují velkoobchod oproti roku 2008 o 4,56 procentních bodů více než v roce 2012.



Graf 17: Podíl celkových nákladů na obrat VO za období 2008 – 2012

Možným návrhem je snížení počtu obchodních zástupců. Vzhledem k tomu, že mzdové náklady ve společnosti tvoří druhou největší nákladovou složku, představovalo by snížení počtu obchodních zástupců ze současných 10 na 6 výrazné snížení nákladů společnosti. Se stále se snižujícím rozdílem v sazbách DPH se i snižuje počet odběrů vestavných spotřebičů, které ve velké míře odebírala kuchyňská studia. V minulosti se společnost zaměřila na prodej prostřednictvím drobných prodejců

a truhlářů, kteří byli systematicky školeni ve znalosti produktů a tvořili podstatnou část odběratelů. I přes veškerou snahu je neustálý pokles hrubého zisku v přepočtu na jednoho obchodního zástupce ve sledovaném období viz. tabulka 50.

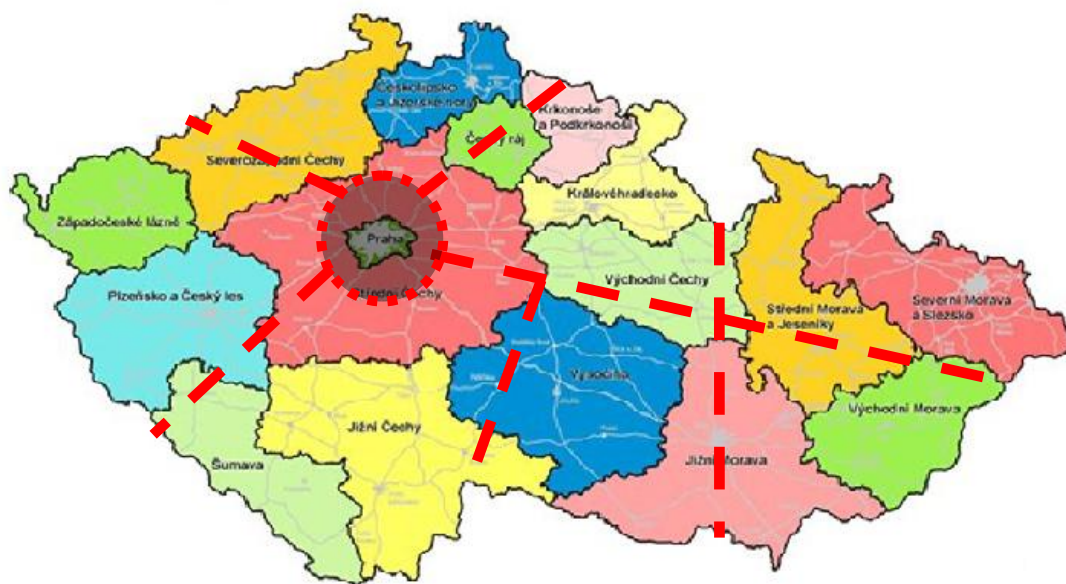
Tab. 50: Hrubý zisk na obchodní zástupce

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Počet OZ	10	8	8	8	8
Hrubý zisk celkem za OZ (Kč)	26 526 226	24 523 905	13 057 173	11 700 769	9 009 113
Hrubý zisk na 1 OZ (Kč)	2 652 623	2 452 391	1 632 147	1 462 596	1 126 139

Pokles hrubého zisku v roce 2012 oproti roku 2008 byl 42 %. I tento ukazatel napovídá tomu, že je nutné provést redukci počtu obchodních zástupců. S tímto snížením je však nutné provést reorganizaci u vedoucích pracovníků na obchodním oddělení. Cílem společnosti je zásobovat co nejvíce obchodních řetězců. V této problematice by se v plné míře mohl věnovat jeden z vedoucích obchodních zástupců, protože má zkušenosti a přehled o nabídce a poptávce zboží na trhu. Z tohoto důvodu by zbývající zástupci měli prostor pro sjednávání obchodů s menšími odběrateli a tím i větší regionální působnost.

Obchodní zástupci mají určené regiony obr. 6, ve kterých jsou z větší části zastoupeni truhláři. Protože je v prognóze roku 2015 sjednocení sazby DPH (viz. str. 42), odběry vestavných spotřebičů se zcela minimalizují. Výrobci kuchyňského nábytku již nebudou mít zájem nadále vestavné spotřebiče nakupovat a zabudovávat s cílem ušetřit zákazníkovi rozdíl mezi základní a sníženou sazbou daně. Z toho vyplývá hrozba, že velká část odběratelů firmy nebude mít zájem o nákup vestavných spotřebičů. Důmyslným rozvržením nových regionů by došlo k úspoře minimálně čtyř obchodních zástupců.

Zbývající obchodní zástupci budou mít přerozdělené regiony a jejich hlavním cílem bude navštěvovat zákazníky, kteří mají minimální měsíční obrat 30 000 Kč. Pokud tohoto obratu dosahovat nebudou, jsou návštěvy těchto obchodníků nerentabilní. S odběrateli, kteří mají menší objem odebraného zboží, zůstanou i nadále v kontaktu, a to telefonicky. I tam budou probíhat návštěvy, ale nebudou tak časté jako doposud.



Obr 6: Rozvržení regionů obchodních zástupců v roce 2012 (25)

V následujících odstavcích je přehled nákladů a úspor počtu čtyř obchodních zástupců.

Osobní náklady

Osobní náklady tvoří téměř polovinu nákladů sledované skupiny. Na základě snížení počtu čtyř obchodních zástupců, kteří mají průměrné osobní náklady 25 000 Kč včetně odvodů firmy na sociální a zdravotní pojištění, ze současných 10 včetně vedoucích pracovníků na 6. Společnost tímto ušetří osobní náklady ve výši 1 200 000 Kč ročně. V důsledku této reorganizace a snížení obchodních zástupců přejde jeden vedoucí pracovník na pozici manažera, který bude sjednávat obchodní transakce pouze s obchodními řetězci. Jeho cílem bude věnovat jim maximální pozornost, ale i získávat a rozšiřovat portfolio nových obchodních řetězců. Vzhledem k tomu, že konkurence v uvedeném oboru je velká, je nutné, aby tento pracovník měl neustálý přehled o nových výrobcích a sám se i zdokonaloval v oblasti komunikace a vyjednávání při obchodních transakcích. Vzhledem k tomu, že dojde ke zrušení čtyř míst obchodních zástupců, bude nutno počítat i s výplatou odstupného ve výši 3 měsíců průměrné mzdy, pokud nebude dohodnuto jinak. Částka tří měsíčního odstupného činí 300 000 Kč. Tato částka bude zohledněna v kalkulaci úspor, proto celkové úspory osobních nákladů budou ve výši 900 000 Kč.

