

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Analýza vnitřního prostředí vybraného podniku se zaměřením na finanční analýzu

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Autor

Jakub Macho

2012



**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jakub MACHO**  
Osobní číslo: **E09050**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**  
Název tématu: **Analýza vnitřního prostředí vybraného podniku se zaměřením na finanční analýzu**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současné situace vnitřního prostředí vybraného podniku především prostřednictvím finanční analýzy a navržení případných rámcových změn pro zefektivnění řízení podniku.

Metodika

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma, 2. Charakteristika podniku - historický vývoj, zaměření, 3. Provedení vnitřní analýzy (zejména finanční), 4. Řízený rozhovor s vybranými představiteli podniku, 5. Návrhy na zlepšení.

Osnova

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl a metodika, 4. Charakteristika vybraného podniku: historický vývoj, zaměření, 5. Analýza a zhodnocení současného stavu, 6. Diskuse (komparace a syntéza údajů), návrh změn na zlepšení stávajícího stavu, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **30 - 50 str.**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**PETŘÍK, T.** *Ekonomické a finanční řízení*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.

**RŮČKOVÁ, P.** *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 118 s. ISBN 978-80-247-1386-1.

**KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J.** *Finanční analýza: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2005, 137 s. ISBN 80-7179-321-3

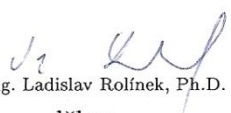
**GRUNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J.** *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: VŠE, 2004, 180 s. ISBN 80-245-0684-X.

**BĚLOHLÁVEK, F.** *Management*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**  
Katedra řízení

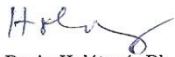
Datum zadání bakalářské práce: **21. března 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2012**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (1)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 15. 04. 2012

.....

Jakub Macho



## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu práce, Ing Petru Řehořovi, Ph.D., za odborné vedení a poskytnutí cenných rad a informací při tvorbě mé bakalářské práce.

Současně děkuji vedení podniku GEFOS a.s. za ochotu, rady a čas mě věnovaný a za poskytnutí podkladů pro zpracování bakalářské práce.





# OBSAH

1 ÚVOD .....	4
2 LITERÁRNÍ REŠERŠE .....	5
2.1 Management.....	5
2.1.1 Pojem management .....	5
2.1.2 Pojem manažer .....	5
2.1.3 Manažerské funkce.....	6
2.2 Prostředí podniku .....	7
2.2.1 Vnitřní prostředí podniku.....	7
2.2.2 Organizační struktura .....	7
2.2.2.1 Funkcionální organizační struktura .....	8
2.2.2.2 Divizionální organizační struktura .....	8
2.2.2.3 Maticová organizační struktura.....	8
2.3 Finanční analýza .....	8
2.3.1. Koncept finančního zdraví .....	9
2.3.2 Uživatelé finanční analýzy .....	10
2.3.3 Zdroje informací pro finanční analýzu.....	10
2.3.3.1 Rozvaha.....	11
2.3.3.2 Výkaz zisku a ztráty .....	11
2.3.3.3 Cash flow .....	12
2.3.4 Techniky a metody finanční analýzy .....	12
2.3.4.1 Vertikální analýza .....	13
2.3.4.2 Poměrové ukazatele finanční analýzy .....	13
2.3.5 Analýza rentability.....	15
2.3.5.1 Rentabilita aktiv - ROA (Return on Assets).....	15
2.3.5.2 Rentabilita vlastního kapitálu - ROE (Return on Equity) .....	15
2.3.5.3 Rentabilita úplatného kapitálu - ROCE (Return on Capital Employed) .....	15
2.3.5.4 Rentabilita tržeb - ROS (Return on Sales) .....	16
2.3.6 Analýza aktivity .....	16
2.3.6.1 Obrat aktiv.....	16
2.3.6.2 Obrat zásob.....	16
2.3.6.3 Doba obratu zásob.....	17
2.3.6.4 Doba obratu pohledávek.....	17
2.3.6.5 Doba obratu závazků.....	17
2.3.7 Analýza zadluženosti .....	17

2.3.7.1	Koeficient samofinancování (Equity Ratio).....	18
2.3.7.2	Celková zadluženost (Debt Ratio).....	18
2.3.7.3	Míra zadluženosti (Debt Equity Ratio) .....	18
2.3.7.4	Úrokové krytí .....	19
2.3.8	Analýza likvidity.....	19
2.3.8.1	Běžná likvidita .....	20
2.3.8.2	Pohotová likvidita .....	20
2.3.8.3	Peněžní likvidita.....	20
2.3.8.4	Ukazatel kapitalizace .....	21
2.3.8.5	Pracovní kapitál.....	21
2.4	SWOT analýza .....	21
3	CÍL A METODIKA .....	23
4	CHARAKTERISTIKA FIRMY GEFOS a.s.....	25
4.1	Charakteristika a zaměření .....	25
4.2	Stručná historie .....	25
4.3	Organizační struktura .....	27
5	ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU .....	28
5.1	Lidské zdroje.....	28
5.2	Finanční analýza .....	31
5.2.1	Analýza rentability.....	31
5.2.1.1	Rentabilita celkových aktiv.....	31
5.2.1.2	Rentabilita vlastního kapitálu.....	32
5.2.1.3	Rentabilita úplatného kapitálu.....	32
5.2.1.4	Rentabilita tržeb .....	33
5.2.1.5	Průměrné tempo růstu rentability podniku GEFOS a.s.:.....	34
5.2.2	Analýza aktivity .....	34
5.2.2.1	Obrat aktiv.....	34
5.2.2.2	Obrat zásob.....	35
5.2.2.3	Doba obratu zásob.....	36
5.2.2.4	Doba obratu pohledávek.....	37
5.2.2.5	Doba obratu závazků.....	38
5.2.2.6	Průměrné tempo růstu aktivity podniku GEFOS a.s.: .....	39
5.2.3	Analýza zadluženosti .....	40
5.2.3.1	Koeficient samofinancování.....	40
5.2.3.2	Celková zadluženost.....	41
5.2.3.3	Míra zadluženosti .....	42
5.2.3.4	Úrokové krytí .....	42

5.2.3.5 Průměrné tempo růstu zadluženosti podniku GEFOS a.s.:	43
5.2.4 Analýza likvidity	44
5.2.4.1 Běžná likvidita	44
5.2.4.2 Pohotová likvidita	45
5.2.4.3 Peněžní likvidita	46
5.2.4.4. Ukazatel kapitalizace	47
5.2.4.5 Čistý pracovní kapitál	48
5.2.4.6 Průměrné tempo růstu likvidity podniku GEFOS a.s.:	49
5.3 Charakteristika sledovaného období, tedy roků 2008–2011	50
5.4 SWOT analýza	52
6 DISKUSE, NÁVRH ZMĚN NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU	55
7 ZÁVĚR	61
8 SUMMARY	62
9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	63
10 SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	65
10.1 Seznam obrázků	65
10.2 Seznam tabulek	66
11 SEZNAM PŘÍLOH	67

# 1 ÚVOD

Tato práce je zpracována jako závěrečná práce k bakalářskému studiu na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích, Ekonomické fakultě, oboru Účetnictví a finanční řízení podniku.

Každý ekonomický subjekt působící na trhu by měl pro úspěšnost svého podnikání znát a neustále analyzovat výsledky svých činností, ať už jde například o výsledky v oblasti řízení lidských zdrojů nebo v oblasti hospodaření s financemi. Výsledky jsou velice důležité pro odhalení chybných kroků z hlediska řízení podniku a pro určení opatření pro zlepšení finanční situace a hospodaření podniku a následně stanovení dlouhodobé strategie pro financování a investování.

V první části této práce nalezneme teoretickou část, ve které se věnuji pojmu management a manažerským funkcím, které jsou velice důležité pro správné řízení podniku. Dále přecházím k popisu prostředí podniku, především vnitřního prostředí, do kterého patří i finanční analýza. Dále je zde charakterizován koncept finančního zdraví podniku, uživatelé finanční analýzy a popis zdrojů pro finanční analýzu. Poté už se zabývám konkrétním druhem finanční analýzy, a sice poměrovou analýzou, jejími jednotlivými skupinami jako jsou analýza rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity a samozřejmě jejich dílčími ukazateli. Nakonec ještě věnuji pozornost SWOT analýze, která sice není klasickou analýzou vnitřního prostředí, ale zabývá se jak silnými a slabými stránkami podniku, které patří do vnitřního prostředí, tak i příležitostmi a ohroženími, které na podnik působí z vnějšku, tím dostáváme celistvější a komplexnější pohled na současnou situaci podniku.

V druhé praktické části se už zabývám seznámením a stručnou historií konkrétního podniku a jeho organizační strukturou, na které navazují lidské zdroje charakterizující podnik a již zmiňovaná finanční analýza. Tedy analýza jednotlivých poměrových ukazatelů v jednotlivých letech a jejich hodnocení. V závěru druhé části je pak zpracovaná SWOT analýza a návrhy změn na zefektivnění řízení podniku.

## 2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

### 2.1 Management

#### 2.1.1 Pojem management

Anglickému pojmu „management“ nejlépe terminologicky odpovídá české slovo „řízení“. Obvykle se při tom myslí na řízení podnikové, a to ve smyslu cílově orientované zvládnutí celku i jednotlivých funkcionálních činností firmy (např. prodejní, vědeckovýzkumná, výrobní, vývojová, finanční a další aktivita). V současné světové literatuře lze snadno najít desítky, ba i stovky slovních vysvětlení a definic pojmu „management“. Na straně jedné se snaží co nejpřesněji a nejdůležitěji vymezit jeho obsahovou náplň, na straně druhé však přispívají k značné nejednotnosti a různé interpretaci, co máme pod slovem „management“ chápat. [1]

Můžeme si uvést například definici z knihy *Základy podnikání* od Srpové a Řehoře (2010): „Management představuje uspořádaný soubor poznatků, většinou odporovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jsou stanoveny jako principy. Opírá se o poznatky (teorie a metody) z oblasti vědních disciplín – ekonomie, matematiky, psychologie, sociologie, statistiky atd. Tyto poznatky aplikuje a rozvíjí v konkrétních podmínkách.“ [2]

Je samozřejmě na každém zvlášť s jakou definicí se chce ztotožnit. Já osobně jsem si vybral definici z knihy: *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*, která zní: „management lze chápat jako ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace“. [1]

#### 2.1.2 Pojem manažer

Poslání a instrumentarium managementu (techniky, metody, přístupy apod.) realizují lidé – manažeři. Tradičně byli pod tímto pojmem chápáni pracovníci, kteří byli zodpovědní za práci ostatních a měli k tomu odpovídající pravomoci i zodpovědnost. Dnes se preference světové literatury kloní spíše ke zpřesněnému pojetí. A to, že

manažer je především profese – a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřených mu organizačních jednotek (útvárů, kolektivů), včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění. Využívá při tom kolektiv spolupracovníků. [1]

Definice pojmu manažer bychom opět našli nepřehledné množství, nicméně většina z nich se nijak zvlášť neliší. Vymezení pojetí manažera umožňuje snadněji diferencovat jejich postavení od postavení vlastníků firmy. Upřesňuje zároveň postavení manažerů od postavení samostatně pracujících odborníků či pracovníků dočasně pověřených výkonnými pravomocemi pro určité oblasti činnosti či řešené úkoly (např. vedení týmu, provedení kontroly apod.). Jsou to lidé, kteří vzhledem ke své kvalifikaci či funkci mají určitá rozhodovací práva a zodpovědnost za dosažení dílčích výsledků organizace. [1]

### 2.1.3 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které vedoucí pracovník – manažer, vykonává ve své práci. Někdy se toto pojetí změkčuje názorem, že jde o podstatné činnosti, které by měl být řídicí pracovník schopen zvládnout ve své oblasti působení. Dosažení cílů firmy, což je vlastně posláním manažerské práce, je nejlépe dosaženo vzájemným souladem činností manažerských funkcí. Mezi základní manažerské funkce patří:

- **Plánování** – definice cílů, stanovení zdrojů, rozpracování variant k dosažení cílů, určení kritérií pro výběr správné varianty, rozpracování dílčích úkolů a postupů;
- **Organizování** – uspořádání zdrojů a lidí ve firmě, tvorba organizačních struktur, organizačních pravidel a informačních systémů;
- **Vedení** – usměrňování pracovníků tak, aby usilovali o co nejkvalitnější plnění vytčených cílů, dále motivace, odměňování;
- **Kontrola** – zjišťování odchylek skutečného stavu od plánu, hledání slabých stránek řídicího procesu. [2]

## **2.2 Prostředí podniku**

Podnik působí v prostředí, ve kterém existuje svět hodnot, jimž se musí přizpůsobit.

Každá firma podniká v určitém prostředí, které ji různým způsobem ovlivňuje a na které musí patřičným způsobem reagovat. Většina autorů zabývajících se managementem a marketingem člení prostředí firmy na prostředí vnější a prostředí vnitřní. Jiní autoři člení prostředí na makroprostředí a mikroprostředí, přičemž za součást mikroprostředí považují i prostředí vnitřní. [3]

### **2.2.1 Vnitřní prostředí podniku**

Vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje firmy (materiálové, finanční, lidské), management, zaměstnanci firmy, organizační struktura, kultura firmy, mezilidské vztahy, etika, materiální prostředí. Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být firmou přímo řízeny a manažery ovlivňovány. [3]

### **2.2.2 Organizační struktura**

Smyslem organizační struktury je rozdělení práce mezi členy organizace a koordinace jejich aktivit, tak aby byly zaměřeny k dosahování organizačních cílů. Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace. [4]

Organizační struktura umožňuje:

- efektivní činnost organizace a využití zdrojů,
- sledování aktivit organizace,
- přidělení odpovědností za jednotlivé oblasti činnosti organizace členům a skupinám členů,
- koordinaci činnosti různých složek organizace a různých oblastí činnosti,
- přizpůsobení změnám okolí,
- sociální uspokojení členů, kteří pracují v organizaci.

Podle tvaru organizační struktury můžeme rozlišovat uspořádání funkcionální, divizionální a maticové. [4]

#### **2.2.2.1 Funkcionální organizační struktura**

Je základní organizační formou, ve které se pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit. Tak například všichni účetní jsou podřízeni vedoucímu účtárny, ten je podřízen vedoucímu informační soustavy a ten pak finančnímu řediteli.

[4]

#### **2.2.2.2 Divizionální organizační struktura**

Vzniká vydělením relativně samostatných divizí. Ty jsou rozděleny:

- podle druhu výroby či služby,
- podle geografického umístění jednotlivých částí organizace,
- podle typu zákazníka.

Každá divize má svůj vlastní finanční, provozní, obchodní nebo technický úsek. Odborné činnosti jsou tak rozděleny mezi jednotlivé divize, což umožňuje pružné a operativní jednání divizí. [4]

#### **2.2.2.3 Maticová organizační struktura**

Spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury. Každý pracovník má dva nadřízené: jednak odborného vedoucího a jednak vedoucího týmu. Odpovídá oběma. Odborné týmy jsou složeny z pracovníků několika útvarů a ti všichni se podílejí na řešení jednotlivých úkolů. [4]

### **2.3 Finanční analýza**

Podle Rolfa Grünwalda a Jaroslavy Holečkové (2009) finanční analýza hodnotí fungování mechanismu financí podniku podle stavu a vývoje finanční situace, a podle účinků provozní, investiční a finanční činnosti na vývoj finanční situace. Zároveň uvádí, že praktická finanční analýza vychází spíše z vyzkoušených postupů než z teoretických základů. [5]



Naproti tomu podle Kislingerové (2005) finanční analýza v žádném případě není pouze aplikace několika dobře známých postupů, ale mnohem spíše cyklem, kdy se v každém kroku může objevit nějaká důležitá souvislost, která nám umožní firmu vidět poněkud jinak a donutí nás některé předchozí kroky přehodnotit. I výběr ukazatelů by neměl obsahovat všechny možné typy, ale pouze ty, které jsou pro pochopení situace firmy podstatné. [6]

V oblasti teorie i praxe se vyskytuje velké množství definic finanční analýzy. Lze ji chápat jako soubor činností, jejichž cílem je zjistit a vyhodnotit komplexně finanční situaci podniku. Finanční analýzu zpracovává ekonomický úsek v podniku. Záleží především na velikosti firmy, na její struktuře. Výsledky finanční analýzy spolu s výroční zprávou zpravidla garantuje finanční ředitel. V menších společnostech pak splývá práce na úseku finančního účetnictví, nákladového účetnictví, interního auditu, v některých společnostech controllingu a financí. [7]

Podstatou finanční analýzy je splnění dvou základních funkcí: Provéřit finanční zdraví podniku a vytvořit základ pro finanční plán. U první funkce hledáme odpověď na otázku, jaká je finanční situace podniku k určitému datu – jde o historický vývoj a odhad toho, co lze očekávat v nejbližší budoucnosti. Druhá funkce se opírá o poznatky finanční analýzy, které jsou základem pro plánování hlavních finančních veličin. [8]

### **2.3.1. Koncept finančního zdraví**

Finanční analýza by měla vést k syntéze všech aspektů financí podniku, a dospět k úsudku o míře finanční důvěryhodnosti a spolehlivosti podniku. [5]

Úroveň finančního zdraví je dána mírou odolnosti financí podniku vůči provozním rizikům za dané finanční situace. Odolnost vůči provozním rizikům vyjadřuje, jaká provozní (obchodní a výrobní) rizika lze podstoupit nebo jakou provozní újmu lze utrpět, aniž dojde k ohrožení platební schopnosti nebo k tržnímu ohodnocení podniku. [5]