Leasing

Téměř všechna auta, která jsou ve společnosti, byla pořízena na leasing. Z důvodu jejich velké vytíženosti jsou značně opotřebovaná a tím jsou i náklady na jejich opravy vysoké. Stávající vozový park byl pořízen v roce 2007. Všechny automobily mají najeto více než 250 tis. kilometrů. Z důvodů bezpečnosti zaměstnanců, ale i snížení nákladů na opravy a udržování tohoto vozového parku, je nutné zakoupit nové automobily. V roce 2012 byl pořízen nově pouze jeden automobil. V současné době je obnova autoparku více než aktuální. Pokud dojde ke snížení počtu čtyř obchodních zástupců, stačilo by dokoupit pouze 3 nové automobily. Odprodejem stávajícího vozového parku by společnost mohla získat až 100 tis. Kč, které lze použít na akontace nových automobilů na leasing. Vyčíslení získané částky za odprodej tří automobilů značky Roomster vychází z částek odhadnutých v autorizovaném servisu značky Škoda. Jedno auto bylo v důsledku havárie předáno k likvidaci za šrotovou cenu. Vzhledem k tomu, že obchodní zástupci vozí s sebou i vzorky výrobků k předvádění na prodejních, je nutné, aby automobily měli větší zavazadlový prostor. Vzhledem k tomu, že se automobily značky Roomster, které měla společnost v majetku, osvědčily, je předpoklad jejich opětovného nákupu. V současné době se cena těchto automobilů pohybuje v rozmezí 280 000 – 300 000 Kč podle vybavení.

Tab. 51: Leasing

Leasing (tis. Kč)	Pořizovací cena	Odměna leasingové společnosti	Pojištění za rok	Pojištění za 5 let	Celkem za 1 automobil	Roční náklad na leasing
Osobní automobil	290 000	20 300	15 000	75 000	385 300	77 060

Z výše uvedené tabulky 51 je patrné, že roční náklad na leasing při době splácení 5 let je na jeden automobil činí 77 060 Kč. Při propočtu na úsporu počtu čtyř obchodních zástupců společnost ušetří na leasingu 308 240 Kč za automobily, které by v případě setrvání těchto obchodních zástupců ve firmě bylo nutno zakoupit.

Spotřeba PHM

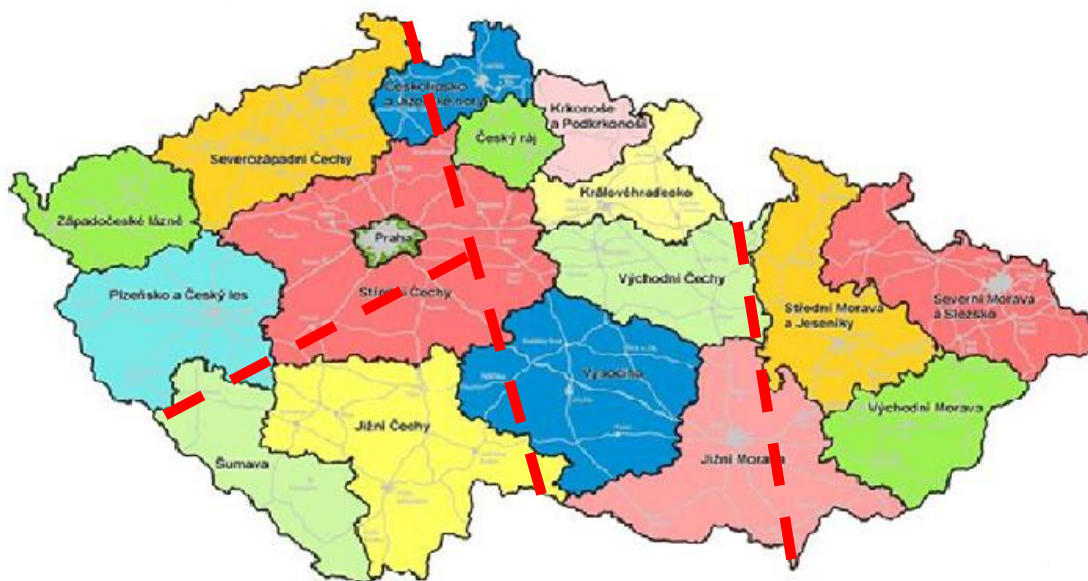
Snížením počtu obchodních zástupců můžeme ušetřit i na PHM, jejichž cena neustále roste. Snížení činí přibližně 20 % z celkových nákladů na obchodní zástupce, což představuje výši úspory finančních prostředků 250 000 Kč ročně v závislosti na výši

ceny PHM. Jedná se pouze o odhad, protože až v praxi můžeme vypočítat, kolik je skutečná úspora na PHM. Nelze říct, že to bude 50 %, o které bychom počet zaměstnanců snížili. Obchodním zástupcům, kteří zůstanou ve firmě zaměstnáni, budou regiony přerozděleny tak, aby pokryly celé území České republiky. Z tohoto důvodu se také zvýší rozsah najetých kilometrů. Obchodní zástupci budou jezdit z velké části za odběrateli, kteří budou mít měsíční obrát větší než 30 000 Kč a tím se změní i strategie plánování služebních cest a počet najetých kilometrů.

Telefony

Navrhovaným částečným snížením počtu obchodních zástupců se neočekává markantní pokles plateb za telefonní hovory. Vzhledem k tomu, že jsou na telefonní čísla obchodních zástupců sjednány paušály, budou minimálně po dobu tří měsíců po jejich odchodu tato čísla ještě fungovat. Poté budou přesměrovány na zbývající obchodní zástupce. Finanční náklady za telekomunikační služby zůstanou téměř na stejné úrovni. Větší část obchodních jednání budou muset vyřešit zbývající zaměstnanci telefonicky. Poplatky za telefonické služby tvoří vzhledem k objemu nákladů firmy zcela zanedbatelnou částku.

Na základě dlouhodobějšího pozorování bylo zjištěno, že i když obchodní zástupce byl nemocný a neobjížděl své zákazníky, měl lepší výsledky v počtu prodaných kusů než ten, který den co den jezdí po odběratelích. Z toho je vidět, že i po telefonu se dá vyřešit spousta obchodních záležitostí.



Obr 7: Návrh přerozdělení regionů obchodních zástupců (25)

Nově naplánovaný návrh rozdělení regionů mezi stávající obchodní zástupce (obr. 7). Manažer pro obchodní řetězce bude působit na celém území České republiky. Vedoucí obchodních zástupců bude působit v sídle společnosti, kde plánuje pracovní cesty, zadává kontakty na nové odběratele, koordinuje činnost obchodních zástupců, vyhodnocuje jejich výsledky. Zajišťuje školení pro certifikované odběratele.

Tab. 52: Kalkulace úspory nákladů za jeden rok

Náklad (v Kč)	Částka
Osobní náklady	900 000
Leasing	308 240
PHM	250 000
Opravy a udržování osobních automobilů	250 000
Celkem	1 708 240

V tabulce 52 jsou vyčísleny úspory na navrhované snížení počtu čtyř obchodních zástupců, které jsou za 1 kalendářní rok ve výši 1 708 240 Kč.

4.3 Návrh zlepšení splácení krátkodobých pohledávek

Zkoumaná společnost se zabývá nákupem zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. Vlastní velkoobchodní sklad a síť maloobchodních prodejen. Na těchto prodejnách probíhají platby ve velké míře kartou nebo hotově. Bankovním převodem smí prodávat pouze na splátkový prodej, což je jistá forma půjček od smluvních partnerů. Dále se na fakturu prodává státním organizacím, které si donesou objednávkový list. Větší problém však vzniká při prodeji na středisku Velkoobchod, kde je zboží prodáváno do obchodních řetězců se splatností 60 dní a pohledávky jsou vždy uhrazeny téměř včas. U maloobdobatelů však dochází mnohdy k velkým prodlevám při placení faktur a v mnoha případech se i stane, že k zaplacení pohledávky nedojde a musí být vymáhána soudní cestou. Z tohoto důvodu by se měla firma zaměřit na eliminování těchto nedobytných pohledávek. Bude pověřený pracovník, který se bude touto problematikou zabývat. Při neúspěšnosti vymáhání těchto pohledávek ze strany společnosti dochází k předání této záležitosti externímu právníkovi.

Tab. 53: Vývoj pohledávek v období 2008 - 2012

Pohledávky z obchodních vztahů (v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
	23 780	21 086	15 026	16 488	18 254

Z uvedené tabulky 53 je patrný pokles pohledávek. Vzhledem k tomu, že se v průběhu sledovaného období vývoj tržeb velkoobchodu vůči maloobchodním prodejnám srovnal v poměru 1:1, došlo i k poklesu pohledávek. Důvodem toho je přesun části prodeje na maloobchodní prodejny, kde je zboží placeno v hotovosti.

Tab. 54: Struktura pohledávek po splatnosti v období 2008 – 2012

Struktura pohledávek po splatnosti	Hodnota pohledávek									
	2008		2009		2010		2011		2012	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Více než 183 - 365 dní	5042	21	2137	10	1124	7	1985	12	587	3
Více než 365 dní	4681	20	8267	39	9237	61	1159	7	8461	46
Ostatní pohledávky	3939	17	877	4	931	6	438	3	0	0

Tabulka 54 vypovídá o struktuře jednotlivých pohledávek za jednotlivá období, která jsou vyjádřena částkou, ale i procentem vůči celkovému objemu pohledávek. Jsou členěna dle splatností a na ostatní pohledávky. Je patrné, že v průběhu let 2008 – 2012 jsou pohledávky staršího půl roku do jednoho roku s klesající tendencí, výjimkou je rok 2011, kdy pohledávky mírně narostly. Při rozboru pohledávek starších než jeden rok je patrné, že dochází k velkým výkyvům. Ostatní pohledávky zahrnují případy, kdy nebyly soudně řešeny a v podstatě se nejedná o pohledávky jako takové, ale jedná se spíše o podvody, které jsou řešeny formou občansko-právních sporů. K těmto pohledávkám se váží v následující tabulce 55 opravné položky.

Tab. 55: Opravné položky pohledávek po splatnosti v období 2008 - 2012

Struktura pohledávek po splatnosti	Opravná položka v tis. Kč				
	2008	2009	2010	2011	2012
Rozmezí 183 - 365 dní	130	86	0	0	0
Více než 365 dní	4409	6200	9116	8889	6708
Ostatní pohledávky	3939	877	877	438	0

Za sledované období opravné položky k pohledávkám se splatností do jednoho roku nebyly téměř tvořeny, výjimkou je rok 2008 a 2009, kde byly tvořeny v minimální výši. Opravné položky na pohledávky starší jednoho roku byly tvořeny až do výše 100 %. U pohledávek u nichž bylo za všech okolností zřejmé, že náklady na jejich vymození by přesáhly jejich výtěžek, byly odepsány na vrub nákladů, což znázorňuje tabulka 56.

Tab. 56: Odpisy nedobytných pohledávek po splatnosti v období 2008 - 2012

Struktura pohledávek po splatnosti	Odpis pohledávek v tis. Kč				
	2008	2009	2010	2011	2012
Rozmezí 183 - 365 dní	0	0	0	0	0
Více než 365 dní	310	350	104	1120	1566
Ostatní pohledávky	0	3983	0	750	438

Rozborem odpisů nedobytných pohledávek po splatnosti je zjištěno, že na pohledávky neuhrazené do jednoho roku nebyl proveden žádný odpis, na pohledávky starší jednoho roku byly provedeny odpisy v rozmezí 104 – 1 566 tis. Kč. Je z toho patrné, že tento vývoj má vzrůstající tendenci kromě roku 2010, kdy nastal menší odpis pohledávek. U ostatních pohledávek jsou tyto hodnoty různé.

V současné době jsou zasílány upomínky nebo telefonické urgencye nepravidelně, protože není na to určený výhradně jeden pracovník, který by se touto činností zabýval. Z tohoto důvodu se stává, že jsou neurgovány pohledávky po splatnosti i několik měsíců.

Rozborům těchto výsledků je nutné věnovat maximální pozornost. Sledováním splatností pohledávek a okamžitou reakcí na pohledávky, které jsou po lhůtě splatnosti, je nutné začít s jejich okamžitým vymáháním.

Motivací pro včasné placení faktur jsou tzv. skonta, což znamená, že odběratel, který zaplatí fakturu do lhůty splatnosti, dostává bonus za včasnou platbu neboli skonto. Většinou se tato skutečnost aplikuje u obchodních řetězců. Ostatní odběratelé při včasných platbách a větších odběrech dostávají roční bonusy za odebrané množství zboží. Ve sledovaném období bylo vyplaceno skonto za včasnou platbu pouze jednomu odběrateli ve výši 0,05 %, což bylo 50 601 Kč. U druhé společnosti je standardně kupní smlouvou nastaveno, že bude při platbách účtováno skonto ve výši 4 %. Například v roce 2013 bylo za celé období vyplaceno 39 217 Kč, což je v obou případech zanedbatelná částka. Společnost poskytuje skonto za včasnou platbu pouze výše uvedeným odběratelům. Skonta společnost využívá jen v případě, že potřebuje zaplatit závazky nebo potřebuje mít peněžní prostředky k dispozici na bankovním účtu. Děje se to pouze ve výjimečných případech. Ve větší míře používá bonusy za odebraný objem zboží. Z hlediska firmy vyplácení skonta za včasnou platbu není efektivní.

S každým odběratelem je sepsána rámcová kupní smlouva, která zahrnuje podmínky placení faktur a v případě nedodržení splatnosti i následné finanční sankce.

V důsledku poklesu tržeb na velkoobchodním oddělení bude vyčleněn jeden pracovník, jehož součástí pracovního výkonu bude sledování neuhrazených faktur. Program, který společnost využívá, má možnost vyfiltrování pohledávek, které jsou po lhůtě splatnosti. Pracovník tak bude každý týden vyjíždět sestavu neuhrazených vydaných faktur. Ihned bude reagovat na tuto skutečnost zasláním první upomínky nebo telefonickou urgencí. Pokud nenastane úhrada pohledávky, bude následovat opětovná urgence. Pokud i přes mnoho urgencí a upomínek nedojde k dohodě o splácení faktur, je nutné tyto nedobytné pohledávky předat externímu právníkovi, který učiní další patřičné kroky k jejich vymožení. K tomuto předání bude docházet ve lhůtě

60 dní po lhůtě splatnosti pohledávky. Pokud odběratel není schopný dostát svých závazků a nastane na jeho firmu konkurz, právník by měl okamžitě reagovat na tuto skutečnost a přihlásit pohledávku společnosti Tauer elektro a.s. do konkurzního řízení. Mohou nastat i případy, že pouze nebyla faktura doručena odběrateli a tímto včasným jednáním nedochází k velkým prodlevám s úhradou faktur. Je skutečně nutné apelovat na to, aby pohledávky byly pod stálou kontrolou a nedocházelo k velkým prodlevám plateb či nezaplacení faktur vůbec.

Jedině těmito rychlými kroky se dá předejít tomu, aby firma nepřicházela o peníze za prodané zboží.

5 ZÁVĚR

V teoretické části definuji důležité ekonomické pojmy, ukazatele, metody a analýzy, které jsou později využity v praktické části a vlastních návrzích řešení. Mezi nejdůležitější patří analýzy poměrových ukazatelů, rozdílové ukazatele, analýza nákladů a tržeb, provozních ukazatelů a soustav ukazatelů.