Podnik, který existuje, pokládáme za více či méně zdravý. I když už podnik jeví příznaky finanční tísně, lze se stále domnívat, že v dohledné době (do roka) ještě nemusí dojít k platební neschopnosti či úpadku, přijmou-li nápravná opatření. [5]

Finanční zdraví je syntézou hodnocení jednotlivých aspektů kvality financí podniku, k nimž patří:

- rentabilita vlastního kapitálu,
- krátkodobá likvidita,
- dlouhodobá solventnost a finanční stabilita. [5]

Finanční zdraví podniku závisí na jeho výkonnosti a finanční pozici. Vyjadřuje míru odolnosti financí podniku vůči externím a interním provozním rizikům za dané finanční situace. Pokud podnik nejeví příznaky hrozící finanční tísně, lze se domnívat, že v dohledné budoucnosti nedojde k úpadku pro platební neschopnost. [5]

### **2.3.2 Uživatelé finanční analýzy**

Informace, které se týkají finančního stavu podniku, jsou předmětem zájmu nejen manažerů, ale i mnoha dalších subjektů přicházející tak, či onak do kontaktu s daným podnikem. Uživatelé finančních analýz jsou jednak externí a jednak interní. K externím uživatelům patří:

- investoři,
- banky a jiní věřitelé,
- stát a jeho orgány,
- obchodní partneři (zákazníci a dodavatelé),
- manažeři, konkurence apod. [7]

K interním uživatelům výsledků finanční analýzy patří:

- manažeři,
- odboráři,
- zaměstnanci. [7]

### **2.3.3 Zdroje informací pro finanční analýzu**

Kvalita informací, která podmiňuje úspěšnost finanční analýzy, do značné míry závisí na použitých vstupních informacích. Použité vstupní informace by měly být nejen

kvalitní, ale zároveň také komplexní. Důvodem pro toto tvrzení je fakt, že je nutno podchytit pokud možno všechna data, která by mohla jakýmkoliv způsobem zkreslit výsledky hodnocení finančního zdraví firmy. Finanční analytik má v současnosti daleko větší možnosti čerpání informací a je tedy schopen obsáhnout mnohem více problematických aspektů než tomu bylo dříve. Nicméně i přesto zůstává podstata stále stejná. Základní data jsou totiž nejčastěji čerpána z účetních výkazů. [8]

Vyjdeme-li z finanční analýzy, tak jejím hlavním úkolem je ověření obchodní zdatnosti podniku a tím udržení majetkové finanční stability. Pro to, abychom mohli úspěšně začít zpracovávat finanční analýzu, jsou důležité zejména základní účetní výkazy:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty,
- výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků (výkaz cash flow). [8]

Rozvaha a výkaz zisku a ztráty jsou účetními výkazy, jejichž struktura je závazně stanovena Ministerstvem financí a jsou závaznou součástí účetní závěrky v soustavě podvojného účetnictví. To může pro finančního analytika představovat do značné míry výhodu, neboť přijímaná a zpracovávaná data jsou ve stejné struktuře a umožňují tudíž kvalitnější komparaci jednotlivých firem a tvorbu oborových analýz. [8]

### **2.3.3.1 Rozvaha**

Rozvaha je účetním výkazem, který zachycuje bilanční formou stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (aktiva) a zdrojů jejich financování (pasiva) vždy k určitému datu. Rozvaha se zpravidla sestavuje k poslednímu dni každého roku, respektive kratších období. Představuje základní přehled o majetku podniku ve statické podobě (v okamžiku účetní závěrky). Jde nám tedy o získání věrného obrazu ve třech základních oblastech – majetkové situaci podniku, zdrojích financování a finanční situace podniku. [8]

### **2.3.3.2 Výkaz zisku a ztráty**

Výkaz zisku a ztráty je písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období. Zachycuje tedy pohyb výnosů a nákladů! Nikoliv pohyb

příjmů a výdajů! I u tohoto finančního výkazu budeme při finanční analýze sledovat strukturu výkazu, jeho dynamiku, respektive dynamiku jednotlivých položek. [8]

### **2.3.3.3 Cash flow**

Praktické finanční řízení a rozhodování podniků se ve vyspělých tržních ekonomikách vynutily – vedle informací o majetku a jeho krytí, o výnosech, nákladech a zisku – také informace o peněžních tocích podniku, tj. o jeho peněžních příjmech a výdajích. Výkaz zisku a ztráty zaznamenává různé kategorie výnosů, nákladů a zisku v období jejich vzniku, bez ohledu na to, zda vznikají skutečně reálné peněžní příjmy či výdaje. Z tohoto důvodu nastává obsahový i časový nesoulad mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy, ziskem a stavem peněžních prostředků. [9]

Tento problém pomáhá odstraňovat právě sledováním cash flow. Cash flow je důležitým elementem finančního řízení a finanční analýzy podniku. Bezprostředně souvisí se zajišťováním jeho likvidity. Podstatou sledování ve výkazu peněžních toků (cash flow) je změna stavu peněžních prostředků. Výkaz cash flow vysvětluje přírůstky a úbytky peněžních prostředků a důvody, proč k nim došlo podle zvolených kritérií. [9]

### **2.3.4 Techniky a metody finanční analýzy**

V závislosti na konkrétních potřebách lze finanční analýzu účetních výkazů provádět různým způsobem, v různé míře podrobností, pomocí různých forem a technik. Finanční výkazy podávají obraz o finanční situaci podniku v řeči finančního účetnictví. Finanční situace se testuje kvantitativními metodami, zpracovávajícími údaje uvedené v účetních výkazech. Z účetních výkazů je třeba vypreparovat indikátory finanční situace podniku a jejího vývoje, a z pouček finančního řízení odvodit kritéria pro jejich hodnocení. [5]

Před výkladem metod finanční analýzy považujeme také za nutné předeslat, že systém finanční analýzy není nijak kodifikovaný, není žádným způsobem legislativně upraven a regulován právními předpisy nebo všeobecně uznávanými jednotnými standardy jako například finanční účetnictví a daňová problematika, což někdy způsobuje nejednotnost terminologie a postupů, nejednoznačnost výkladu, interpretace a srovnávání jejich výsledků. Buď se stejným pojmem přiřazuje různý obsah, nebo naopak různé pojmy jsou spojeny s představou stejného obsahu. [5]

#### **2.3.4.1 Vertikální analýza**

Pokročilejším stádiem zkoumání je vertikální analýza, která zjišťuje procentní strukturu položek uvedených ve výkazech. Základem bývá rozvahový součet, výkony nebo tržby. Vertikální analýza je vykročení směrem k poměrovým ukazatelům: je předzvěstí tradiční analýzy likvidity, například když se porovnává podíl likvidního majetku s podílem krátkodobých závazků. Relativizovaný rozměr veličin činí vertikální analýzu velmi vhodným nástrojem pro meziroční a mezipodnikové srovnávání. [5]

#### **2.3.4.2 Poměrové ukazatele finanční analýzy**

Základním nástrojem finanční analýzy jsou poměrové ukazatele. Analýza účetních výkazů pomocí poměrových ukazatelů je jednou z nejoblíbenějších metod především proto, že umožňuje získat rychlou představu o finanční situaci v podniku. Podstatou poměrového ukazatele je, že dává do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty, příp. cash flow. Lze proto zkonstruovat velké množství ukazatelů. V praxi se však osvědčilo využívání pouze několika základních ukazatelů rozříděných do skupin podle jednotlivých oblastí hospodaření a finančního zdraví podniku. Jsou to zejména skupiny ukazatelů zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity a ukazatele kapitálového trhu, případně další ukazatele. [9]

Do jmenovatele patří faktory vyvolávající rizika, tedy:

- zdroje financování, zejména: pasiva (= aktiva), vlastní kapitál, cizí zdroje, dluhy, úročené dluhy, dlouhodobý kapitál, krátkodobé závazky,
- majetek, který váže kapitál, zejména: aktiva, DM, zásoby, krátkodobé pohledávky, krátkodobý finanční majetek, pracovní kapitál, [5]

V čitateli se objevují faktory, které rizika omezují, tedy:

- výnosy z majetku: výkony, tržby,
- zisk: zisk před odpisy, úroky a zdaněním, zisk před úroky a zdaněním, zisk před zdaněním a zisk po zdanění,
- likvidní majetek, zejména oběžný: zásoby, krátkodobé pohledávky, krátkodobý finanční majetek.

Jak je vidět, některé položky se mohou vyskytnout ve jmenovateli i v čitateli, ovšem v jiné roli. [5]

Zvláštní postavení zaujímají univerzální poměrové ukazatele, které v čitateli i ve jmenovateli mají veličinu nehmotné povahy:

- všechny položky pasiv,
- dlouhodobý finanční majetek,
- nehmotná oběžná aktiva, tj. dlouhodobé a krátkodobé pohledávky, krátkodobý finanční majetek a aktivní časové rozlišení,
- výnosy a náklady, všechny typy zisku,
- peněžní toky, tj. příjmy a výdaje peněžních prostředků. [5]

Univerzální ukazatele mají stejnou vypovídací schopnost o finančním zdraví u všech podniků, bez ohledu na odvětví, protože v čitateli i ve jmenovateli mají čistě finanční veličiny, které mají všude stejný význam pro finanční situaci. Jejich uplatnění při analýze finančního zdraví je univerzální. [5]

Finanční poměrové ukazatele lze rozdělit obecně podle mezinárodních zvyklostí MA z údajů a požadavků mezinárodních standardů IAS/IFRS, akceptovatelných takovými institucemi jakými jsou například CIMA, nebo ACCA, podle hlavních oblastí, ve kterých se používají. [13]

- provozní: jedná se o poměrové ukazatele měřící finanční výkonnost především v oblasti tvorby zisku a oblasti výkonnosti a obratu kapitálu. Tyto poměrové ukazatele jsou obecně považovány za rozhodující pro předpověď a plánování budoucí finanční výkonnosti firmy,
- finanční struktura a solventnost: tento druh finančních ukazatelů se zabývá finanční strukturou firmy z hlediska schopnosti dostát svým krátkodobým a dlouhodobým závazkům, tedy z hlediska solventnosti. Dále měří mimo jiné i výkonnost a efektivnost pracovního kapitálu, který je rozhodující pro provozní aktivitu a generování hotovosti firmy,

- investiční: jedná se o takový druh finančních poměrových ukazatelů, které zobrazují a měří atraktivitu firmy pro investory. [13]

### 2.3.5 Analýza rentability

Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem schopnosti dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu, tj. schopnosti podniku vytvářet nové zdroje. Je formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu. [9]

#### 2.3.5.1 Rentabilita aktiv - ROA (Return on Assets)

- jedná se o důležitý ukazatel, který měří výkonnost neboli produkční sílu podniku. Použitím EBIT v čitateli je možné měřit výkonnost podniku bez vlivu zadlužení a daňového zatížení.

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva\ celkem}$$

[9,16]

#### 2.3.5.2 Rentabilita vlastního kapitálu - ROE (Return on Equity)

- měřením rentability vlastního kapitálu lze vyjádřit výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Výsledek ukazatele by se měl pohybovat alespoň několik procent nad dlouhodobým průměrem úročení dlouhodobých vkladů. Kladný rozdíl mezi úročením vkladů a rentabilitou se nazývá premie za riziko.

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

[9,16]

#### 2.3.5.3 Rentabilita úplatného kapitálu - ROCE (Return on Capital Employed)

- za úplatný kapitál je považován veškerý kapitál podniku, který nese náklad, tzn. vlastní kapitál a dlouhodobé a krátkodobé cizí zdroje nesoucí úrok.

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{Úplatný kapitál}}$$

[9]

#### 2.3.5.4 Rentabilita tržeb - ROS (Return on Sales)

- zisk v čitateli zlomku může mít podobu zisku po zdanění, zisku před zdaněním nebo EBIT. Ukazatel vyjadřuje ziskovou marži, která je důležitým ukazatelem pro hodnocení úspěšného podnikání. Zisk je vztažen k tržbám jako nejdůležitější položce výnosů u nefinančních společností.

$$ROS = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}}$$

[9,16]

#### 2.3.6 Analýza aktivity

S pomocí těchto ukazatelů lze zjistit, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám podniku přiměřená, tj. zda ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat vložené prostředky. Ukazatele aktivity lze vyjádřit v podobě obratu jednotlivých položek aktiv, příp. pasiv, nebo v podobě doby obratu jednotlivých aktiv, příp. pasiv. [9]

##### 2.3.6.1 Obrat aktiv

- všeobecně platí, že čím větší hodnota ukazatele, tím lépe. Minimální doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1, hodnotu však ovlivňuje i příslušnost k odvětví. Nízká hodnota ukazatele znamená neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a jeho neefektivní využití. Hodnota aktiv se dosazuje v netto podobě.

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

[9]

##### 2.3.6.2 Obrat zásob

- ukazatel udává počet obrátek za sledované období (obvykle za rok). Zájem je na zvyšování počtu obrátek, což obvykle vede ke zvyšování zisku, resp. k snižování potřebného kapitálu při dosahování stejného zisku.

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

[10]



### 2.3.6.3 Doba obratu zásob

- ukazatel udává, jak dlouho trvá jeden obrat, tj. doba nutná k tomu, aby peněžní fondy přešly přes výrobní a zbožní formy znovu do peněžní formy. Pro posouzení ukazatele je rozhodující jeho vývoj v časové řadě.

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{Zásoby}{Tržby/360}$$

[9,11]

### 2.3.6.4 Doba obratu pohledávek

- doba obratu pohledávek je dobou existence kapitálu ve formě pohledávek. Tento ukazatel vyjadřuje období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, po které musí podnik čekat, než obdrží platby od svých odběratelů. Hodnota tohoto ukazatele se srovnává s dobou splatnosti faktur. Delší doba inkasa pohledávek znamená větší potřebu úvěrů, a tím i vyšší náklady.

$$Doba\ obratu\ pohl. = \frac{Pohledávky}{Tržby/360}$$

[9,11]

### 2.3.6.5 Doba obratu závazků

- průměrná doba obratu závazků vyjadřuje dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Tento ukazatel by měl dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek.

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Krátkodobé\ závazky}{Tržby/360}$$

[9,11]

## 2.3.7 Analýza zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží jako indikátory výše rizika, jež podnik nese při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Je zřejmé, že čím vyšší zadluženost má, tím vyšší riziko na sebe bere, protože musí být schopen své závazky splácet bez ohledu na to, jak se mu právě daří.

[9]

Určitá výše zadlužení je však obvykle pro firmu užitečná z důvodu, že cizí kapitál je levnější než vlastní. Je to dáno skutečností, že úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku, protože úrok jako součást nákladů snižuje zisk, ze kterého se platí daně. [9]

#### **2.3.7.1 Koeficient samofinancování (Equity Ratio)**

- ukazatel sleduje dlouhodobou stabilitu společnosti, tedy to, jakým způsobem společnost financuje svá aktiva. Měl by být posuzován v návaznosti na rentabilitu. Není efektivní, aby veškeré potřeby byly kryty vlastními zdroji. Doporučuje se, aby hodnota neklesla pod 30 %.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}}$$

[11]

#### **2.3.7.2 Celková zadluženost (Debt Ratio)**

- je základním ukazatelem zadluženosti a ukazuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Doporučená hodnota, na kterou se odvolává řada autorů odborné literatury, se pohybuje 30 – 60 %. U posuzování zadluženosti je však nutné respektovat příslušnost k odvětví a samozřejmě také schopnost splácet úroky z dluhů plynoucí.

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

[9,16]

#### **2.3.7.3 Míra zadluženosti (Debt Equity Ratio)**

- míra zadluženosti je často využívaným ukazatelem. Poměří cizí a vlastní kapitál. Tento ukazatel je např. v případě žádosti o nový úvěr velice významný pro banku, která se rozhoduje, zda úvěr poskytnout, či ne. Pro toto posuzování je

důležitý jeho časový vývoj, zda se podíl cizích zdrojů zvyšuje, či snižuje. Ukazatel signalizuje, do jaké míry by mohly být ohroženy nároky věřitelů.

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

[9]

#### 2.3.7.4 Úrokové krytí

- úrokové krytí charakterizuje výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet úroky. Tento ukazatel je v případě financování cizími úročenými zdroji velmi významný, zejména je potřebné věnovat zvýšenou pozornost jeho vývoji v případě nerovnoměrného vývoje zisku před zdaněním z hlediska času. Literatura uvádí, že je dostačující, jsou-li úroky pokryty ziskem 3krát až 6krát.

$$\text{Úrokové krytí I.} = \frac{EBIT}{\text{Úroky}}$$

$$\text{Úrokové krytí II.} = \frac{(EBIT + \text{Odpisy})}{\text{Úroky}}$$

[9,16]

#### 2.3.8 Analýza likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatele likvidity v podstatě poměřují to, čím je možno platit (čítatel), s tím, co je nutno zaplatit (jmenovatel). Podle toho, jakou míru jistoty požadujeme od tohoto měření, dosazujeme do čitatele majetkové složky s různou dobou likvidnosti, tj. přeměnitelnosti na peníze. Základní ukazatele pracují s položkami oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů. Za krátkodobé cizí zdroje jsou považovány krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry a finanční výpomoci.

[9]

### **2.3.8.1 Běžná likvidita**

- je poměr mezi krátkodobými (oběžnými) aktivy a krátkodobými pasivy, patří z hlediska sledování likvidity k nejčastěji sledovaným ukazatelům. Vyjadřuje schopnost podniku přeměnit svůj krátkodobý majetek na prostředky, které lze použít k úhradě jeho krátkodobých závazků. Doporučená hodnota ukazatele je v rozmezí 1,5 – 2,5.