Cílem diplomové práce bylo pomocí vybraných metod zjistit finanční situaci u sledované firmy Tauer elektro a.s. v letech 2008 – 2012, identifikovat silné a slabé stránky finančního hospodaření a navrhnout opatření na zlepšení případných nedostatků. Vzhledem k tomu, že v roce 2010 – 2012 byla ve společnosti vykázána ztráta, většina ukazatelů poukazuje na zhoršující se situaci společnosti.

Ve společnosti Tauer elektro a.s. byl zjištěn nadměrný objem zboží na skladech v maloobchodních prodejnách. Byl vypracován návrh na průměrnou tříměsíční zásobu na jednotlivé prodejny dle jejich obratu, velikosti a tržeb. Podnik tento návrh schvaluje a považuje ho za optimální řešení na snížení skladových zásob. Pomocí metod a rozborů byl navržen plán snižování zásob, zejména nízkoobrátkových a bezobrátkových, formou výprodeje na maloobchodních prodejnách. Výprodej se uskuteční ve třech etapách, každý druhý víkend v měsíci, počínaje měsícem září 2014. K tomuto je nutno zajistit propagaci výprodejové akce.

Současně bylo navrhnuo snížení počtu obchodních zástupců o čtyři, což by přineslo úsporu v celkové výši 1 708 240 Kč ročně. Docházelo by k efektivnějšímu vykonávání práce v této oblasti. Současně by přešel v důsledku reorganizace jeden vedoucí pracovník na pozici manažera, který by se výhradně staral o spolupráci s obchodními řetězci.

Další slabou stránkou společnosti jsou neplatiči, což v důsledku způsobuje firmě problémy ve finančním hospodaření. V návrhové části bylo zpracováno řešení pro minimalizaci nedobytných pohledávek. V důsledku snížení obratu na velkoobchodním oddělení bylo navrženo, aby se zaměstnanec částečně věnoval ve své pracovní době správě pohledávek a v případě jakéhokoli prodlení urgoval odběratele o provedení platby. V případě, že několik urgencí je neúspěšných, předává tyto nedobytné pohledávky externímu právníkovi.

Tato diplomová práce na téma zhodnocení finanční situace podniku a návrhy na zlepšení může sloužit pro potřeby Tauer elektro a.s. Navrhovaná opatření mají za účel nejen snížit náklady, ale i celkové zlepšení hospodaření společnosti. Cíle, které jsem si pro diplomovou práci stanovila, jsem splnila a věřím, že budou i přínosem pro společnost Tauer elektro a.s.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ. *Základy financí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3669-3.
- (2) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- (3) SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4 SYNEK, Miloslav, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Podniková ekonomika: komplexní průvodce s příklady*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013, xxv, 475 s. Prosperita firmy. ISBN 80-717-9892-4.
- (4) DLUHOŠOVÁ, Dana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Podniková ekonomika: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-86929-68-2.
- (5) MÁČE, Miroslav, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Účetnictví a finanční řízení: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 551 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4574-9.
- (6) KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008, 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- (7) BLAHA, Zdenek Sid, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Jak posoudit finanční zdraví firmy: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006, 194 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 80-726-1145-3.
- (8) SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2009, xviii, 301 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.
- (9) HRADECKÝ, Mojmír, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Kalkulace pro podnikatele: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. V nakl. Prospektrum 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2003, 153 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-717-5119-7.
- (10) SERINA, P. *Manažerské náklady vo firme*. Bratislava: EKONÓM. 2006. 144 s. ISBN 80-225-2177-9

- (11) VYCHOPENĚ, Jiří, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Finanční leasing z účetního a daňového pohledu: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010, 157 s. Otázky a odpovědi z praxe (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7357-590-8.
- (12) CHLEBOVSKÝ, Vít, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Marketing pro B-2-B trhy: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010, 103 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-214-4129-3.
- (13) SOLAŘ, Jan, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 3., přeprac. / . Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, 163 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 80-214-3325-6.
- (14) PETŘÍK, Tomáš, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, 735 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-247-3024-0.
- (15) Tauer elektro a.s.: *Struktura společnosti* [online]. 2013 [cit. 2014-05-29]. Dostupné z: www.tauerelektro.cz/struktura-spolecnosti/
- (16) KONEČNÝ, Miloš, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Finanční analýza a plánování: manažerské účetnictví v praxi*. Vyd. 9. Brno: Zdeněk Novotný, 2004, 102 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 80-214-2564-4.
- (17) SEDLÁČEK, Jaroslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001, ix, 220 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 80-722-6562-8.
- (18) PAVLÍKOVÁ, Alena. *Finanční řízení v praxi*. 1.vyd. Praha: Alena Pavlíková, 2002, 467 s. ISBN 80-85603-80-2.
- (19) ČNB: *Kurzy devizového trhu*. [online]. 2014. [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp
- (20) Český statistický úřad: *Míra inflace*. [online]. 2014 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace
- (21) SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerská ekonomika: finanční analýza pro investory : bankéře, brokery, manažery, podnikatele i drobné akcionáře*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 159 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-247-1992-4.

- (22) CZECHINVEST: Definice malého a středního podnikatele. [online]. 2014. [cit. 2014-05-21]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/05-01-m-definice-msp-296-cz.pdf>
- (23) Ministerstvo průmyslu a obchodu: Analýzy vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO. [online]. 28.1.2014 [cit. 2014-05-20]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>
- (24) Ministerstvo průmyslu a obchodu: Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví. [online]. 28.1.2014 [cit. 2014-05-20]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>
- (25) Czechtourism: *Turistické regiony České republiky* [online]. 2010 [cit. 2014-05-29]. Dostupné z: http://www.czechtourism.cz/getmedia/b0d295fd-4af6-4426-8680-26e5b80018f6/29_01

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: SWOT analýza (12)

Tab. 2: Výpočet čistých tržeb (8)

Tab. 3: R1 vlastní kapitál / aktiva celkem (4)

Tab. 4: R2 (dluhy celkem – peněžní prostředky) / provozní CF (4)

Tab. 5: R3 zisk před daněmi a úroky / aktiva (4)

Tab. 6: R4 provozní CF / provozní výnosy (4)

Tab. 7: Míra inflace (20)

Tab. 8: Vývoj kurzu eura v období 2012 - 2014 (19)

Tab. 9: Přehled aktiv za období 2008 - 2012

Tab. 10: Horizontální analýza aktiv za období 2008 - 2012

Tab. 11: Vertikální analýza aktiv za období 2008 – 2012

Tab. 12: Přehled pasiv za období 2008 - 2012

Tab. 13: Horizontální analýza pasiv za období 2008 – 2012

Tab. 14: Vertikální analýza pasiv za období 2008 – 2012

Tab. 15: Přehled výkazu zisku a ztráty za období 2008 - 2012

Tab. 16: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty za období 2008 – 2012

Tab. 17: Cash flow za období 2008 – 2012

Tab. 18: Rentabilita v období 2008 – 2012

Tab. 19: Ukazatele aktivity za období 2008 – 2012

Tab. 20: Ukazatele likvidity za období 2008 – 2012

Tab. 21: Ukazatele zadluženosti za období 2008 – 2012

Tab. 22: Rozdílové ukazatele za období 2008 – 2012

Tab. 23: Vývoj tržeb za období 2008 – 2012

- Tab. 24:** Vývoj tržeb, nákladů a marže za období 2008 – 2012
- Tab. 25:** Vývoj výkonové spotřeby a osobních nákladů za období 2008 – 2012
- Tab. 26:** Počet zaměstnanců za období 2008 – 2012
- Tab. 27:** Vývoj provozních ukazatelů za období 2008 – 2012
- Tab. 28:** Altmanův index za období 2008 – 2012
- Tab. 29:** Index IN za období 2008 – 2012
- Tab. 30:** Výpočet Králíčkového Quick testu za období 2008 – 2012
- Tab. 31:** Ukazatele Králíčkového Quick testu za období 2008 – 2012
- Tab. 32:** Ukazatel ROE za období 2008 – 2012
- Tab. 33:** Ukazatel ROI za období 2008 – 2012
- Tab. 34:** Ukazatel ROA za období 2008 – 2012
- Tab. 35:** Běžná likvidita za období 2008 – 2012
- Tab. 36:** Pohotová likvidita za období 2008 – 2012
- Tab. 37:** Obrat celkových aktiv za období 2008 – 2012
- Tab. 38:** Doba obratu zásob za období 2008 – 2012
- Tab. 39:** Celková zadluženost za období 2008 – 2012
- Tab. 40:** Míra zadluženosti za období 2008 – 2012
- Tab. 41:** Čistý pracovní kapitál za období 2008 – 2012
- Tab. 42:** Produktivita z přidané hodnoty za období 2008 – 2012
- Tab. 43:** Mzdová produktivita za období 2008 – 2012
- Tab. 44:** Velkoobchod za období 2008 – 2012
- Tab. 45:** Maloobchodní prodejny za období 2008 – 2012
- Tab. 46:** Obrat na prodejni
- Tab. 47:** Doba obratu zásob a obchodní marže za rok 2013
- Tab. 48:** Kalkulace nákladů spojených s výprodejem zboží

Tab. 49: Náklady na obchodní zástupce

Tab. 50: Hrubý zisk na obchodní zástupce

Tab. 51: Leasing

Tab. 52: Kalkulace úspory nákladů za jeden rok

Tab. 53: Vývoj pohledávek v období 2008 – 2012

Tab. 54: Struktura pohledávek po splatnosti v období 2008 - 2012

Tab. 55: Opravné položky pohledávek po splatnosti v období 2008 - 2012

Tab. 56: Odpisy nedobytných pohledávek po splatnosti v období 2008 - 2012

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj eura v období 2012 – 2014 (19)

Graf 2: Vývoj aktiv v letech 2008 – 2012

Graf 3: Stuktura celkových aktiv v letech 2008 - 2012

Graf 4: Vývoj pasi v letech 2008 - 2012

Graf 5: Struktura celkových pasiv za období 2008 - 2012

Graf 6: Vývoj tržeb za prodej zboží, nákladů a obchodní marže za období 2008 – 2012

Graf 7: Vývoj výsledků hospodaření za období 2008 – 2012

Graf 8: Vývoj rentability za období 2008 – 2012

Graf 9: Vývoj likvidity za období 2008 – 2012

Graf 10: Vývoj tržeb za období 2008 – 2012

Graf 11: Vývoj tržeb, nákladů a marže za období 2008 – 2012

Graf 12: Vývoj tržeb MO a VO za období 2008 – 2012

Graf 13: Průměrná zásoba na prodejně za období 2008 – 2012

Graf 14: Tržba na maloobchodní prodejně za období 2008 – 2012

Graf 15: Zásoby na prodejnách za období 2008 – 2012

Graf 16: Obrat na VO za období 2008 – 2012

Graf 17: Podíl celkových nákladů na obrat VO za období 2008 – 2012

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Pět konkurenčních sil podle Portera (13)

Obr. 2: Čistý pracovní kapitál (2)

Obr. 3: Přehled vybraných modelů finanční úrovně (4)

Obr. 4: Organizační struktura Tauer elektro a.s. v roce 2014 (15)

Obr. 5: Mapa maloobchodních prodejen (15)

Obr 6: Rozvržení regionů obchodních zástupců v roce 2012 (25)

Obr 7: Návrh přerozdělení regionů obchodních zástupců (25)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Přehled aktiv za období 2008 - 2012

Příloha 2: Horizontální analýza aktiv za období 2008 - 2012

Příloha 3: Vertikální analýza aktiv za období 2008 – 2012

Příloha 4: Přehled pasiv za období 2008 - 2012

Příloha 5: Horizontální analýza pasiv za období 2008 – 2012

Příloha 6: Vertikální analýza pasiv za období 2008 – 2012

Příloha 7: Přehled výkazu zisku a ztráty za období 2008 - 2012

Příloha 8: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty za období 2008 – 2012

Příloha 9: Cash flow za období 2008 – 2012

Příloha 10: Pomocné výpočty k Altmanovovu modelu

Příloha 11: Pomocné výpočty k modelu IN 01

Přílohy

Příloha 1: Přehled aktiv za období 2008 - 2012

Položka aktiv	Období (v tis. Kč)				
	2008	2009	2010	2011	2012
Aktiva celkem	187 332	186 863	173 765	161 590	162 168
Stálá aktiva	42 540	49 792	52 248	50 491	50 165
Dlouhodobý majetek	42 540	49 792	52 248	50 491	50 165
Dlouhodobý nehmotný majetek	172	0	210	128	341
Software	172	0	210	128	335
Nedok. dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	6
Dlouhodobý hmotný majetek	39 318	38 242	40 488	38 813	38 274
Pozemky	3 895	3 895	4 065	4 065	4 065
Stavby	33 159	31 971	34 095	32 792	31 488
Samostatné movité věci	1 030	1 309	1 769	1 129	2 060
Nedok. dlouhodobý hmotný majetek	341	341	0	437	437
Oceň. rozdíl k nabytému majetku	893	726	559	390	224
Dlouhodobý finanční majetek	3 050	11 550	11 550	11 550	11 550
Podíly v ovládaných a říz. osob	142	8 642	8 642	8 642	8 642
Jiný dlouhodobý finanční majetek	2 908	2 908	2 908	2 908	2 908
Oběžná aktiva	143 229	132 260	117 416	106 801	108 382
Zásoby	111 383	105 026	95 793	81 914	81 264
Zboží	111 383	105 026	95 793	81 914	81 264
Krátkodobé pohledávky	28 543	24 819	18 425	17 893	23 474
Pohledávky z obchodních vztahů	23 780	21 086	15 026	16 488	18 254
Pohledávky za ovl. a říz. osob	0	60	0	0	3 500
Stát - daňové pohledávky	3 300	2 659	2 247	327	211
Ostatní poskytnuté zálohy	880	1 014	1 112	1 078	1 382
Jiné pohledávky	0	0	0	0	127
Dohadné účty aktivní	583	0	40	0	0
Krátkodobý finanční majetek	3 303	2 415	3 198	6 994	3 644
Peníze	1 870	1 505	1 788	1 030	2 492
Účty v bankách	1 433	910	1 410	5 964	1 152
Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	1 563	4 811	4 101	4 298	3 621
Náklady příštích období	983	836	715	573	515
Příjmy příštích období	580	3 975	3 386	3 725	3 106