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

[12,17]

### **2.3.8.2 Pohotová likvidita**

- dalším ukazatelem likvidity je pohotová likvidita. Oproti ukazateli běžné likvidity vynecháme v čitateli zásoby, jako obvykle nejméně likvidní složku krátkodobých aktiv. Pro řízení pohotové likvidity platí v podstatě totéž, co pro řízení běžné likvidity. Doporučená hodnota ukazatele je v rozmezí 1 – 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý fin. majetek})}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

[12,17]

### **2.3.8.3 Peněžní likvidita**

- další stupeň likvidity lze měřit pomocí peněžní likvidity. Tento ukazatel pracuje s nejlíkvidnějšími složkami aktiv. Pracuje tedy jen s peněžními prostředky. Doporučená hodnota ukazatele je v rozmezí 0,2 – 0,5.

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

[12,17]

#### 2.3.8.4 Ukazatel kapitalizace

- poměřuje celková dlouhodobá aktiva k celkovým dlouhodobým zdrojům. Pohybuje-li se ukazatel kolem hodnoty jedna, pak je dlouhodobý majetek plně kryt dlouhodobými zdroji. Je-li vyšší než jedna, pak je použit ke krytí dlouhodobých aktiv jiný než dlouhodobý kapitál.

$$\text{Ukazatel kapitalizace} = \frac{\text{Dlouhodobá aktiva}}{\text{Dlouhodobý kapitál}}$$

[14]

#### 2.3.8.5 Pracovní kapitál

- **čistý pracovní kapitál** představuje rozdíl mezi krátkodobými aktivy a krátkodobými pasivy. V odborné literatuře se však zjednodušeně uvedený rozdíl často označuje pouze jako **pracovní kapitál**. Pracovní kapitál tedy zjišťuje rozdíl a běžná likvidita podíl krátkodobých aktiv a krátkodobých pasiv.

$$\text{Pracovní kapitál} = \text{Krátkodobá aktiva} - \text{Krátkodobá pasiva}$$

[12,16]

## 2.4 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení firmy. Je přístupem, který umožňuje konfrontaci vnitřních zdrojů a schopností firmy se změnami v okolí. Jedná se o analýzu:

- **S – strenghts** – silných stránek firmy,
- **W – weaknesses** – slabých stránek firmy,
- **O – opportunities** – příležitostí v okolí firmy
- **T – threats** – hrozeb v okolí firmy.

[4]

Má-li SWOT analýza plnit v procesu tvorby strategie určitou roli, musí její aplikace směřovat nejen k identifikaci, nalezení a posouzení vlivu v současnosti, ale také k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace firmy a jejich vzájemných souvislostí. Kombinace klíčových potencionálních příležitostí a hrozeb spolu s předpokládanými silnými a slabými stránkami umožňuje zvažovat čtyři rozdílné vzorové situace, které se mohou stát určitou orientací pro volbu strategické varianty.

[2]

### 3 CÍL A METODIKA

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnocení současné situace vnitřního prostředí podniku především prostřednictvím finanční analýzy a navržení případných rámcových změn pro zefektivnění řízení podniku. Tento cíl je rozdělen do dvou dílčích cílů, a sice provedení finanční analýzy a poté sestavení SWOT analýzy.

Nejdůležitější částí této práce bylo nastudování dostatečného množství správné literatury a získání obrazu o tom, které analýzy popřípadě jejich části jsou preferovány jednotlivými autory. K hledání převážné části literatury byla využita akademická knihovna Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a z části také byly použity knihy ze soukromých zdrojů. Tyto informace byly poté porovnány s názory vedení společnosti a byly vybrány jednotlivé ukazatele pro následující analýzu.

Důležité informace pro charakteristiku, vývoj a zaměření podniku jsou poskytnuté od marketingového oddělení a managementu společnosti. Takto získaná data jsou využita k popisu předmětu podnikání a k následnému popisu historického vývoje.

Společnost je tvořena především zaměstnanci, proto je v úvodu praktické části umístěna podkapitola o řízení lidských zdrojů. Je zde popsán vývoj počtu zaměstnanců ve sledovaném období, jejich struktura z hlediska jednotlivých divizí, délky zaměstnání a vzdělání. V návaznosti na toto téma je následující část věnována motivaci zaměstnanců.

Pro finanční analýzu podniku je zvolena poměrová analýza a její jednotlivé ukazatele jsou rozděleny do čtyř základních skupin. Jsou to analýza rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Z ukazatelů rentability jsou vybrány: ROA - rentabilita celkových aktiv, ROE - rentabilita vlastního kapitálu, ROCE - rentabilita úplatného kapitálu a ROS - rentabilita tržeb. Do ukazatelů aktivity jsou zařazeny: obrat aktiv, obrat zásob, dobu obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků. Z ukazatelů zadluženosti jsou vybrány: koeficient samofinancování, celková zadluženost, míra zadluženosti a úrokové krytí. Do poslední skupiny tedy analýzy likvidity jsou zařazeny ukazatele: běžná likvidita, pohotová likvidita, peněžní likvidita, ukazatel kapitalizace a pracovní kapitál.

Pro výpočet těchto ukazatelů bylo třeba vypočítat jednotlivé sekundární ukazatele, jako jsou EBIT, úplatný kapitál, pohledávky, krátkodobé závazky, tržby, krátkodobé cizí zdroje a odpisy.

U každého z ukazatelů jsou dále pomocí řetězových indexů vypočítány tempa růstu pro jednotlivé roky. A z takto získaných indexů jsou geometrickým průměrem spočítány průměrné tempa růstu za rok pro každý ukazatel.

**Tempo růstu (I)** =  $\frac{X_t}{X_{t-1}}$ ; kde X je hodnota v čase t

**Geometrický průměr** =  $\sqrt[n]{X_1 * X_2 * ... * X_n}$

Všechny výpočty vycházejí z rozvah a výkazů zisku a ztráty za hospodářské období 2008 až 2011 (viz Přílohy 1-3). V diskusi jsou uvedena srovnání s výsledky z oboru stavebnictví.

V závěru je zpracována SWOT analýza, zde jsou určeny jednotlivé důležité silné a slabé stránky podniku a příležitosti a ohrožení.

Převážná část dat pro moji práci byla získána na základě řízených rozhovorů (dané rozhovory viz příloha) s managementem podniku. Otázky zodpověděli Ing. Robert Šinkner, MBA (místopředseda představenstva a ředitel Oblasti JIH), dále Ing. Patrik Starčevský (Obchodní ředitel) a Ing. Vladimír Macho (Vedoucí střediska KPÚ a GP). Jednotlivé rozhovory byly vedeny s větší částí na osobních schůzkách. Rozhovory se týkaly především zásadních situací, které se v podniku staly ve sledovaném období. Dále jakým způsobem a jak často jsou prováděny analýzy v podniku a kým jsou prováděny. Na základě podkladů z rozhovorů byla sestavena i SWOT analýza. Rozhovory byly hlasově nahrávány na diktafon, poté písemně přepracovány a následně zanalyzovány a zpracovány do formy vhodné pro tuto práci.

Ve společnosti GEFOS a.s. pracuji na základě dohody o pracovní činnosti už čtvrtým rokem, tudíž při zpracování mé práce jsem využil i pozorování a zkušenosti s prací, jak v oblasti geodézie, tak v oblasti administrativy.

V návaznosti na výsledky analýz zpracovaných v této práci jsou poté uvedeny návrhy na zlepšení aktuální situace podniku.



## 4 CHARAKTERISTIKA FIRMY GEFOS a.s.

### 4.1 Charakteristika a zaměření

Společnost GEFOS a.s., která bude předmětem analýzy v mé bakalářské práci je jednou z nejvýznamnějších firem, které zajišťují komplexní servis v oblasti geodetických, fotogrammetrických a GIS služeb na území České republiky. Prostřednictvím dceřiných společností GEFOS Slovakia s.r.o. a GEFOS Polska Sp. z o.o. pak dále zajišťuje tyto služby na územích Slovenska a Polska. Dceřiná společnost GEFOS-TRADE, s.r.o. nad rámec uvedených činností realizuje dále činnosti inženýrské, projekční a realitní na území České republiky.

Kromě komplexní nabídky geodetických a geoinformačních služeb vlastní společnost GEFOS zastoupení firmy Leica Geosystems AG pro Českou Republiku. Specializovaná obchodní divize zajišťuje prodej specializované měřické techniky pro obory geodézie, fotogrammetrie a stavebnictví.

Pro zajištění kvality dodávaných služeb zavedla a pravidelně udržuje společnost GEFOS a.s. systémy řízení kvality dle:

- ČSN EN ISO 9001:2009
- ČSN EN ISO 14001:2005
- OHSAS 18001:2007

### 4.2 Stručná historie

**1983** - vzniká Geodetický odbor Vodních staveb Praha

**1991** - dochází ke změně a Geodetický odbor se transformuje na Provoz geodetických prací Vodních staveb Temelín.

**1994** - vzniká pod Vodními stavbami dceřiná společnost s ručeným omezeným a poprvé se objevuje obchodní značka **GEFOS** – zkratka **GE**odetické a **FO**togrammetrické Systémy

**1995** - dochází ke spojení Provozu geodetických prací Vodních staveb Bohemia a Gefosu ve firmu Gefos spol. s.r.o. se zapsaným základním jměním vy výši 7,4 mil. Kč.

**1997** - je založena dceřiná společnost Gefos-Air s.r.o..

**1998** - dne 1. 8. byla úspěšně dokončena transformace a společnost Gefos spol. s.r.o. byla přeměněna na obchodní firmu **GEFOS® a.s.**

**1999** - je dceřiná společnost Gefos-Air s.r.o. přejmenována na Gefos-Trade s.r.o.

**2001** - dne 22. 1. byl proveden zápis ochranné známky č. 230230 u Úřadu průmyslového vlastnictví České Republiky

**2002** - změna vlastníka a společnost GEFOS a.s. se stává ryze českou firmou.

**2003** - je založena dceřiná společnost GEFOS Slovakia s.r.o. s působností po celém území Slovenska.

**2004** - se členové představenstva se stávají spoluvlastníky firmy GEFOS a.s.

**2008** - je založena dceřiná společnost GEFOS Polska Sp. z o.o. s působností po celém území Polska.

V současné době se firma GEFOS a.s. řadí mezi největší firmy ve svém oboru v České republice, co do počtu zaměstnanců, ročního obratu v praktické i obchodní činnosti. Za více než dvacetileté působení na trhu vypracovala firma ucelenou nabídku produktů a služeb z oblastí:

- Geodézie
- Geografických informačních systémů
- Katastru nemovitostí
- Projekce pozemkových úprav
- Fotogrammetrie

Personální rozvoj firmy se daří řešit za pomoci spolupráce s ČVUT, VÚT Brno, ZÚ Plzeň, VŠB Ostrava, Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích a s odbornými středními školami, kdy někteří studenti využívají možnosti pracovat u firmy již během svého studia. I z tohoto důvodu je věkový průměr zaměstnanců firmy velmi nízký, což je vedle odbornosti a zkušenosti jeden z předpokladů ke zvládnutí nových trendů v oblasti moderní měřické i výpočetní techniky a zpracování a využívání dat.

### **4.3 Organizační struktura**

Z Obrázku 1 (viz Příloha 6) je patrné, že organizační struktura podniku je hybridní, neboť je kombinací více druhů organizačních struktur, a sice organizační struktury funkcionální, a divizionální. Je zde 166 zaměstnanců. Funkcionální strukturu nalezneme pod nejvyšším vedením společnosti (její výhodou je důsledná dělba práce a využití specialistů, naopak nevýhodou je nutná koordinace specializovaných útvarů). Jako divize se pak chovají jednotlivé Oblasti Leica, SEVER i JIH, společnost od tohoto kroku očekává, že dojde ke zvýšení motivace na nižších organizačních úrovních jednotlivých divizí. Výhody divizí jsou výrazně vyšší efektivita a lepší znalost konkrétního tržního prostředí, nevýhodou potom může být konflikt při alokaci zdrojů, či sklon k vzájemné konkurenci divizí.

# 5 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU

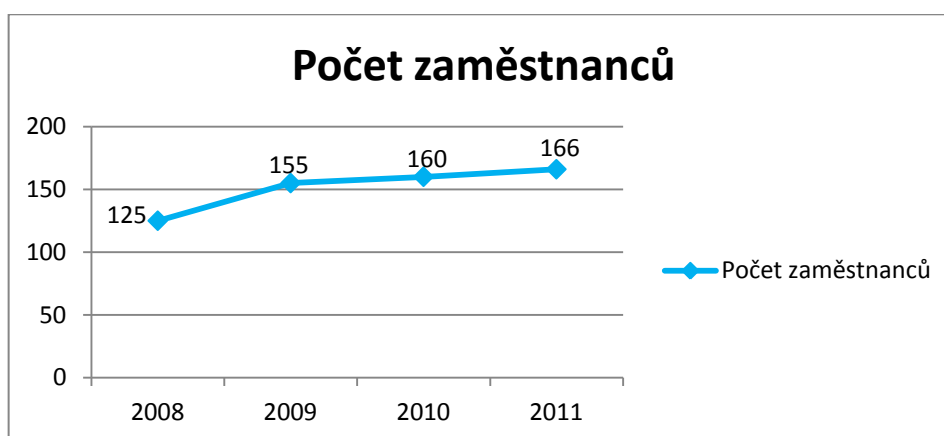
## 5.1 Lidské zdroje

Lidské zdroje lze považovat za prvořadé bohatství organizace a podniky, aby zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat.

Průměrný přepočtený stav zaměstnanců v hlavním pracovním poměru k 31. 3. 2012 je 166 zaměstnanců. Pracovníků zaměstnaných na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti je v průměru k tomuto datu 43. Z celkových 166 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr tvoří 3 zaměstnanci Vyšší management. Jsou to ředitelé oblastí, kteří jsou současně i spolumajiteli podniku a tvoří statutární orgán společnosti. Střední management tvoří 10 zaměstnanců a jsou to vedoucí jednotlivých středisek, obchodní ředitelé a technický ředitel. V jednotlivých střediscích pak působí 12 zaměstnanců jako projektoví manažeři a ti tvoří Nižší management.

Z křivky na obrázku (viz Obrázek 2) vyplývá rostoucí trend vývoje počtu zaměstnanců. Za sledované období se počet zaměstnanců zvýšil o 41 pracovníků.

Obrázek 2 Počet pracovníků za sledované období 2008 - 2011

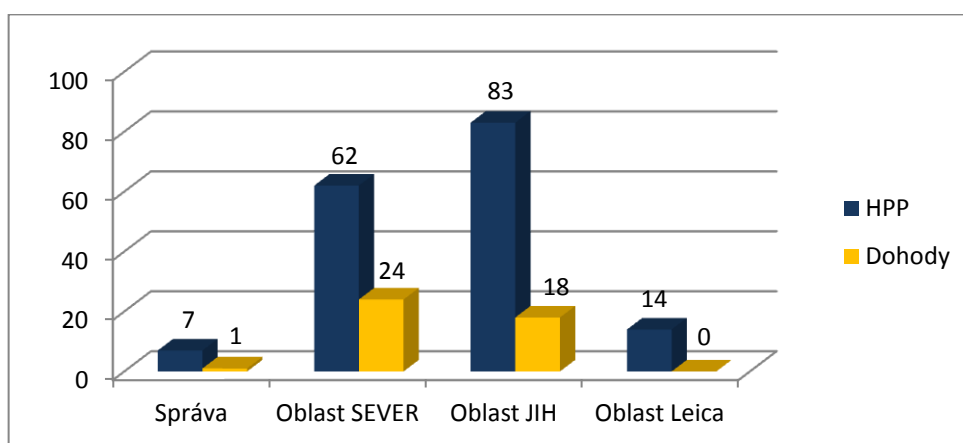


Zdroj: firemní interní materiály

Níže uvedený obrázek (viz Obrázek 3) zobrazuje rozdělení zaměstnanců dle druhu pracovního poměru v jednotlivých oblastech firmy. Je patrné, že nejvíce

zaměstnanců na HPP pracuje v Oblasti JIH (83 zaměstnanců) doplněné o pracovníky zaměstnané na dohodu (18 zaměstnanců). Druhou nejpočetnější oblastí z hlediska počtu zaměstnanců je Oblast SEVER s 62 zaměstnanci na HPP. Následují Oblast Leica s 14 zaměstnanci a Správa, ve které pracuje 7 zaměstnanců.