Příloha 2: Horizontální analýza aktiv za období 2008 - 2012

Položka aktiv	Změna 08-09		Změna 09-10		Změna 10-11		Změna 11-12	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Aktiva celkem	-469	-0,25	-13 098	-7,01	-12 175	-7,01	578	0,36
Stálá aktiva	7 252	17,05	2 456	4,93	-1 757	-3,36	-326	-0,65
Dlouhodobý majetek	7 252	17,05	2 456	4,93	-1 757	-3,36	-326	-0,65
Dlouhodobý nehmotný majetek	-172	-100,00	210	x	-82	-39,05	213	166,41
Software	-172	-100,00	210	x	-82	-39,05	207	161,72
<i>Nedok. dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0	x	0	x	0	x	6	x
Dlouhodobý hmotný majetek	-1 076	-2,74	2 246	5,87	-1 675	-4,14	-539	-1,39
Pozemky	0	0,00	170	4,36	0	0,00	0	0,00
Stavby	-1 188	-3,58	2 124	6,64	-1 303	-3,82	-1 304	-3,98
<i>Samostatné movité věci</i>	279	27,09	460	35,14	-640	-36,18	931	82,46
<i>Nedok. dlouhodobý hmotný majetek</i>	0	0,00	-341	-100,00	437	x	0	0,00
<i>Oceň. rozdíl k nabytému majetku</i>	-167	-18,70	-167	-23,00	-169	-30,23	-166	-42,56
Dlouhodobý finanční majetek	8 500	278,69	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<i>Podíly v ovládaných a říz. os.</i>	8 500	5 985,92	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<i>Jiný dlouhodobý finanční majetek</i>	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Oběžná aktiva	-10 969	-7,66	-14 844	-11,22	-10 615	-9,04	1 581	1,48
Zásoby	-6 357	-5,71	-9 233	-8,79	-13 879	-14,49	-650	-0,79
Zboží	-6 357	-5,71	-9 233	-8,79	-13 879	-14,49	-650	-0,79
Krátkodobé pohledávky	-3 724	-13,05	-6 394	-25,76	-532	-2,89	5 581	31,19
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	-2 694	-11,33	-6 060	-28,74	1 462	9,73	1 766	10,71
<i>Pohledávky za ovl. a říz. osob</i>	60	x	-60	-100,00	0	x	3 500	x
<i>Stát - daňové pohledávky</i>	-641	-19,42	-412	-15,49	-1 920	-85,45	-116	-35,47
<i>Ostatní poskytnuté zálohy</i>	134	15,23	98	9,66	-34	-3,06	304	28,20
<i>Jiné pohledávky</i>	0	x	0	x	0	x	127	x
<i>Dohadné účty aktivní</i>	-583	-100,00	40	x	-40	-100,00	0	x
Krátkodobý finanční majetek	-888	-26,88	783	32,42	3 796	118,70	-3 350	-47,90
Peníze	-365	-19,52	283	18,80	-758	-42,39	1 462	141,94
Účty v bankách	-523	-36,50	500	54,95	4 554	322,98	-4 812	-80,68
Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	3 248	207,81	-710	-14,76	197	4,80	-677	-15,75
<i>Náklady příštích období</i>	-147	-14,95	-121	-14,47	-142	-19,86	-58	-10,12
<i>Příjmy příštích období</i>	3 395	585,34	-589	-14,82	339	10,01	-619	-16,62

Příloha 3: Vertikální analýza aktiv za období 2008 – 2012

Položka aktiv	Údaje v %				
	2008	2009	2010	2011	2012
Aktiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Stálá aktiva	22,71	26,65	30,07	31,25	30,93
Dlouhodobý majetek	22,71	26,65	30,07	31,25	30,93
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,09	0,00	0,12	0,08	0,21
<i>Software</i>	0,09	0,00	0,12	0,08	0,21
<i>Nedok. dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobý hmotný majetek	20,99	20,47	23,30	24,02	23,60
<i>Pozemky</i>	2,08	2,08	2,34	2,52	2,51
<i>Stavby</i>	17,70	17,11	19,62	20,29	19,42
<i>Samostatné movité věci</i>	0,55	0,70	1,02	0,70	1,27
<i>Nedok. dlouhodobý hmotný majetek</i>	0,18	0,18	0,00	0,27	0,27
<i>Oceň. rozdíl k nabytému majetku</i>	0,48	0,39	0,32	0,24	0,14
Dlouhodobý finanční majetek	1,63	6,18	6,65	7,15	7,12
<i>Podíly v ovládaných a říz. osob</i>	0,08	4,62	4,97	5,35	5,33
<i>Jiný dlouhodobý finanční majetek</i>	1,55	1,56	1,67	1,80	1,79
Oběžná aktiva	76,46	70,78	67,57	66,09	66,83
Zásoby	59,46	56,20	55,13	50,69	50,11
<i>Zboží</i>	59,46	56,20	55,13	50,69	50,11
Krátkodobé pohledávky	15,24	13,28	10,60	11,07	14,48
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	12,69	11,28	8,65	10,20	11,26
<i>Pohledávky za ovl. a říz. osob</i>	0,00	0,03	0,00	0,00	2,16
<i>Stát - daňové pohledávky</i>	1,76	1,42	1,29	0,20	0,13
<i>Ostatní poskytnuté zálohy</i>	0,47	0,54	0,64	0,67	0,85
<i>Jiné pohledávky</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08
<i>Dohadné účty aktivní</i>	0,31	0,00	0,02	0,00	0,00
Krátkodobý finanční majetek	1,76	1,29	1,84	4,33	2,25
<i>Peníze</i>	1,00	0,81	1,03	0,64	1,54
<i>Účty v bankách</i>	0,76	0,49	0,81	3,69	0,71
Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	0,83	2,57	2,36	2,66	2,23
<i>Náklady příštích období</i>	0,52	0,45	0,41	0,35	0,32
<i>Příjmy příštích období</i>	0,31	2,13	1,95	2,31	1,92

Příloha 4: Přehled pasiv za období 2008 - 2012

Položka pasiv	Období (v tis. Kč)				
	2008	2009	2010	2011	2012
Pasiva celkem	187 332	186 863	173 765	161 590	162 168
Vlastní kapitál	95 216	99 289	94 503	93 524	90 902
Základní kapitál	8 836	8 836	8 836	8 836	8 836
<i>Základní kapitál</i>	8 836	8 836	8 836	8 836	8 836
Kapitálové fondy	2 196	2 196	2 196	2 196	2 196
<i>Emisní ážio</i>	1 869	1 869	1 869	1 869	1 869
<i>Ostatní kapitálové fondy</i>	327	327	327	327	327
Rezervní fond a ostatní fondy	1 767	1 767	1 767	1 767	1 767
<i>Zákonný rezervní fond</i>	1 767	1 767	1 767	1 767	1 767
Výsledek hospodaření min. let	70 822	82 417	86 491	81 703	80 725
<i>Nerozdělený zisk min. let</i>	70 822	82 417	86 491	81 703	80 725
Výsledek hospodaření běž. úč. období	11 595	4 073	-4 787	-978	-2 622
Cizí zdroje	91 993	87 229	79 178	67 860	71 023
Dlouhodobé závazky	415	420	1 487	892	1 550
<i>Jiné závazky</i>	0	0	1 062	434	1 075
<i>Odložený daňový závazek</i>	415	420	425	458	475
Krátkodobé závazky	45 934	51 179	41 911	42 498	42 500
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	41 279	48 514	38 651	38 450	37 175
<i>Závazky ke společníkům</i>	0	0	0	0	0
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	1 026	1 359	1 098	1 130	1 111
<i>Závazky ze soc. a zdrav. poj.</i>	497	588	570	570	573
<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	1 761	156	607	1 302	1 672
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	76	34	434	88	28
<i>Dohadné účty pasivní</i>	1 295	528	551	953	1 909
<i>Jiné závazky</i>	0	0	0	5	32
Bankovní úvěry a výpomoci	45 644	35 630	35 780	24 470	26 973
<i>Bankovní úvěry dlouhodobé</i>	23 344	22 930	18 180	12 470	6 923
<i>Krátkodobé bankovní úvěry</i>	22 300	12 700	17 600	12 000	16 550
<i>Krátkodobé finanční výpomoci</i>	0	0	0	0	3 500
Ostatní pasiva - přechodné účty pasivní	123	345	84	206	243
<i>Výdaje příštích období</i>	123	345	84	206	243