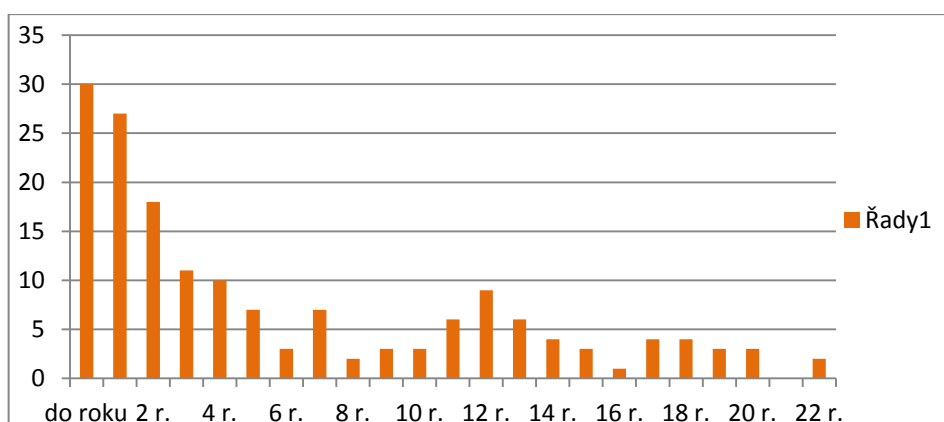
Obrázek 3 Členění zaměstnanců z hlediska oblastí



Zdroj: firemní interní materiály

Firma GEFOS sleduje své zaměstnance i z pohledu délky zaměstnání (viz Obrázek 4). Z grafického vývoje je patrné, že nadpoloviční většina zaměstnanců je zaměstnána ve firmě po 4 roky a méně (přes 100 zaměstnanců). Sledovat, ale můžeme i zajímavý vývoj počtu zaměstnanců mezi desátým až čtrnáctým rokem (cca 30 zaměstnanců). Ve firmě najdeme i pracovníky, kteří jsou zde zaměstnání 20 a více let (2 zaměstnanci). Z těchto čísel můžeme vyvodit určitou loajalitu zaměstnanců k firmě.

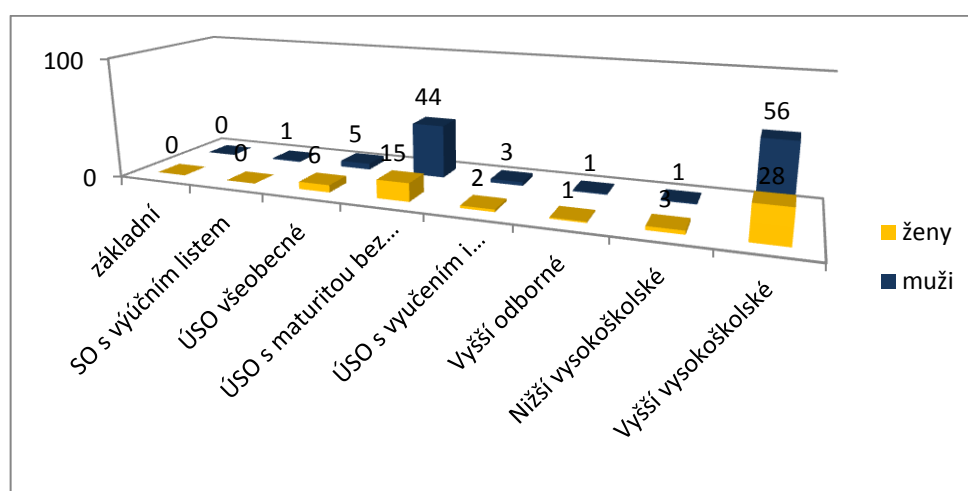
Obrázek 4 Členění zaměstnanců dle délky zaměstnání



Zdroj: firemní interní materiály

Firma GEFOS sleduje i strukturu zaměstnanců dle jejich vzdělání s rozdělením na muže a ženy. Na první pohled je z obrázku (viz Obrázek 5) patrné, že nejvíce zaměstnanců (u mužů i žen) má vyšší vysokoškolské vzdělání (56 mužů a 28 žen). Následuje druhá největší skupina zaměstnanců, kteří mají vzdělání ukončené maturitní zkouškou (44 mužů a 15 žen). Zaměstnanci s vyšším vysokoškolským vzděláním tvoří 50,6 % všech zaměstnanců, druhá nejpočetnější skupina tvoří 35,5 %.

Obrázek 5 Členění zaměstnanců z hlediska jejich vzdělání



Zdroj: firemní interní materiály

K řízení lidských zdrojů bezesporu patří také motivace zaměstnanců. Pro správnou motivaci je nutné dobře znát své zaměstnance. Někoho výrazně motivují jen peníze, někoho spíše firemní benefity, dárky, někdo zase touží po uznání a osobním růstu. Firma GEFOS a.s. uplatňuje základní měsíční mzdu a jako motivační prvek ke zvýšení produktivity práce výkonnostní prémie, odměny a zaměstnanecké výhody.

Poskytování odměn je odvislé od osobního ohodnocení, které stanovuje přímý nadřízený na základě plnění kritérií z jednotlivých oblastí (např.: pracovní výsledky, kvalita práce, pracovní nasazení, organizační schopnost). Výkonnostní prémie jsou pak vázány na splnění ukazatelů, jako je dokončení zakázky v kvalitě a termínu dle smlouvy, vyfakturování zakázky aj. Zaměstnanecké výhody jsou dalším ze způsobů odměňování a odměňuje zaměstnance za funkci, dobu zaměstnání či jeho zásluhy (např.: stravenky, dovolená navíc, životní či pracovní jubileum, vzdělávání a rozvoj pracovníků, pojištění a připojištění nebo notebooky, mobilní telefony popř. automobil).

## 5.2 Finanční analýza

V této finanční analýze, tedy analýze poměrových ukazatelů, vycházejí všechny výpočty z rozvah, výkazů zisku a ztráty a výkazů o cash flow společnosti GEFOS a.s. za oblasti SEVER + JIH, tedy tzv. oblasti výroby, za sledované období a to od roku 2008 do roku 2011. (dané výkazy viz přílohy)

### 5.2.1 Analýza rentability

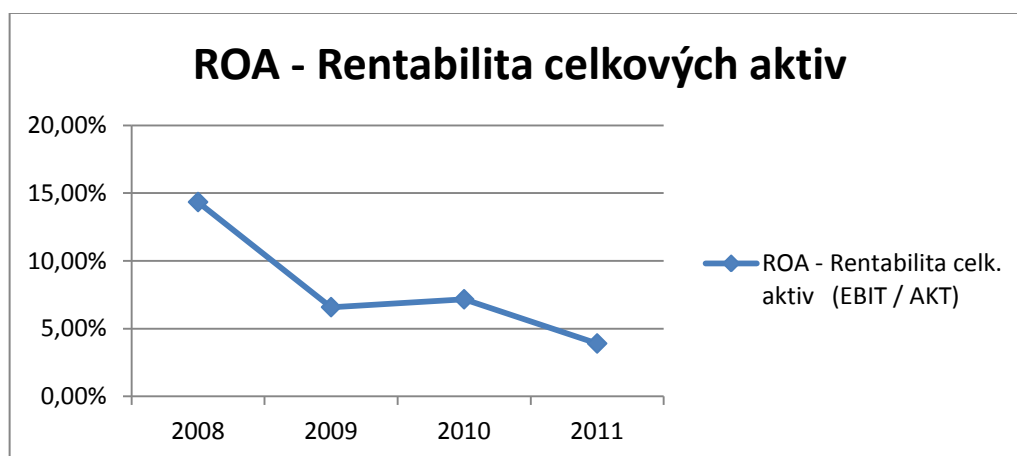
#### 5.2.1.1 Rentabilita celkových aktiv

Rentabilita celkových aktiv nám udává výkonnost podniku neboli produkční sílu podniku.

Hodnocení:

Z Tabulky 1 (viz Příloha 7) můžeme vyčíst, že došlo k dvěma výrazným snížení rentability celkových aktiv, a sice mezi lety 2008 a 2009 z 14,33 % na 6,58 % (pokles o 7,75 %), vidíme i na prvním indexu a mezi lety 2010 a 2011 z 7,16 % na 3,90 % (3,26% pokles), což také můžeme pozorovat na třetím indexu a výsledky znázorňuje i obrázek (viz Obrázek 6). I přes snížení v roce 2009 se rentabilita až do roku 2010 pohybuje na dobré úrovni, ovšem v posledním roce rentabilita klesá na velmi nízké číslo.

Obrázek 6 Rentabilita celkových aktiv



Zdroj: autor

$$I_{2009/2008} = \frac{6,58}{14,33} = 0,459; \quad I_{2010/2009} = \frac{7,16}{6,58} = 1,088; \quad I_{2011/2010} = \frac{3,90}{7,16} = 0,545$$

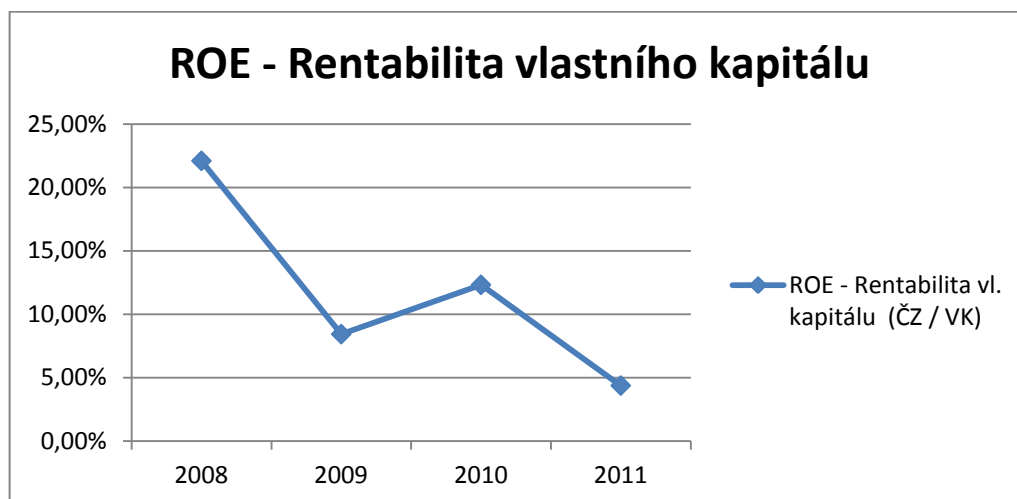
### 5.2.1.2 Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu nám odráží výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku.

#### Hodnocení:

U rentability vlastního kapitálu můžeme sledovat na obrázku (viz Obrázek 7) podobný průběh jako u ukazatele ROA. Jak ukazuje první index, mezi lety 2008 a 2009 dochází k výraznému poklesu z 22,09 % na 8,43 % (pokles o 13,66 %). V roce 2010 dochází ke zvýšení rentability na 12,32 % (nárůst o 3,89 %), ale v následujícím opět rentabilita klesá na 4,37 % (pokles o 7,95 %). Je důležité pokusit se zastavit pokles rentability, aby se podnik mohl lépe rozvíjet.

Obrázek 7 Rentabilita vlastního kapitálu



Zdroj: autor

$$I_{2009/2008} = \frac{8,43}{22,09} = 0,382; \quad I_{2010/2009} = \frac{12,32}{8,43} = 1,461; \quad I_{2011/2010} = \frac{4,37}{12,32} = 0,355$$

### 5.2.1.3 Rentabilita úplatného kapitálu

Rentabilita úplatného kapitálu měří efektivnost a výnosnost dlouhodobých podnikových investic.

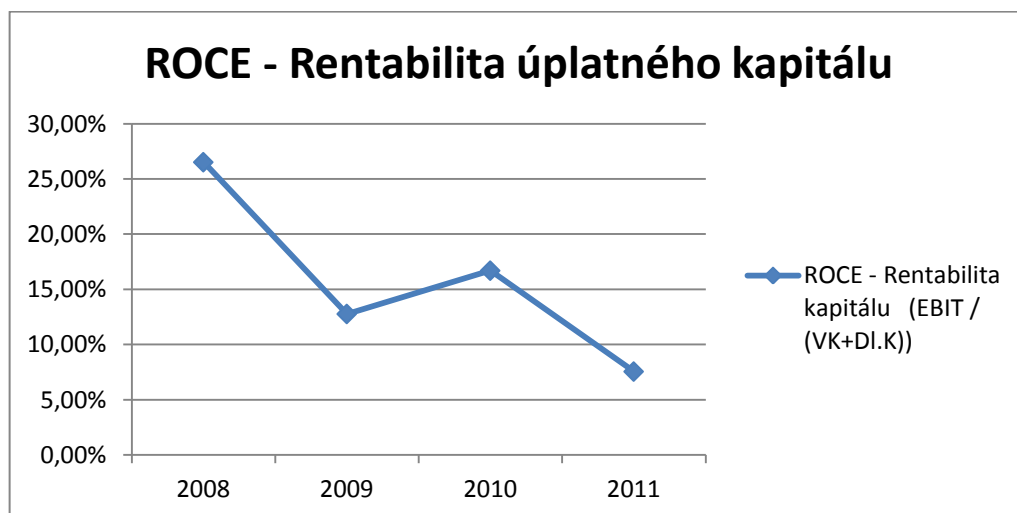
#### Hodnocení:

Ukazatel rentability úplatného kapitálu má rovněž podobný průběh jako předchozí dva ukazatele. Z Tabulky 3 (viz Příloha 7) můžeme vyčíst, že nejprve dochází



k poklesu, a sice z 26,53 % v roce 2008 na 12,78 % v roce 2009 (pokles o 13,75 %). V roce 2010 dochází ke zvýšení rentability na 16,70 % (nárůst o 3,92 %), ovšem v následujícím roce opět rentabilita klesá až na 7,56 % (pokles o 9,14 %). Tento trend potvrzují i indexy v jednotlivých letech. Tento vývoj znamená, že klesá efektivita a výnosnost dlouhodobých podnikových investic.

Obrázek 8 Rentabilita úplatného kapitálu



Zdroj: autor

$$I_{2009/2008} = \frac{12,78}{26,53} = 0,482; \quad I_{2010/2009} = \frac{16,70}{12,78} = 1,307; \quad I_{2011/2010} = \frac{7,56}{16,70} = 0,453$$

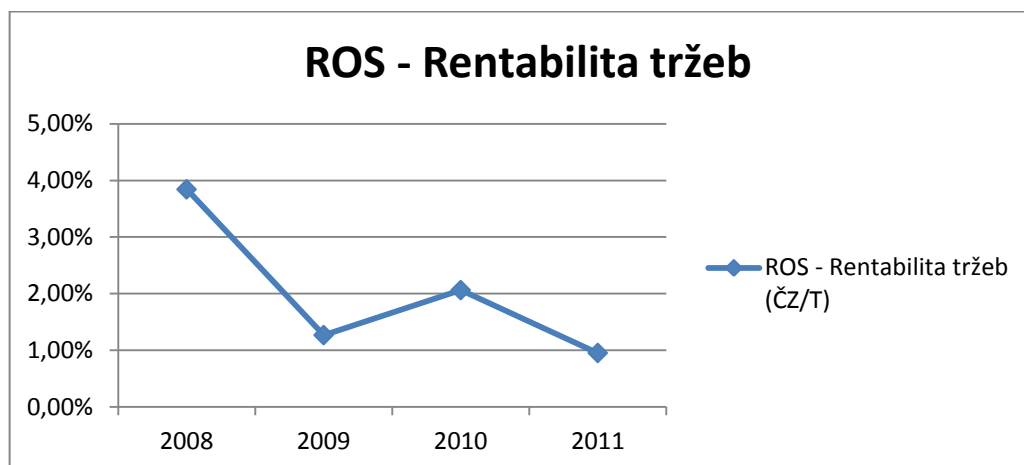
#### 5.2.1.4 Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb vyjadřuje ziskovou marži, která je důležitým ukazatelem pro hodnocení úspěšného podnikání.

##### Hodnocení:

Z Obrázku 9 a Tabulky 4 (viz Příloha 7) vidíme, že mezi lety 2008 a 2009 dochází k poklesu rentability tržeb z 3,84 % na 1,27 % (pokles o 2,57 %). A v následujících dvou letech dochází nejprve ke zvýšení ukazatele na 2,06 % (nárůst o 0,79 %) a poté opět ke snížení na 0,95 % (pokles o 1,11 %). V posledním roce došlo k velkému poklesu tržeb za zboží, což způsobilo i pokles zisku a rentability.

Obrázek 9 Rentabilita tržeb



Zdroj: autor

$$I_{2009/2008} = \frac{1,27}{3,84} = 0,331; \quad I_{2010/2009} = \frac{2,06}{1,27} = 1,622; \quad I_{2011/2010} = \frac{0,95}{2,06} = 0,461$$

#### 5.2.1.5 Průměrné tempo růstu rentability podniku GEFOS a.s.:

$$\text{Rentabilita celkových aktiv} = \sqrt[3]{0,459 * 1,088 * 0,545} = 0,65$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \sqrt[3]{0,382 * 1,461 * 0,355} = 0,58$$

$$\text{Rentabilita úplatného kapitálu} = \sqrt[3]{0,482 * 1,307 * 0,453} = 0,66$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \sqrt[3]{0,331 * 1,622 * 0,461} = 0,63$$

#### Hodnocení:

Všechny ukazatele rentability mají téměř totožný průběh, tedy klesající trend, což vzhledem ke globální hospodářské situaci bylo možné předvídat. Průměrné tempo růstu resp. poklesu se pohybuje mezi 0,58 - 0,66.

### 5.2.2 Analýza aktivity

#### 5.2.2.1 Obrat aktiv

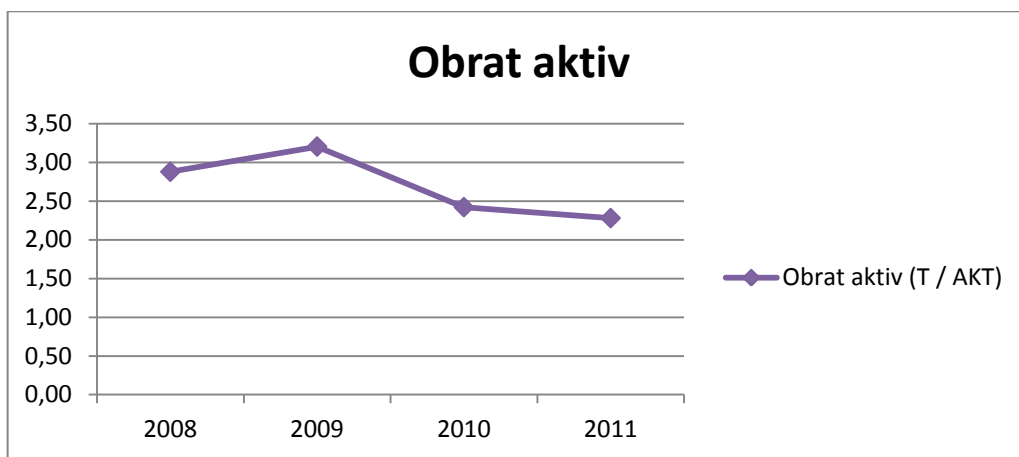
Obrat aktiv je ukazatelem, který udává, jak se zhodnocují aktiva vzhledem k výrobní činnosti podniku a to bez ohledu na zdroje jejich krytí.

### Hodnocení:

Výsledky z Tabulky 5 (viz Příloha 7) a Obrázku 10 ukazují, že nejlépe si z tohoto hlediska podnik vedl v roce 2009, kdy se aktiva zhodnotila 3,20 krát. O rok dříve byl obrat aktiv 2,88. V následujících letech 2010 a 2011 dochází k poklesu obratu aktiv, nejprve na 2,42 a poté na 2,28 (pokles o 0,78 a poté o 0,14).

Podle teorie je doporučená minimální hodnota pro obrat aktiv 1, což firma GEFOS výrazně překračuje. Lze tak usuzovat, že majetková vybavenost firmy je využívána efektivně.

Obrázek 10 Obrat aktiv



Zdroj: autor

$$I_{2009/2008} = \frac{3,20}{2,88} = 1,111; \quad I_{2010/2009} = \frac{2,42}{3,20} = 0,756; \quad I_{2011/2010} = \frac{2,28}{2,42} = 0,942$$

### **5.2.2.2 Obrat zásob**

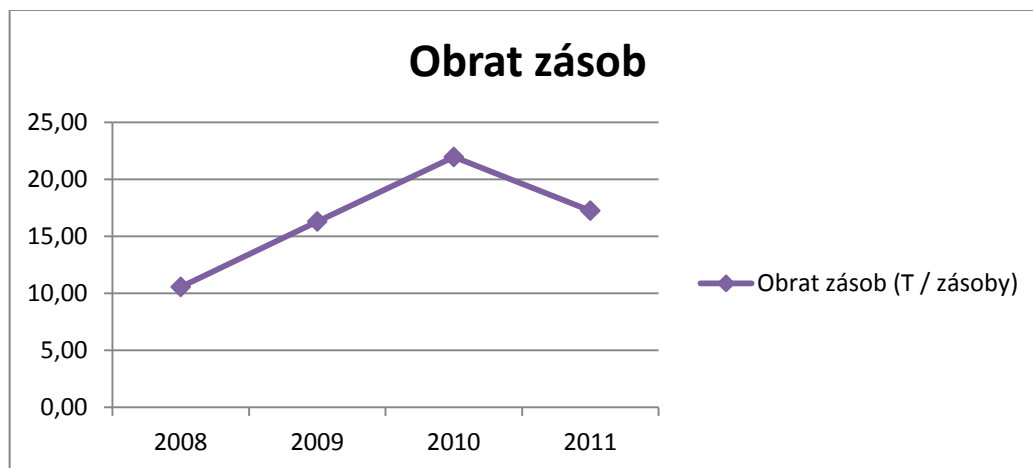
Obrat zásob ukazuje, kolikrát jsou zásoby během roku přeměněny na hotovost a poté znovu nakoupeny.

### Hodnocení:

Ukazatel obratu zásob, jak můžeme pozorovat na obrázku (viz Obrázek 11) v letech 2008, 2009 a 2010 rostl a to sice z 10,56 přes 16,30 na 21,95 (celkem nárůst za dva roky o 11,39). V následujícím, posledním roce dochází k snížení ukazatele na 17,25 (viz  $I_{2011/2010}$ ). Teorie udává zájem firmy na zvyšování počtu obrátek, neboť tento stav

vede ke zvyšování zisku, Z uvedené Tabulky 6 (viz Příloha 7) rostoucí trend vyplývá, v posledním roce sice dochází k poklesu, ale potenciál pro zvýšení zisku existuje.

Obrázek 11 Obrat zásob



Zdroj: autor

$$I_{2009/2008} = \frac{16,30}{10,56} = 1,544; \quad I_{2010/2009} = \frac{21,95}{16,30} = 1,347; \quad I_{2011/2010} = \frac{17,25}{21,95} = 0,812$$

### 5.2.2.3 Doba obratu zásob

Doba obratu zásob udává dobu, za kterou je podnik průměrně schopen prodat své zásoby (jak dlouho leží zásoby na skladě).

#### Hodnocení:

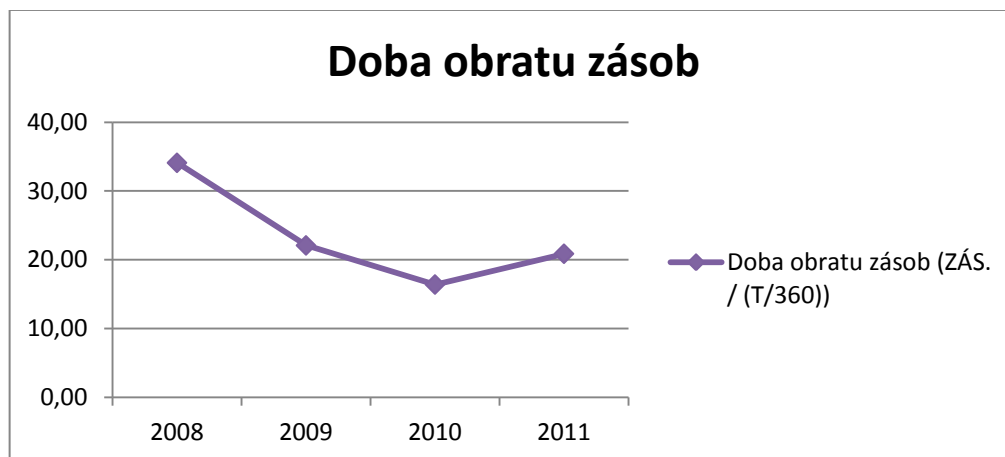
Z obrázku (viz Obrázek 12) můžeme vidět, že v prvních třech letech ukazatel postupně klesá, kdy v roce 2008 je doba obratu zásob 34,10 dne, v roce 2009 už 22,09 dne a v roce 2010 klesá až na 16,40 dne (pokles viz  $I_{2009/2008}$  a  $I_{2010/2009}$ ). V roce 2011 dochází opět k nárůstu a doba obratu zásob se zvýšila na 20,87 dne (nárůst o 4,47 dne).

Pro výpočet hodnot tohoto ukazatele jsou použity tržby za zboží a tržby za služby v sumě. Zásoby se firmě GEFOS váží z větší části ke zboží. Tento fakt výsledek poměrně zkresluje, neboť v roce 2009 došlo k poklesu tržeb za zboží a tento trend pokračoval až do roku 2011 na rozdíl od tržeb za služby, které až do roku 2010 rostly.

Doba obratu zásob v období let 2008 až 2010 klesla, což je trend pozitivní, neboť v zásobách je vázáno méně finančních zdrojů. V uvedeném období byl nákup řízen efektivněji, realizována byla metoda Just in Time (cílem „nulové zásoby“ a

stoprocentní kvalita). Tohoto stavu bylo zároveň i docíleno, bohužel, na úkor snížení prodejů, potažmo nákupů.

Obrázek 12 Doba obratu zásob



Zdroj: autor

$$I_{2009/2008} = \frac{22,09}{34,10} = 0,648; \quad I_{2010/2009} = \frac{16,40}{22,09} = 0,742; \quad I_{2011/2010} = \frac{20,87}{16,40} = 1,273$$

#### 5.2.2.4 Doba obratu pohledávek

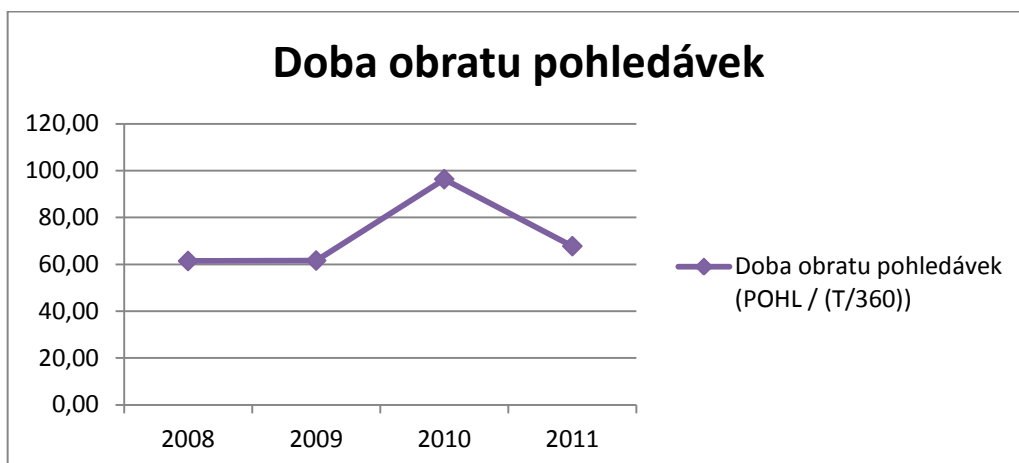
Doba obratu pohledávek udává dobu, za kterou jsou nám v průměru propláceny naše pohledávky (jak dlouho v nich máme vázány naše finance).

##### Hodnocení:

Ukazatel doby obratu pohledávek je v prvních dvou letech 2008 a 2009 téměř totožný a pohybuje se kolem 61,5 dne. V roce 2010 dochází k velkému nárůstu jak je patrné z obrázku (viz Obrázek 13) téměř o 35 dnů na 96,34 dne. V roce 2011 se daří dobu obratu pohledávek opět snížit, a sice o 28,58 dne na 67,76 dne.

Trend posunu doby splatnosti byl zde velmi patrný. O tomto faktu vypovídá stejná hodnota doby obrátky v letech 2008 až 2009. Extrémní hodnoty doby obrátky dosáhla firma v roce 2010, což svědčí o výrazném zhoršení platební morálky odběratelů. Za alarmující je nutné považovat fakt, že doba obratu pohledávek v celém sledovaném období výrazně přesahuje hodnoty doby obratu závazků, což znamená, že finanční rovnováha firmy je narušena, společnost je ohrožena druhotnou platební neschopností.

Obrázek 13 Doba obratu pohledávek



Zdroj: autor

$$I_{2009/2008} = \frac{61,61}{61,41} = 1,003; \quad I_{2010/2009} = \frac{96,34}{61,61} = 1,564; \quad I_{2011/2010} = \frac{67,76}{96,34} = 0,703$$

#### 5.2.2.5 Doba obratu závazků

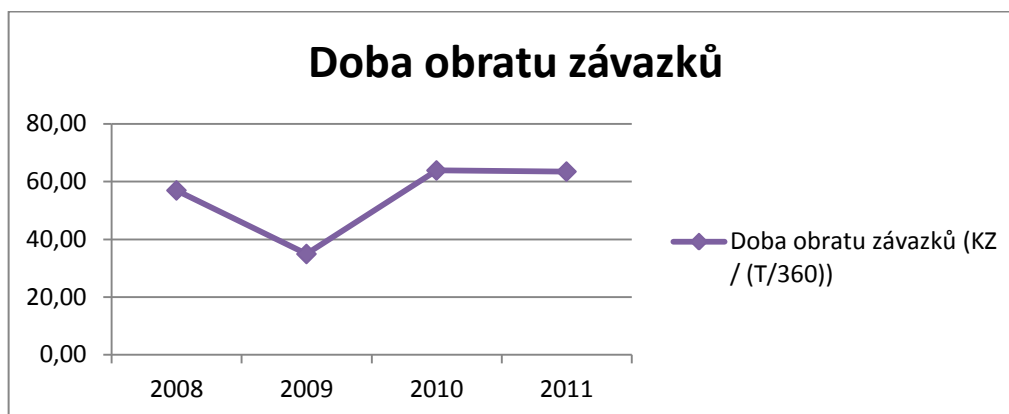
Doba obratu závazků určuje dobu, za kterou v průměru splácíme naše závazky, tedy naši platební morálku.

#### Hodnocení:

Na základě výpočtů a křivky na obrázku (viz Obrázek 14) můžeme vidět průběh doby obratu závazků. V letech 2010 a 2011 nedochází k téměř žádné změně. Ukazatel se pohybuje mezi 63 a 64 dny. K výraznějšímu výkyvu došlo v roce 2009, kdy doba obratu závazků byla 34,91 dne (pokles a růst je zřejmý i na prvních dvou indexech). Předtím, než došlo k poklesu, byla doba obratu závazků 56,92 dne.

Teorie doporučuje, aby hodnoty doby obratu pohledávek byly podobné s hodnotami doby obratu závazků. Jak již vyplývá z předcházejícího hodnocení, v našem případě ukazatele obratu pohledávek výrazně převyšují hodnoty obratu závazků, což je alarmující zjištění. Firma se dostala do problémů s množstvím hotových peněz. Důvodem bylo zhoršení platební morálky zákazníků. Tento fakt zapříčinil druhotnou platební neschopnost společnosti GEFOS a.s., což management firmy potvrdil.

Obrázek 14 Doba obratu závazků



Zdroj: autor

$$I_{2009/2008} = \frac{34,91}{56,92} = 0,613; \quad I_{2010/2009} = \frac{63,84}{34,91} = 1,829; \quad I_{2011/2010} = \frac{63,45}{63,84} = 0,994$$

#### 5.2.2.6 Průměrné tempo růstu aktivity podniku GEFOS a.s.:

$$\text{Obrat aktiv} = \sqrt[3]{1,111 * 0,756 * 0,942} = 0,92$$

$$\text{Obrat zásob} = \sqrt[3]{1,544 * 1,347 * 0,812} = 1,19$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \sqrt[3]{0,648 * 0,742 * 1,273} = 0,85$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \sqrt[3]{1,003 * 1,564 * 0,703} = 1,03$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \sqrt[3]{0,613 * 1,829 * 0,994} = 1,04$$

#### Hodnocení:

Z výše uvedených hodnot je zejména důležitá informace o snížení doby obratu zásob (0,85). Snižuje se průměrný počet dní, po které jsou v zásobách vázány finanční prostředky, což je pro podnik pozitivní. Důležitější jsou však hodnoty u ukazatelů doby obratu pohledávek (1,03) a doby obratu závazků (1,04). Management podniku by se měl snažit o snížení doby obratu pohledávek alespoň pod úroveň doby obratu závazků, ačkoliv tento ukazatel je z velké části závislý na platební morálce zákazníků (odběratelů), aby zmenšil riziko druhotné platební neschopnosti.

### 5.2.3 Analýza zadluženosti

Koeficient samofinancování udává do jaké míry je podnik schopen pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů.

#### Hodnocení:

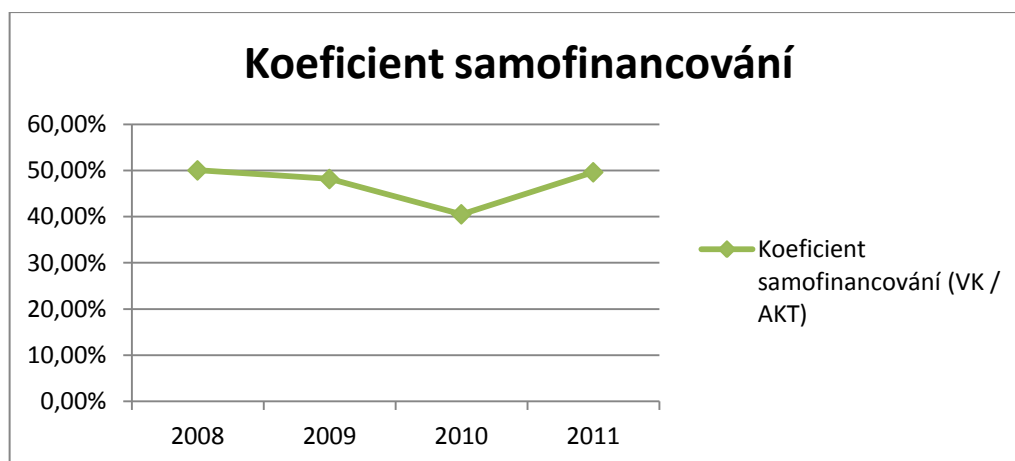
Z Tabulky 10 (viz Příloha 7) můžeme pozorovat, že koeficient samofinancování se až na rok 2010, kdy dochází k poklesu na 40,52 % (viz index  $I_{2010/2009}$ ), pohybuje stále kolem hodnoty 50 %. Přesněji v roce 2008 je koeficient samofinancování 50,03 % a v následujícím roce 48,16 % a v roce 2011 pak 49,62 %.

Teorie doporučuje, aby hodnota koeficientu neklesla pod 30 %. Hodnoty pod touto hranicí dokazují, že potřeby firmy jsou kryty především vlastními zdroji, což je neefektivní.

Ve sledovaném období hodnota koeficientu vykazovala podstatně vyšší hodnotu než tuto doporučovanou. Firma tedy využívá k financování svých potřeb i zdroje cizí. Nese ovšem vyšší riziko, že v případě existenčních problémů bude schopna splácet své závazky s určitými problémy. Tento fakt se projevil v období let 2010, 2011, kdy firma bojovala s nedostatkem hotových peněz pro výplatu mezd a úhradu odvodů.