Příloha 5: Horizontální analýza pasiv za období 2008 – 2012

Položka pasiv	Změna 08-09		Změna 09-10		Změna 10-11		Změna 11-12	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Pasiva celkem	-469	-0,25	-13 098	-7,01	-12 175	-7,01	578	0,36
Vlastní kapitál	4 073	4,28	-4 786	-4,82	-979	-1,04	-2 622	-2,80
Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<i>Základní kapitál</i>	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Kapitálové fondy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<i>Emisní ážio</i>	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<i>Ostatní kapitálové fondy</i>	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Rezervní fond a ostatní fondy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<i>Zákonný rezervní fond</i>	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Výsledek hospodaření min. let	11 595	16,37	4 074	4,94	-4 788	-5,54	-978	-1,20
<i>Nerozdělený zisk min. let</i>	11 595	16,37	4 074	4,94	-4 788	-5,54	-978	-1,20
Výsledek hospodaření běž. úč. ob.	-7 522	-64,87	-8 860	-217,53	3 809	-79,57	-1 644	168,10
Cizí zdroje	-4 764	-5,18	-8 051	-9,23	-11 318	-14,29	3 163	4,66
Dlouhodobé závazky	5	1,20	1 067	254,05	-595	-40,01	658	73,77
<i>Jiné závazky</i>	0	x	1 062	x	-628	-59,13	641	147,70
<i>Odložený daňový závazek</i>	5	1,20	5	1,19	33	7,76	17	3,71
Krátkodobé závazky	5 245	11,42	-9 268	-18,11	587	1,40	2	0,00
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	7 235	17,53	-9 863	-20,33	-201	-0,52	-1 275	-3,32
<i>Závazky ke společníkům</i>	0	x	0	x	0	x	0	x
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	333	32,46	-261	-19,21	32	2,91	-19	-1,68
<i>Závazky ze soc. a zdrav. poj.</i>	91	18,31	-18	-3,06	0	0,00	3	0,53
<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	-1 605	-91,14	451	289,10	695	114,50	370	28,42
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	-42	-55,26	400	1 176,47	-346	-79,72	-60	-68,18
<i>Dohadné účty pasivní</i>	-767	-59,23	23	4,36	402	72,96	956	100,31
<i>Jiné závazky</i>	0	x	0	x	5	x	27	540,00
Bankovní úvěry a výpomoci	-10 014	-21,94	150	0,42	-11 310	-31,61	2 503	10,23
<i>Bankovní úvěry dlouhodobé</i>	-414	-1,77	-4 750	-20,72	-5 710	-31,41	-5 547	-44,48
<i>Krátkodobé bankovní úvěry</i>	-9 600	-43,05	4 900	38,58	-5 600	-31,82	4 550	37,92
<i>Krátkodobé finanční výpomoci</i>	0	x	0	x	0	x	3 500	x
Ostatní pasiva - přechodné účty pasivní	222	180,49	-261	-75,65	122	145,24	37	17,96
<i>Výdaje příštích období</i>	222	180,49	-261	-75,65	122	145,24	37	17,96

Příloha 6: Vertikální analýza pasiv za období 2008 – 2012

Položka pasiv	Údaje v %				
	2008	2009	2010	2011	2012
Pasiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	50,83	53,13	54,39	57,88	56,05
Základní kapitál	4,72	4,73	5,09	5,47	5,45
<i>Základní kapitál</i>	4,72	4,73	5,09	5,47	5,45
Kapitálové fondy	1,17	1,18	1,26	1,36	1,35
<i>Emisní ážio</i>	1,00	1,00	1,08	1,16	1,15
<i>Ostatní kapitálové fondy</i>	0,17	0,17	0,19	0,20	0,20
Rezervní fond a ostatní fondy	0,94	0,95	1,02	1,09	1,09
<i>Zákonný rezervní fond</i>	0,94	0,95	1,02	1,09	1,09
Výsledek hospodaření min. let	37,81	44,11	49,77	50,56	49,78
<i>Nerozdělený zisk min. let</i>	37,81	44,11	49,77	50,56	49,78
Výsledek hospodaření běž. úč. ob.	6,19	2,18	-2,75	-0,61	-1,62
Cizí zdroje	49,11	46,68	45,57	42,00	43,80
Dlouhodobé závazky	0,22	0,22	0,86	0,55	0,96
<i>Jiné závazky</i>	0,00	0,00	0,61	0,27	0,66
<i>Odložený daňový závazek</i>	0,22	0,22	0,24	0,28	0,29
Krátkodobé závazky	24,52	27,39	24,12	26,30	26,21
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	22,04	25,96	22,24	23,79	22,92
<i>Závazky ke společníkům</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	0,55	0,73	0,63	0,70	0,69
<i>Závazky ze soc. a zdrav. poj.</i>	0,27	0,31	0,33	0,35	0,35
<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	0,94	0,08	0,35	0,81	1,03
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	0,04	0,02	0,25	0,05	0,02
<i>Dohadné účty pasivní</i>	0,69	0,28	0,32	0,59	1,18
<i>Jiné závazky</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02
Bankovní úvěry a výpomoci	24,37	19,07	20,59	15,14	16,63
<i>Bankovní úvěry dlouhodobé</i>	12,46	12,27	10,46	7,72	4,27
<i>Krátkodobé bankovní úvěry</i>	11,90	6,80	10,13	7,43	10,21
<i>Krátkodobé finanční výpomoci</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	2,16
Ostatní pasiva - přechodné účty pasivní	0,07	0,18	0,05	0,13	0,15
<i>Výdaje příštích období</i>	0,07	0,18	0,05	0,13	0,15

Příloha 7: Přehled výkazu zisku a ztráty za období 2008 - 2012

Položka	Období (v tis. Kč)				
	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží	366 520	268 164	226 524	269 169	230 559
Náklady vynaložené na podané zboží	306 719	215 404	187 373	237 076	200 913
Obchodní marže	59 801	52 760	39 151	32 093	29 646
Výkony	391	344	699	1 235	2 390
Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	390	343	699	1 189	2 366
Aktivace	1	1	0	46	24
Výkonová spotřeba	22 139	23 045	23 812	23 561	22 228
Spotřeba materiálu a energie	5 965	6 371	6 689	5 830	5 066
Služby	16 174	16 674	17 123	17 730	17 162
Přidaná hodnota	38 053	30 059	16 038	9 767	9 808
Osobní náklady	20 470	22 019	22 222	20 174	19 757
Mzdové náklady	15 443	16 788	16 451	15 014	14 692
Náklady na sociální zabezpečení	4 688	4 849	5 339	4 854	4 741
Sociální náklady	339	382	432	306	324
Daně a poplatky	256	335	194	216	207
Odpisy dlouh. nehmot. a hmot. majetku	2 672	2 092	2 187	2 205	2 328
Tržby z prodeje dlouh. maj. a materiálu	623	2 188	138	42	232
Tržby z prodeje dlouh. maj.	623	2 188	138	42	232
Zůstatková cena prodaného dlouh. maj.	457	1 999	0	0	0
Změna stavu rezerv a opr. pol.	-1 449	-2 500	3 707	-1 153	-440
Ostatní provozní výnosy	8 927	9 815	11 912	17 998	16 783
Ostatní provozní náklady	7 070	8 506	2 069	4 013	5 320
Provozní výsledek hospodaření	18 127	9 611	-2 291	2 352	-349
Výnosové úroky	104	194	115	76	169
Nákladové úroky	1 803	1 353	1 454	1 259	1 012
Ostatní finanční výnosy	8 682	4 690	2 527	1 517	2 199
Ostatní finanční náklady	10 607	7 524	3 684	3 550	3 474
Finanční výsledek hospodaření	-3 624	-3 993	-2 496	-3 216	-2 118
Daň z příjmů za běžnou činnost	2 907	1 545	6	114	155
Splatná	2 952	1 540	0	82	137
Odložená	-45	5	6	32	18
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	11 596	4 073	-4 793	-978	-2 622
Výsledek hospodaření za účetní období	11 596	4 073	-4 793	-978	-2 622