#### 5.2.3.1 Koeficient samofinancování

Obrázek 15 Koeficient samofinancování



Zdroj: autor

$$I_{2009/2008} = \frac{48,16}{50,03} = 0,963; \quad I_{2010/2009} = \frac{40,52}{48,16} = 0,841; \quad I_{2011/2010} = \frac{49,62}{40,52} = 1,225$$



### 5.2.3.2 Celková zadluženost

Celková zadluženost udává míru krytí podnikového majetku cizími zdroji. Je opakem ke koeficientu samofinancování (jejich součet je přibližně 100 %).

#### Hodnocení:

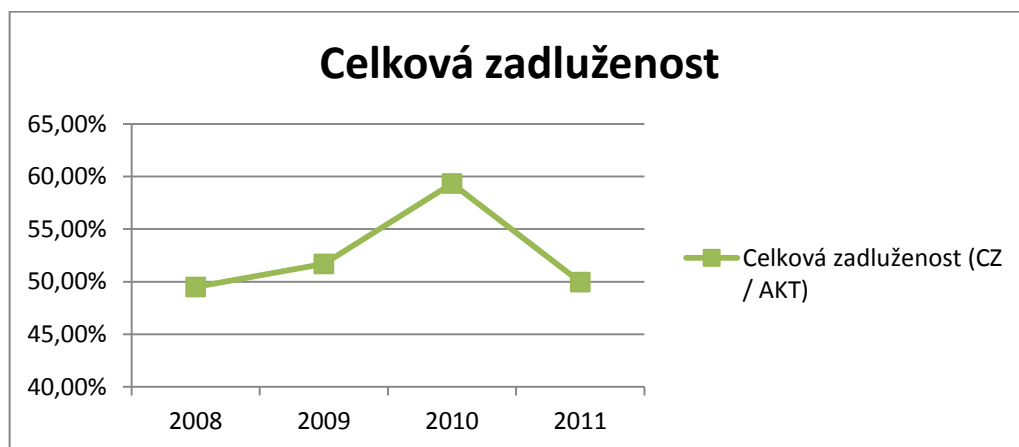
Od počátku sledovaného období celková zadluženost postupně vzrostla z 49,50 % na 51,69 %, jak můžeme vyčíst s Tabulky 11 (viz Příloha 7). V roce 2010 dosáhla svého maxima, a sice 59,33 % (růst indexu  $I_{2010/2009}=1,148$ ). V následujícím roce zaznamenala 10% pokles, vidíme i na vývoji jednotlivých indexů.

Dle teorie jsou doporučené hodnoty pro tento ukazatel 30 % - 60 %. Vypočtené hodnoty tedy prozrazují, že míra krytí firemního majetku cizími zdroji se pohybuje v doporučeném rozmezí.

Obecně vzato, dluhy mají pozitivní efekt na zvyšování rentability vlastního kapitálu:

- cizí kapitál je levnější než vlastní,
- firma dosahuje úspor na dani z příjmů, neboť úrok je součástí daňově uznatelných nákladů a snižuje daňový základ.

Obrázek 16 Celková zadluženost



Zdroj: autor

$$I_{2009/2008} = \frac{51,69}{49,50} = 1,044; \quad I_{2010/2009} = \frac{59,33}{51,69} = 1,148; \quad I_{2011/2010} = \frac{49,96}{59,33} = 0,842$$

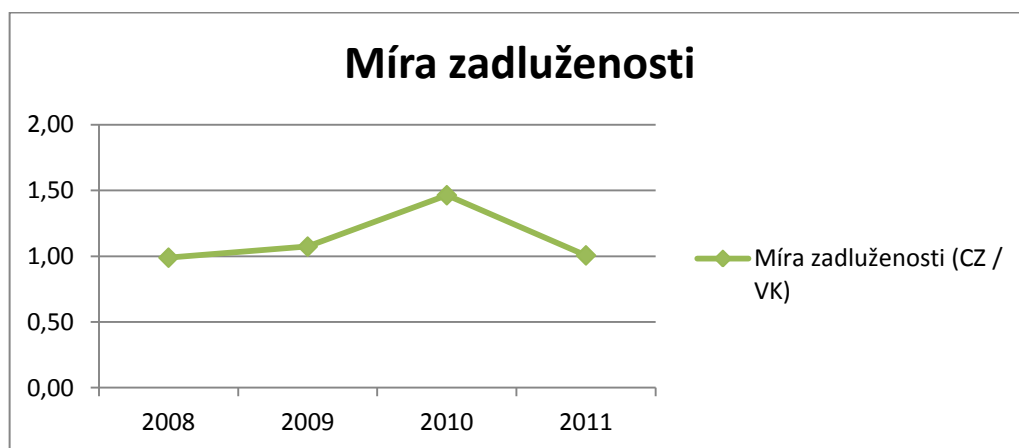
### 5.2.3.3 Míra zadluženosti

Míra zadluženosti poměří cizí a vlastní kapitál. Tento ukazatel je velice významný pro banky při žádosti o úvěr.

#### Hodnocení:

Podíl cizích zdrojů se od počátku sledovaného období zvyšuje. Ukazatel se první dva roky pohybuje okolo hodnoty 1. V roce 2010 dosahuje svého vrcholu, což samozřejmě znamená, že se podnik více zadlužil. Nicméně v následujícím roce se ukazatel vrací do původních hodnot na 1,01. Křivka (viz Obrázek 17) míry zadluženosti kopíruje křivku celkové zadluženosti, proto je hodnocení podobné.

Obrázek 17 Míra zadluženosti



Zdroj: autor

$$I_{2009/2008} = \frac{1,07}{0,99} = 1,081; \quad I_{2010/2009} = \frac{1,46}{1,07} = 1,364; \quad I_{2011/2010} = \frac{1,01}{1,46} = 0,692$$

### 5.2.3.4 Úrokové krytí

Úrokové krytí je ukazatel, který udává, kolikrát jsou kryty nákladové úroky z dluhů výsledkem hospodaření podniku za dané období.

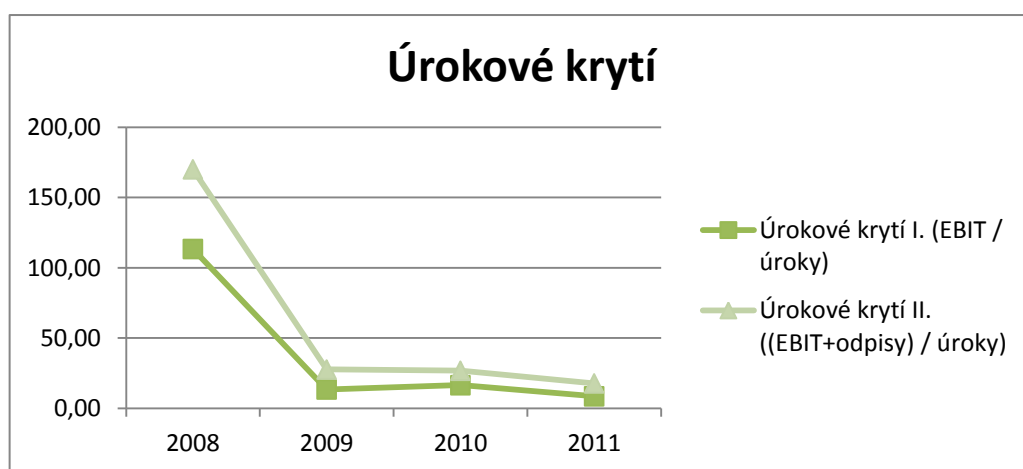
#### Hodnocení:

U ukazatele úrokového krytí, jak můžeme pozorovat z Tabulky 13 (viz Příloha 7) a Obrázku 18 dochází k největšímu poklesu mezi roky 2008 a 2009, a sice u ÚK I. z 113,39 na 13,44 a u ÚK II. z 170,09 na 27,64. U ÚK I. dochází v následujících letech nejprve ke zvýšení na 16,47 a poté opět k poklesu na 8,57 (celkový pokles mezi lety

2008 a 2011 je 104,82). Ukazatel ÚK II. klesá v obou následujících letech nejprve na 26,77 a poté na 17,76 (celkový pokles 152,33). I jednotlivé indexy mají podobný vývoj až na rok 2010/2009 kde můžeme u ÚK I. pozorovat nárůst a u ÚK II. pokles.

Ačkoli došlo u ukazatele úrokového krytí ke značnému poklesu, může být společnost s hodnotou, na které se ustálil ukazatel v roce 2011 spokojena. Teorie říká, že dostačující pro podnik je, pokud jsou úroky pokryty ziskem 3krát až 6krát, což podnik převyšuje.

Obrázek 18 Úrokové krytí



Zdroj: autor

$$I_{2009/2008} = \frac{13,44}{113,39} = 0,119; \quad I_{2010/2009} = \frac{16,47}{13,44} = 1,225; \quad I_{2011/2010} = \frac{8,57}{16,47} = 0,520$$

$$I_{2009/2008} = \frac{27,64}{170,09} = 0,163; \quad I_{2010/2009} = \frac{26,77}{27,64} = 0,969; \quad I_{2011/2010} = \frac{17,76}{26,77} = 0,663$$

### 5.2.3.5 Průměrné tempo růstu zadluženosti podniku GEFOS a.s.:

$$\text{Koefficient samofinancování} = \sqrt[3]{0,963 * 0,841 * 1,225} = 0,99$$

$$\text{Celková zadluženost} = \sqrt[3]{1,044 * 1,148 * 0,842} = 1,01$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \sqrt[3]{1,081 * 1,364 * 0,692} = 1,02$$

$$\text{Úrokové krytí I.} = \sqrt[3]{0,119 * 1,225 * 0,520} = 0,42$$

$$\text{Úrokové krytí II.} = \sqrt[3]{0,163 * 0,969 * 0,663} = 0,47$$

### Hodnocení:

Výše získané hodnoty odráží a potvrzují analýzy jednotlivých ukazatelů zadluženosti. Ukazatelé celkové zadluženosti a míry zadluženosti mají velice podobný průběh. Vyjma roku 2010, ve kterém dochází k výkyvu, jsou hodnoty téměř totožné. Koeficient samofinancování je doplňující (opačný) ukazatel k celkové zadluženosti a výsledky toto tvrzení potvrzují, jelikož celková zadluženost roste o 0,01 bodu a koeficient samofinancování naopak klesá. Za nízké hodnoty u ukazatelů úrokového krytí může především období mezi roky 2008 a 2009 kdy došlo k výraznému poklesu.

## **5.2.4 Analýza likvidity**

### **5.2.4.1 Běžná likvidita**

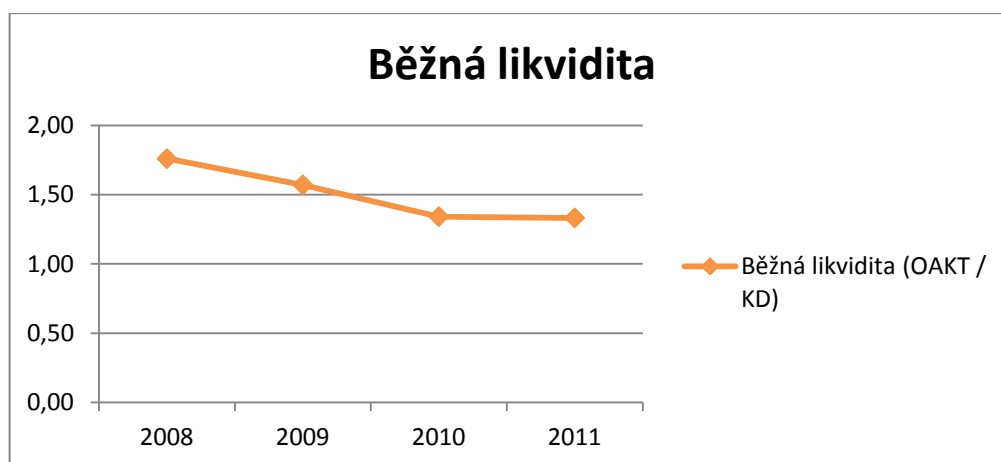
Běžná likvidita udává, kolikrát jsme schopni pokrýt naše krátkodobé závazky z našich celkových oběžných aktiv. (Doporučená hodnota 1,5 - 2,5)

### Hodnocení:

Ukazatel běžné likvidity vykazuje pokles od roku 2008 až po rok 2011 (viz Obrázek 19). V roce 2008 kdy byl ukazatel běžné likvidity největší, vykazoval hodnotu 1,76. V roce 2009 klesl ukazatel na hodnotu 1,57, v následujícím roce na 1,34. V posledním roce už se hodnota téměř nezměnila, klesla pouze o 0,01 na 1,33.

Firma v roce 2010 zvýšila hodnotu aktiv na své historické maximum, ovšem výše cizích zdrojů byla rovněž nejvyšší. Běžná likvidita klesla v roce 2010 mimo doporučenou hodnotu a klesala i v roce 2011, kdy se výrazně snížila hodnota oběžných aktiv. Zjištěné hodnoty vykazují klesající trend, což plně koresponduje s výsledky v analýze zadluženosti. Schopnost podniku, v případě existenčních problémů, přeměnit svůj krátkodobý majetek na prostředky k úhradě krátkodobých závazků snižuje.

Obrázek 19 Běžná likvidita



Zdroj: autor

$$I_{2009/2008} = \frac{1,57}{1,76} = 0,892; \quad I_{2010/2009} = \frac{1,34}{1,57} = 0,854; \quad I_{2011/2010} = \frac{1,33}{1,34} = 0,993$$

#### 5.2.4.2 Pohotová likvidita

Pohotová likvidita je ukazatel, který je očištěný o zásoby a udává, kolikrát jsme schopni uspokojit věřitele z pohledávek a peněžních prostředků. (Doporučená hodnota 1 - 1,5)

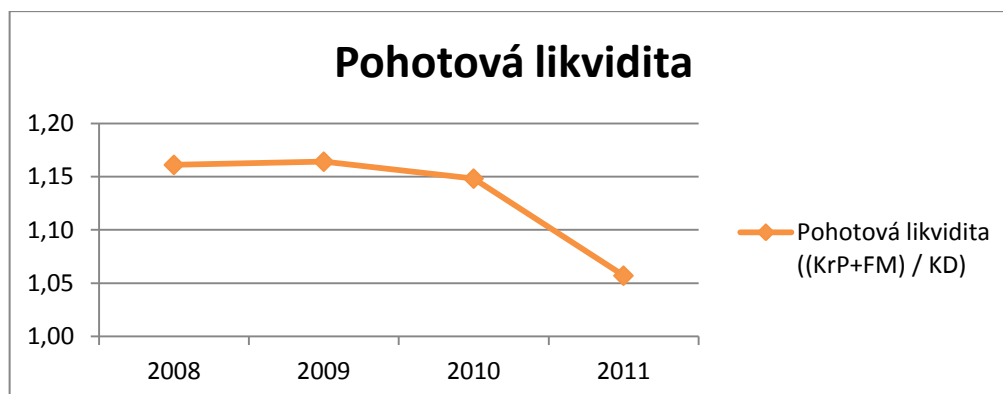
##### Hodnocení:

V prvních třech letech se ukazatel pohotové likvidity téměř nezměnil, jak můžeme vyčíst z Tabulky 15 (viz Příloha 7). V roce 2008 a 2009 je hodnota ukazatele 1,16. V roce 2010 klesl ukazatel o 0,01 na 1,15 a v následujícím roce dochází k poklesu na hodnotu 1,06.

Vypočtené hodnoty se pohybují v doporučeném rozmezí, ovšem v roce 2011 dosahují její minimální hodnoty, což znamená, že uspokojit věřitele je rok od roku složitější.

Z pohledu věřitelů je výhodnější vyšší hodnota tohoto ukazatele. Z pohledu vlastníků podniku již méně, neboť vyšší hodnota ukazatele znamená vyšší objem pohotových peněžních prostředků, kterých by mohlo být využito produktivněji.

Obrázek 20 Pohotová likvidita



Zdroj: autor

$$I_{2009/2008} = \frac{1,16}{1,16} = 1,000; \quad I_{2010/2009} = \frac{1,15}{1,16} = 0,991; \quad I_{2011/2010} = \frac{1,06}{1,15} = 0,922$$

#### 5.2.4.3 Peněžní likvidita

Peněžní likvidita je ukazatel, který udává schopnost splatit své závazky ihned, tedy peněžními prostředky. (Doporučená hodnota 0,2 - 0,5)

##### Hodnocení:

Z Tabulky 16 (viz Příloha 7) vidíme, že ukazatel v průběhu prvních tří let klesá. Křivka začíná v roce 2008 na hodnotě 0,08, dále klesá na hodnotu 0,03 a v roce 2010 dokonce až na hodnotu 0,01. V posledním roce ovšem opět dochází k růstu a to na úroveň 0,16. Na posledním indexu vidíme, že došlo k razantnímu nárůstu a to 16krát.

Žádný z roků v uvedeném období nevykázal hodnotu doporučenou, tedy nepohyboval se v rozmezí 0,2 - 0,5. Hodnoty potvrzují závěry z výsledků předcházejících analýz, zejména analýzy zadluženosti. Firmě chyběly hotové peněžní prostředky, v určitých měsících bojovala i s druhotnou platební neschopností.

Obrázek 21 Peněžní likvidita



Zdroj: autor

$$I_{2009/2008} = \frac{0,03}{0,08} = 0,375; \quad I_{2010/2009} = \frac{0,01}{0,03} = 0,333; \quad I_{2011/2010} = \frac{0,16}{0,01} = 16,000$$

#### 5.2.4.4. Ukazatel kapitalizace

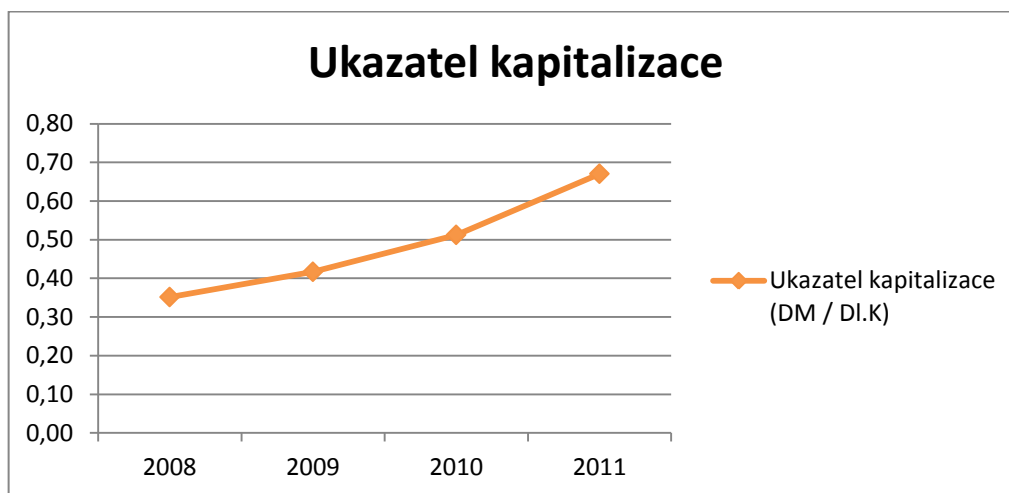
Ukazatel kapitalizace udává poměr celkových stálých aktiv k celkovým dlouhodobým zdrojům. (je-li ukazatel větší než 1 pak majetek není plně kryt dlouhodobými zdroji)

##### Hodnocení:

Z průběhu křivky na Obrázku 22 a informací z Tabulky 17 (viz Příloha 7) můžeme vidět, že ukazatel kapitalizace po celé čtyři roky roste. Průběh křivky začíná v roce 2008 na hodnotě 0,35 a dále stoupá na 0,42. V roce 2010 je hodnota ukazatele 0,51 a v posledním roce už 0,67. To potvrzuje i rostoucí trend indexů.

Zjištěné hodnoty jsou velmi nízké a pohybují se pod doporučenou hodnotou 1, což znamená, že dlouhodobý majetek je plně kryt dlouhodobým kapitálem.

Obrázek 22 Ukazatel kapitalizace



Zdroj: autor

$$I_{2009/2008} = \frac{0,42}{0,35} = 1,200; \quad I_{2010/2009} = \frac{0,51}{0,42} = 1,214; \quad I_{2011/2010} = \frac{0,67}{0,51} = 1,314$$

#### 5.2.4.5 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál je část oběžných aktiv, která je financována z dlouhodobých finančních zdrojů.

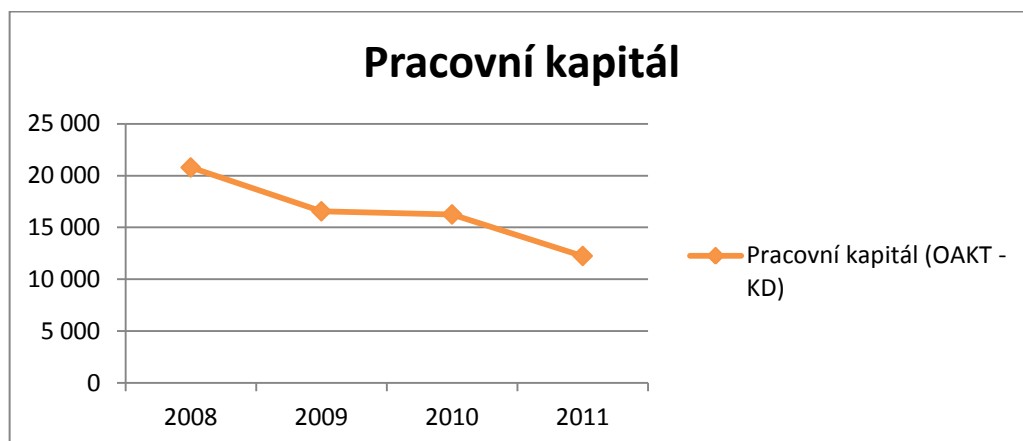
##### Hodnocení:

Ukazatel pracovního kapitálu jak můžeme vyčíst a z Tabulky 18 (viz Příloha 7) po celé čtyři roky klesal. Jak vidíme, v roce 2008 byl pracovní kapitál 20 785,-. V následujících letech klesal postupně na 16 555,-, dále na 16 254,- a v posledním roce klesl na hodnotu 12 244,-.

Čistý pracovní kapitál představuje částku volných prostředků, které zůstanou firmě po úhradě všech běžných krátkodobých závazků. Ve sledovaném období vykazují hodnoty kladná čísla, což je v pořádku, ovšem alarmující je jejich klesající trend. V meziročním srovnání let 2008 až 2010 hodnoty vzrostly, což je příznivý fakt pro věřitele, společnost je poměrně bezpečná z pohledu likvidity. Cílem vlastníků je čistý pracovní kapitál minimalizovat.



Obrázek 23 Pracovní kapitál



Zdroj: autor

$$I_{2009/2008} = \frac{16555}{20785} = 0,796; \quad I_{2010/2009} = \frac{16254}{16555} = 0,982; \quad I_{2011/2010} = \frac{12244}{16254} = 0,753$$

#### 5.2.4.6 Průměrné tempo růstu likvidity podniku GEFOS a.s.:

$$\text{Běžná likvidita} = \sqrt[3]{0,892 * 0,854 * 0,993} = 0,91$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \sqrt[3]{1,000 * 0,991 * 0,922} = 0,97$$

$$\text{Peněžní likvidita} = \sqrt[3]{0,375 * 0,333 * 16,000} = 1,26$$

$$\text{Ukazatel kapitalizace} = \sqrt[3]{1,200 * 1,214 * 1,314} = 1,24$$

$$\text{Pracovní kapitál} = \sqrt[3]{0,796 * 0,982 * 0,753} = 0,84$$

#### Hodnocení:

Výše získané výsledky jednotlivých ukazatelů mají vypovídající hodnotu pouze v kombinaci s výsledky jednotlivých dílčích analýz likvidity. Průměrné tempo růstu kapitalizace se sice zvyšuje, ale jeho nejvyšší hodnota je stále 0,67 což znamená (prozatím až do hodnoty 1), že dlouhodobý majetek je plně kryt dlouhodobým kapitálem. Naproti tomu ukazatel peněžní likvidity průměrně roste tempem 1,26, ale jeho hodnota (0,16) v roce 2011 je stále pod doporučenou hodnotou pro tento ukazatel (minimálně 0,2).

### 5.3 Charakteristika sledovaného období, tedy roků 2008–2011

1. Pro firmu GEFOS byl rok 2008 ze sledovaného období rokem nejsilnějším z pohledu ekonomického i tržního, o čemž svědčí i výsledky finanční analýzy:

- globálně vzato – tržní prostředí (ve vztahu k předmětu podnikání firmy GEFOS myšleno stavebnictví) ještě nebylo zasaženo následky ekonomické krize, nabízelo dostatek zakázek za nadprůměrných obchodních podmínek zejména finančních,
- poptávka po službách i zboží firmy GEFOS dosáhla v tomto roce svého historického maxima,
- vysoká úspěšnost získávání zakázek (až 75 %), což způsobilo, že i ziskovost zakázek ve firmě dosáhla rovněž svého maxima.

2. Na shora uvedenou situaci management firmy v následujícím roce 2009 reagoval:

- zvýšením počtu zaměstnanců,
- zvýšením roční výše mezd zaměstnancům na hlavní pracovní poměr,
- investováním do inovací SW technologií, HW technologií.

V průběhu roku 2009 ve firmě GEFOS došlo k:

- snížení počtu zakázek, snížení tržní nabízené ceny za prodávané služby, zboží, což se projevilo snížením ziskovosti zakázek,
- snížení poptávky po zboží (obchod s přístroji Leica zaznamenal pokles).

Management firmy zatížil v počátku roku 2009 firmu vyššími mzdovými náklady, neboť v závěru roku 2008 zvýšil počet zaměstnanců. Zvýšenou průměrnou mzdou ve firmě ponechal bez zásahu i v roce 2009. Ve firmě vzrostly i provozní náklady z důvodu stěhování sídla Oblasti JIH do větších, tedy i finančně náročnějších prostor. Tržby firmy i v tomto roce mírně vzrostly, především díky prodeji služeb, ovšem přes negativní projev nákladů firma zaznamenala pokles zisku.

3. V období roku 2010 firma GEFOS získala klíčové zakázky od svého dlouholetého zákazníka Telefónica O2. Tento typ zakázek se vyznačuje svou nadprůměrnou ziskovostí a rozsahem zakázky (práci získalo na období 2 let 20 zaměstnanců). Díky tomuto obchodnímu úspěchu vzrostl zisk firmy, i když opět rostly průměrné mzdy zaměstnanců, tedy mzdové náklady, resp. náklady obecně. Poptávka po zboží opět výrazně poklesla, ovšem díky tržbám za prodej služeb dosáhla firma svého historického maxima co do celkových výnosů z činnosti.
4. Rok 2011 je ze sledovaného roku nejslabším hospodářským obdobím i přes fakt dokončování, tedy i fakturace zakázek pro Telefónicu O2. Management firmy i přes jasné signály z trhu zvýšil mzdové náklady tím, že:
  - zvýšil opět průměrnou mzdu klíčovými zaměstnancům,
  - zrušil sice středisko v Jindřichově Hradci z důvodu ekonomické neefektivnosti, ovšem celkově zvýšil opět počet zaměstnanců.

Tržby za prodej zboží dosáhly svého dna a byly historicky nejnižšími v existenci firmy. Pokles zaznamenal i prodej služeb, neboť v roce 2010 stavební firmy dokončily staré rozpracované zakázky a díky velmi malé poptávce z důvodu absence finančních prostředků nezačínaly zakázky nové. Zisk firmy byl nejnižší v její historii. Konkurenční firmy prodávaly své služby v mnoha případech za cenu pod svými provozními náklady s cílem udržet se na trhu co nejdéle. Aby byla firma konkurenceschopná, musela se nastupujícímu trendu přizpůsobit. Změnila strukturu svých nabízených prací, snížila ceny svých nabízených služeb (ceny výstupů), a to i v období, kdy ceny vstupů rostly (náklady na energie, pohonné hmoty, atd.).

Shora uvedená fakta potvrdily i výsledky analýz rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Výsledky analýzy rentability prokázaly klesající trend, což bylo možné předpokládat vzhledem k již popsané globální ekonomické krizi. Z analýzy likvidity vyplývá skutečnost, že management firmy neměl v uvedeném období situaci pod kontrolou. Hodnoty pohotovosti likvidity jsou podstatně nižší, což ukazuje na nadměrnou váhu zásob ve struktuře oběžného majetku. Je nutné, aby management lépe

řídil nákup. Analýza aktivity prokázala efektivní využívání svého majetku. Počet obrátek rostl, což by mělo vést ke zvyšování zisku, pokud management uřídí náklady. Doba obratu zásob od roku 2008 do roku 2010 klesala, což je rovněž dobrý jev, neboť nedochází k odčerpávání finančních zdrojů. Alarmující je ovšem doba obratu pohledávek, která je podstatně vyšší než doba obratu závazků. Narušena byla finanční rovnováha firmy v celém sledovaném období, společnost bojovala s druhotnou platební neschopností.

## **5.4 SWOT analýza**

Tato analýza nepatří ke klasickým analýzám vnitřního prostředí, nicméně chtěl bych přiblížit jak silné a slabé stránky, které patří do vnitřního prostředí podniku, tak příležitosti a ohrožení, které na podnik působí z vnějšku.

SWOT analýza je sestavena především na základě rozhovorů s představiteli podniku, dále z analýzy z oblasti lidských zdrojů, která patří do vnitřního prostředí podniku a v neposlední řadě i na základě poznatků z finanční analýzy.

Tabulka 19 SWOT analýza sestavená k datu 28. 03. 2012

Uvedená pasáž (tabulka 19) o rozsahu 3 stránek obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity.





## 6 DISKUSE, NÁVRH ZMĚN NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU

Při hodnocení poměrových ukazatelů je nutné vzít v úvahu fakt, že samotné hodnoty o ekonomickém zdraví firmy nic nevyovídají. Výsledky analýz je nutné vzájemně provázat. Přihlédnout musíme i ke specifiku daného oboru, v našem případě stavebnictví. Alarmující je stav, kdy výsledky finanční analýzy firmy, zejména rentability, vykazují nižší hodnoty než předmětný obor. V našem případě porovnáme-li výsledky rentability celkových aktiv a vlastního kapitálu společnosti GEFOS a.s. s výsledky oboru, zjišťujeme, že podnik si v roce 2008 vedl nadmíru dobře. Jeho rentabilita celkových aktiv byla větší o 7,91 % a rentabilita vlastního kapitálu byla větší dokonce o 9,53 % než rentability v oboru (viz Tabulka 20). Následující rok, zatímco u našeho podniku dochází k extrémnímu poklesu, tak u výsledků z oboru naopak dochází k růstu. Rázem tak jsou výsledky podniku nižší než průměrné oborové výsledky. Nutno říci, že prozatím nejsou známy oborové výsledky za druhé pololetí roku 2011, ale z dosud známých výsledků si dovolím odhadnout, že ukazatele budou nadále klesat. Určitě, ale neklesnou pod hodnoty, které vykazuje podnik v roce 2011, a sice ROA = 3,90 % a ROE = 4,37 %. Tyto hodnoty jsou pro management podniku varující.

Tabulka 20 Porovnání rentability podnik x obor stavebnictví

	2008	2009	2010	2011
ROA - Rentabilita celk. aktiv (Podnik)	14,33%	6,58%	7,16%	3,90%
ROA - Rentabilita celk. aktiv (Obor)	6,42%	8,82%	6,21%	X
ROE - Rentabilita vl. kapitálu (Podnik)	22,09%	8,43%	12,32%	4,37%
ROE - Rentabilita vl. kapitálu (Obor)	12,56%	18,39%	11,84%	X

Zdroj: [18,19,20]

Porovnáme-li některé ukazatele aktivity s oborovými výsledky, zjistíme, že v tomto ohledu si podnik vede poměrně dobře (viz Tabulka 21). U obratu aktiv průměrně převyšuje výsledky z oboru každý rok přibližně o 1,75 bodu. Zatímco ukazatel doby obratu zásob oboru narostl z 25,56 dne na 34,44 dne, podniku se daří tento ukazatel snižovat a v roce 2011 je tento ukazatel 20,87 dne. Při srovnání výsledků doby obratu pohledávek a doby obratu závazků zjistíme, že jak v podniku, tak v oboru tyto ukazatele rostou. V průměru se doba pohledávek v oboru pohybuje okolo 149,13

dne, podnik tento průměr drží na hodnotě 71,78 dne. Doba obratu závazků pak v oboru 133,71 dne a v podniku 54,78 dne. Můžeme tedy vidět, že z tohoto pohledu si podnik vede dobře, nicméně stále je zde velká hrozba v tom, že doba obratu pohledávek značně převyšuje dobu obratu závazků.

Tabulka 21 Porovnání aktivity podnik x obor stavebnictví

	2008	2009	2010	2011
Obrat aktiv (Podnik)	2,88	3,20	2,42	2,28
Obrat aktiv (Obor)	1,23	1,18	0,94	X
Doba obratu zásob (Podnik)	34,10	22,09	16,40	20,87
Doba obratu zásob (Obor)	25,56	26,98	34,44	X
Doba obratu pohledávek (Podnik)	61,41	61,61	96,34	67,76
Doba obratu pohledávek (Obor)	139,86	140,08	167,44	X
Doba obratu závazků (Podnik)	56,92	34,91	63,84	63,45
Doba obratu závazků (Obor)	136,67	122,48	142,00	X

Zdroj: [18,19,20]

U jednotlivých ukazatelů likvidity (běžná, pohotová, peněžní) se vesměs daří podle oborových výsledků udržovat ukazatele v doporučených hodnotách. Běžná likvidita 1,5 - 2,5, pohotová likvidita 1 - 1,5 a peněžní likvidita 0,2 - 0,5. Podnik u běžné a pohotové likvidity vykazuje podobné hodnoty (viz Tabulka 22). Problém spatřujeme až u likvidity peněžní, kdy v roce 2010 klesá až na alarmujících 0,01 bodu. V roce 2011 se hodnota vyšplhala na 0,16, tedy hodnotu, která už se alespoň blíží hodnotě doporučené.

Tabulka 22 Porovnání likvidity podnik x obor stavebnictví

	2008	2009	2010	2011
Běžná likvidita (Podnik)	1,76	1,57	1,34	1,33
Běžná likvidita (Obor)	1,35	1,59	1,72	X
Pohotová likvidita (Podnik)	1,16	1,16	1,15	1,06
Pohotová likvidita (Obor)	1,18	1,39	1,50	X
Peněžní likvidita (Podnik)	0,08	0,03	0,01	0,16
Peněžní likvidita (Obor)	0,24	0,36	0,40	X

Zdroj: [18,19,20]

Z oblasti analýzy zadluženosti se pozastavím pouze nad ukazatelem koeficientu samofinancování. Oborové výsledky se u tohoto ukazatele pohybují 35 % a 40 % (viz



Tabulka 23). Podnik je v tomto ohledu odvážnější a až na rok 2010 kdy se pohyboval okolo hodnoty 40 %, se hodnoty pohybují okolo hodnoty 50 %.