Příloha 8: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty za období 2008 – 2012

Položka	Změna 08-09		Změna 09-10		Změna 10-11		Změna 11-12	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Tržby za prodej zboží	-98 356	-26,84	-41 640	-15,53	42 645	18,83	-38 610	-14,34
Náklady vynaložené na podané zboží	-91 315	-29,77	-28 031	-13,01	49 703	26,53	-36 163	-15,25
Obchodní marže	-7 041	-11,77	-13 609	-25,79	-7 058	-18,03	-2 447	-7,62
Výkony	-47	-12,02	355	103,20	536	76,68	1 155	93,52
Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	-47	-12,05	356	103,79	490	70,10	1 177	98,99
Aktivace	0	0,00	-1	-100,00	46	x	-22	-47,83
Výkonová spotřeba	906	4,09	767	3,33	-251	-1,05	-1 333	-5,66
Spotřeba materiálu a energie	406	6,81	318	4,99	-859	-12,84	-764	-13,10
Služby	500	3,09	449	2,69	607	3,54	-568	-3,20
Přidaná hodnota	-7 994	-21,01	-14 021	-46,64	-6 271	-39,10	41	0,42
Osobní náklady	1 549	7,57	203	0,92	-2 048	-9,22	-417	-2,07
Mzdové náklady	1 345	8,71	-337	-2,01	-1 437	-8,74	-322	-2,14
Náklady na sociální zabezpečení	161	3,43	490	10,11	-485	-9,08	-113	-2,33
Sociální náklady	43	12,68	50	13,09	-126	-29,17	18	5,88
Daně a poplatky	79	30,86	-141	-42,09	22	11,34	-9	-4,17
Odpisy dlouh. nehmot. a hmot. Majetku	-580	-21,71	95	4,54	18	0,82	123	5,58
Tržby z prodeje dlouh. maj. a materiálu	1 565	251,20	-2 050	-93,69	-96	-69,57	190	452,38
Tržby z prodeje dlouh. maj.	1 565	251,20	-2 050	-93,69	-96	-69,57	190	452,38
Zůstatková cena prodaného dlouh. maj.	1 542	337,42	-1 999	-100,00	0	x	0	x
Změna stavu rezerv a opr. pol.	-1 051	72,53	6 207	-248,28	-4 860	-131,10	713	-61,84
Ostatní provozní výnosy	888	9,95	2 097	21,37	6 086	51,09	-1 215	-6,75
Ostatní provozní náklady	1 436	20,31	-6 437	-75,68	1 944	93,96	1 307	32,57
Provozní výsledek hospodaření	-8 516	-46,98	-11 902	-123,84	4 643	-202,66	-2 701	-114,84
Výnosové úroky	90	86,54	-79	-40,72	-39	-33,91	93	122,37
Nákladové úroky	-450	-24,96	101	7,46	-195	-13,41	-247	-19,62
Ostatní finanční výnosy	-3 992	-45,98	-2 163	-46,12	-1 010	-39,97	682	44,96
Ostatní finanční náklady	-3 083	-29,07	-3 840	-51,04	-134	-3,64	-76	-2,14

Finanční výsledek hospodaření	-369	10,18	1 497	-37,49	-720	28,85	1 098	-34,14
Daň z příjmů za běžnou činnost	-1 362	-46,85	-1 539	-99,61	108	1 800,00	41	35,96
<i>Splatná</i>	-1 412	-47,83	-1 540	-100,00	82	x	55	67,07
<i>Odložená</i>	50	-111,11	1	20,00	26	433,33	-14	-43,75
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-7 523	-64,88	-8 866	-217,68	3 815	-79,60	-1 644	168,10
Výsledek hospodaření za účetní období	-7 523	-64,88	-8 866	-217,68	3 815	-79,60	-1 644	168,10

Příloha 9: Cash flow za období 2008 – 2012

Položka	2008	2009	2010	2011	2012
Stav peněž. prostřed. na zač. úč. obd.	18813	3303	2415	3198	6994
Peněžní tok z provozní činnosti					
Účetní zisk (ztráta) z BČ před zdaněním	14502	5618	-4782	-864	-2467
Úpravy o nepeněžní operace	13307	-149	3820	3712	4609
Odpisy stálých aktiv	2672	2092	2187	2204	2328
Změna stavu opr. pol., rezerv a přechod. Účtů	9102	-3210	432	366	1670
Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	-166	-189	-138	-42	-232
Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	1699	1159	1339	1183	843
Čistý peněžní tok z prov. čin. před zd.	27809	5470	-962	2847	2142
Změna potřeby pracovního kapitálu	-32671	5910	11277	8957	2165
Změna stavu pohledávek z prov. činnosti	142	2500	6023	-1428	-5698
Změna stavu krátk. závazků z prov. čin.	-44118	-2947	-3979	-3495	7213
Změna stavu zásob	-2802	6357	9233	13879	650
Čistý pen. tok z prov. činnosti před zd.	-4862	11380	10316	11804	4306
Výdaje z platebních úroků	-1803	-1353	-1454	-1259	-1112
Přijaté úroky	104	194	115	76	169
Zapl. daň z příjmů za BČ a doměrky	-2907	-1545	-5	-114	-155
Čistý peněžní tok z prov. čin.	-9468	8676	8971	10508	3309
Peněžní tok z investiční činnosti					
Výdaje spojené s pořiz. stálých aktiv	-580	-11610	-4897	-622	-2287
Příjmy z prodeje stálých aktiv	623	2188	138	42	232
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	43	-9421	-4759	-580	-2056
Peněžní tok z finanční činnosti					
Změna stavu dlouhod. a krátkodob. závazků	-6208	-414	-3688	-6337	-4907
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-6208	-414	-3688	-6337	-4907
Čisté zvýšení, příp. snížení pen. prostř.	-15632	-1160	524	3590	-3654
Stav peněž. prostředků na konci úč. obd.	3181	2143	2939	6789	3340

Příloha 10: Pomocné výpočty k Altmanovovu modelu

Položka	2008	2009	2010	2011	2012
X_1	0,40	0,37	0,33	0,32	0,30
X_2	0,38	0,44	0,50	0,51	0,50
X_3	0,09	0,04	-0,02	0,00	-0,01
X_4	1,04	1,14	1,19	1,38	1,28
X_5	1,96	1,44	1,30	1,67	1,42

Příloha 11: Pomocné výpočty k modelu IN 01

Položka	2008	2009	2010	2011	2012
X_1	2,04	2,14	2,19	2,38	2,28
X_2	8,99	5,01	-2,37	0,25	-1,60
X_3	0,09	0,04	-0,02	0,00	-0,01
X_4	2,05	1,53	1,39	1,79	1,54
X_5	0,27	0,32	0,33	0,27	0,30