Tabulka 23 Porovnání zadluženosti podnik x obor stavebnictví

	2008	2009	2010	2011
<b>Koeficient samofinancování (Podnik)</b>	50,03%	48,16%	40,52%	49,62%
<b>Koeficient samofinancování (Obor)</b>	35,27%	35,20%	37,31%	X

Zdroj: [18,19,20]

Na nižších hodnotách sledovaných ukazatelů v oboru, potažmo i ve firmě, se podepsala globální hospodářská (ekonomická) krize, jejíž počátek v českém průmyslu je datován právě rokem 2008. Následky krize jsou všeobecně známy. Podstatný je fakt, že na obor stavebnictví tyto následky začaly dopadat se zpožděním, a to až v průběhu roku 2009, na plno se začaly projevovat až v roce 2010 a dále:

- nabídka začala postupně převyšovat poptávku,
- finanční investice do nové výstavby postupně klesaly,
- omezen byl i přísun dotačních prostředků z EU,
- ceny stavebních výrobků a služeb klesaly,
- počet firem v tržním prostředí klesal, firmy se dostávaly do platebních problémů (prvotní i druhotná platební neschopnost), do insolvence, konkurzu.

V recesi dělá mnoho manažerů kritická rozhodnutí bez přesné finanční analýzy situace. Nemají často jasno v nejzákladnějších aspektech svých zaměstnání: "Jaký je vlastně manažerský cíl? Jak ho nejlépe dosáhnou?" Zejména v recesi má mylné rozhodnutí o peněžních prostředcích, dlužích, dividendách, zisku kritické následky pro firmu.

Manažeři firmy GEFOS si tyto následky uvědomují, proto analyzují své finanční zdraví pravidelně, a to ročně, měsíčně a v některých případech i týdně (meziroční srovnání). Provádí tedy prevenci rizik, díky které se daří složitou hospodářskou situaci zvládat. Tyto informace poskytuje jednotlivým manažerům Controllingové oddělení. Manažeři prostřednictvím finančních analýz získávají informace především o platební morálce zákazníků (tzv. přehled „neplatičů“ - pohledávky po splatnosti), sleduje se

plnění plánu (ve vztahu k výnosům a nákladům) a jeho srovnání se skutečností a průběžně sledují také Cash-flow. Ročně pak vyhodnocují výsledky obsáhlejších finančních analýz. Nutno říci, že manažeři jsou vzhledem k probíhající ekonomické krizi s výsledky firmy spokojeni.

Cílem každé společnosti je vytvářet hodnotu, tedy využít kapitál k budování společnosti. Je tedy nutné získat z kapitálu výnos, jinými slovy řečeno ekonomický zisk. Dle mého názoru - cíl maximalizace zisku v době recese není cílem nejlepším. Je potřeba ho kloubit s cílem maximalizace peněžních prostředků, abychom předešli situaci, kdy firma nebude mít dostatečný objem hotových peněžních prostředků. Tento stav zapříčiní platební neschopnost firmy, která přestane plnit své smluvní závazky, čímž může dostat do tzv. druhotné platební neschopnosti i do té doby finančně zdravou firmu. To je případ GEFOSu jak ukazují výsledky finanční analýzy.

Pro zefektivnění řízení společnosti GEFOS a.s. doporučuji následující návrhy:

- upravit a zefektivnit politiku nákupu a prodeje zboží - více uplatňovat metodu Just in Time (snaží se redukovat nadbytečné zásoby a tím i snižovat náklady, které jsou spojené s držetím zásob). Problém je s uplatňováním této metody u Oblasti Leica, kde dodavatel tohoto zboží (vyznačující se vysokými cenami) neumožňuje odběr zboží v menším počtu než je v jeho požadavcích. Z tohoto důvodu je pak v zásobách vázáno více finančních prostředků,
- po třech letech zvyšování už nadále nezvyšovat základní mzdu (popř. snížit), za podmínek ponechání stávajícího počtu zaměstnanců (166 zaměstnanců), neboť dojde-li k ozdravení globální ekonomiky, tedy i ke zlepšení hospodářské situace firmy, zaměstnanci GEFOSu se budou jen ztěžka nabírat zpět, díky své specifické profesi.
- pokusit se jednat o úpravě smluvních podmínek s odběrateli - zkrátit dobu splatnosti faktur minimálně pod dobu splatnosti dodavatelských faktur,
- nadále analyzovat výnosnost nabízených služeb a zboží a zaměřit se na ty služby, které patří k méně výnosným - firma (oddělení controllingu) sleduje a analyzuje výnosy a náklady a tedy i ziskovost jednotlivých zakázek. Výsledky pak prezentuje střednímu a TOP managementu a majitelům firmy,

- přehodnotit obchodní strategii (V současné době ovlivněné globální ekonomickou krizí je velmi těžké realizovat jakoukoliv obchodní či marketingovou strategii. Firma má strategie pro jednotlivé skupiny zákazníků, jako jsou „VIP“, „stálí“ a „noví“ zákazníci. Jsou to například cenové slevy pro VIP zákazníky, nebo delší doby splatnosti.) - Firma by měla zaměřit své strategie i více na nové zákazníky. Experimentovat s nabídkami hodnot, a to pravidelně, nejenom v období recese. Je nutné vytvářet různou nabídku hodnot pro různé zákazníky či segmenty,
- pokusit se nesnižovat ceny - a to ani v době recese. Důsledek z tohoto opatření by firmu ovlivňoval dlouho po skončení recese. Návrat na původní cenové hladiny je velmi bolestný proces, navíc může mít katastrofální následky i pro značku (image) firmy. GEFOS je spojován s maximální kvalitou svých služeb, zákazníci by začali o této konkurenční výhodě spekulovat.

#### Výsledky SWOT analýzy:

Z finanční analýzy vyplývá, že firmu nejvíce ovlivnila globální ekonomická krize, která patří mezi největší hrozby, protože podnik samotný nemůže její dopad zcela odvrátit. Je samozřejmě také podmínkou pro naplnění dalších hrozeb, jako je pokles zakázek a snižování cen, druhotná platební neschopnost (ať už firmy samotné nebo u odběratelů), či snižování konkurenceschopnosti podniku. V roce 2012 hrozí firmě ztráta velkého zákazníka Telefónica O<sub>2</sub>, protože bude dokončena digitalizace IS a prozatím není nalezen další způsob spolupráce. V neposlední řadě firmu značně ovlivňuje zastaralá právní legislativa, která snižuje její konkurenceschopnost.

Jak se těmto hrozbám vyvarovat? Najít 100% recept asi nedokáže nikdo z nás. Nicméně jsou určité druhy věcí (chování), které pomohou minimalizovat dopad těchto hrozeb na firmu, či je zcela odvrátit. Základní složkou úspěchu je sledování a vyhodnocování trhu a to včetně konkurence. Nejdůležitější částí tohoto receptu je pak odvedení práce v maximální kvalitě, to je něco co firma dokáže zcela ovlivnit a na čem může bezpodmínečně stavět, protože odvede-li kvalitní práci, zákazník bude spokojen. Neméně důležitou věcí je intenzivní a osobní vztah se zákazníkem, zákazník tento přístup ocení a může se tak z něj stát zákazník stálý, popřípadě může přivést zákazníky

nové. U těchto nových zákazníků (nejen u nových, firma musí průběžně hlídat i zákazníky stálé) by si měla firma před uzavřením nové zakázky prověřit bonitu klienta, se kterým chce uzavřít obchod, aby minimalizovala hrozbu, že by nedostala za odvedenou práci zapláceno.

Podnik vykazuje některé slabé stránky, které si manažeři firmy více či méně uvědomují a snaží se proti nim bojovat. Jednou z největších slabých stránek je nedostatek volných finančních prostředků, což prokázala i finanční analýza. Firmu ovlivňuje i jazyková vybavenost střední a starší, tudíž i ve svém oboru zkušenější generace. Z toho pak vyplývá i jejich neochota vycestovat za zahraničními zakázkami, při kterých je zkušenost ve svém oboru velice důležitá. Podnik se s tímto snaží bojovat prostřednictvím programu na celoživotní vzdělávání a zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců. Nabízí svým zaměstnancům různé jazykové kurzy, kdy do firmy v jejich pracovní době dochází lektor, zaměstnanci mají tedy možnost se rozvíjet.

Firma se může pochlubit i silnými stránkami, které by měla co nejefektivněji využívat pro úspěšnost podnikání. Je to především vysoká kvalita odvedené práce, bohaté zkušenosti s tvorbou jednotlivých zakázek a využívání nových technologií, které práci do jisté míry usnadňují. Důležitou silnou stránkou firmy je i udržování obchodních vztahů na velmi vysoké úrovni. Dále firma disponuje motivačním (benefitním) programem, který je zaměstnanci hojně využíván. A nesmím zapomenout zmínit i příjemné pracovní prostředí a kolektiv lidí, kteří jsou zde zaměstnáni. To mohu potvrdit z vlastní zkušenosti. Po dobu čtyř let co zde pracuji, lidé sice odcházeli a přicházeli, ale na pracovní prostředí a atmosféru ve firmě to nemělo žádný negativní vliv.

Co se týče příležitostí, měla by se firma zaměřit na získání klíčových zakázek, které by zajišťovali práci i generování zisku pro firmu na delší časové období dopředu. Firma by se mohla zaměřit i na nabídku služeb v zahraničí a navázat tak nové obchodní vztahy. Má pro to dobré předpoklady s ohledem na silné stránky a je jednou z největších firem na území České republiky. Využije-li tedy svých silných stránek, je velice pravděpodobné, že by se mohla dočkat kladné odezvy, jak se získáním zakázek u nás, tak v zahraničí. Další příležitostí pro firmu je pokusit se o vývoj nového produktu či služby, nebo inovovat služby a produkty staré.

## 7 ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení současné situace vnitřního prostředí podniku především prostřednictvím finanční analýzy a navržení případných rámcových změn pro zefektivnění řízení podniku. Tento hlavní cíl byl rozdělen na dva dílčí cíle, a sice provedení finanční analýzy a sestavení SWOT analýzy.

Přínosem této práce je pohled na vnitřní prostředí podniku, především z hlediska finanční analýzy a jejích ukazatelů. Alarmujícím zjištěním bylo, že ukazatele rentability klesají v posledních letech pod průměrné výsledky v oboru a pokud se nepodaří tento trend zastavit, mohou klesnout až k hodnotě výnosnosti cenných papírů garantovaných státem, což z dlouhodobého hlediska by mohlo být pro podnik likvidační. Z výsledků ukazatelů aktivity můžeme usuzovat, že podnik využívá efektivně svou majetkovou strukturu. Firma by se měla více zaměřit na smluvní podmínky s odběrateli a zkrátit tak dobu obratu pohledávek na přijatelnou úroveň, aby se nedostávala do druhotné platební neschopnosti. Podíváme-li se na podnik z hlediska analýzy zadluženosti, zjistíme, že v tomto ohledu se podniku daří velice dobře. Ve všech jednotlivých ukazatelích se podnik pohybuje v doporučených hodnotách. V některých případech tyto hodnoty pak předčily průměrné výsledky z oboru (stavebnictví). Poslední analyzovanou finanční oblastí byla oblast likvidity. Z výsledků analýz jednotlivých ukazatelů můžeme konstatovat, že ukazatele pohotové likvidity a kapitalizace se pohybují v doporučených hodnotách. Běžná likvidita se v posledních letech dostává pod doporučené hodnoty. Největší problém je u likvidity peněžní, která se celé sledované období pohybuje pod doporučenými hodnotami, z toho vyplývá, že podniku chyběla hotovost a dostával se do druhotné platební neschopnosti. Tyto výsledky potvrzují i tempa růstu u jednotlivých ukazatelů.

Výsledky finanční analýzy se promítly i do SWOT analýzy. Největší hrozbou, která se naplnila a stále trvá, byla globální ekonomická krize, se kterou se musí firma vypořádat, aby byla konkurenceschopná a minimalizovala tak dopad této krize. To se jí může podařit, využije-li své silné stránky pro získání velkých strategických zakázek a zároveň přemění-li své slabé stránky v silné.

## 8 SUMMARY

The main objective of this bachelor thesis was to evaluate the current situation of the internal business mainly through a financial analysis and proposing possible changes to the framework for more effective management. This main objective was divided into two sub-objectives, namely by implementation of a financial analysis and preparation of the SWOT analysis.

The benefit of this work is to look at internal company environment, particularly in terms of a financial analysis and its indicators. An alarming finding was that the indicators of profitability have been falling below the average results in the industry in recent years and if this trend fails to stop, they can drop to the value of return of securities guaranteed by the state, which could be for the enterprise liquidating in the long run. From the results of the activity indicators we can conclude, that the enterprise uses its material structure effectively. The company should focus more on the contractual terms and conditions with customers and to shorten the period of turnover of receivables to an acceptable level in order not to divert into a secondary insolvency. If we look at the enterprise in terms of debt analysis, we find that in this respect the company is doing very well. In all individual indicators, the company is within the recommended values. In some cases, these values exceeded the average results from the field (building industry). The last analysed area was financial liquidity. From the results of the analyses of individual indicators we can conclude, that the quick liquidity ratios and capitalization are within the recommended values. The current liquidity has been getting under the recommended values in recent years. The most serious problem is the monetary liquidity, which has been below the recommended values the whole period. This implies that the company lacked cash and was getting into the secondary insolvency. These results confirmed even the growth rate of individual indicators.

Results of the financial analysis are reflected in the SWOT analysis. The biggest threat that came true and is still lasting was the global economic crisis, which the company must overcome, in order to be competitive and to minimize the impact of the crisis. That may be possible, if it uses its strengths to gain major strategic contracts and also if it converts its weaknesses to strengths.

Key words: Management, internal business, human resources, financial analysis, SWOT analysis,

## 9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

- [1] - VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. *Management : Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2005. 314 s. ISBN 80-7261-041-4
- [2] - SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání : Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vydání. Praha : GRADA Publishing a.s., 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5
- [3] - JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vydání. Praha : GRADA Publishing a.s., 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3
- [4] - BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vydání. Brno : Computer Press a.s., 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X
- [5] - GRÜNWARD, Rolf; HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vydání I. Praha : Ekopress s.r.o., 2009. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [6] - KISLINGEROVÁ, Eva; HNILICA, Jiří. *Finanční analýza : krok za krokem*. 1. vyd. Praha : C.H.Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
- [7] - KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha : C.H.Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
- [8] - RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualizované vyd. Praha : GRADA Publishing a.s., 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [9] - KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza : Komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha : GRADA Publishing a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [10] - SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha : GRADA Publishing a.s., 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4
- [11] - DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha : C.H.Beck. 2003. 202 s. ISBN 80-7179-805-3

- [12] - MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. aktualizované vyd. Praha : Ekopress s.r.o., 2009. 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.
- [13] - PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy : Manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha : GRADA Publishing a.s., 2009. 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.
- [14] - SLAVÍKOVÁ, Martina. *Finanční zdraví podniku*. Brno: Ekonomicko-správní fakulta 2007. Bakalářská práce, Vedoucí bakalářské práce: Ing. P. Valouch
- [15] - URBÁNKOVÁ, Jaroslava. *Zvyšování konkurenceschopnosti vybraného podniku formou rozvoje týmové spolupráce*. České Budějovice: Ekonomická fakulta 2011. Diplomová práce, Vedoucí diplomové práce: Ing. P. Řehoř, Ph.D.
- [16] - SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha : GRADA Publishing a.s., 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.
- [17] - NÝVLTOVÁ, Romana; MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku Moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha : GRADA Publishing a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [18] - Finanční analýza podnikové sféry za rok 2009. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2010-07-07 [cit. 2012-03-30]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument76325.html>
- [19] - Finanční analýza podnikové sféry za rok 2010. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2011-12-09 [cit. 2012-03-30]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument89407.html>
- [20] - Finanční analýza podnikové sféry za první pololetí 2011. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2011-02-14 [cit. 2012-03-30]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument102021.html>



# 10 SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

## 10.1 Seznam obrázků

Obrázek 2 Počet pracovníků za sledované období 2008 - 2011.....	28
Obrázek 3 Členění zaměstnanců z hlediska oblastí .....	29
Obrázek 4 Členění zaměstnanců dle délky zaměstnání .....	29
Obrázek 5 Členění zaměstnanců z hlediska jejich vzdělání.....	30
Obrázek 6 Rentabilita celkových aktiv .....	31
Obrázek 7 Rentabilita vlastního kapitálu .....	32
Obrázek 8 Rentabilita úplatného kapitálu .....	33
Obrázek 9 Rentabilita tržeb.....	34
Obrázek 10 Obrat aktiv .....	35
Obrázek 11 Obrat zásob .....	36
Obrázek 12 Doba obratu zásob .....	37
Obrázek 13 Doba obratu pohledávek .....	38
Obrázek 14 Doba obratu závazků .....	39
Obrázek 15 Koeficient samofinancování .....	40
Obrázek 16 Celková zadluženost .....	41
Obrázek 17 Míra zadluženosti .....	42
Obrázek 18 Úrokové krytí.....	43
Obrázek 19 Běžná likvidita.....	45
Obrázek 20 Pohotová likvidita.....	46
Obrázek 22 Ukazatel kapitalizace .....	48
Obrázek 23 Pracovní kapitál .....	49

## **10.2 Seznam tabulek**

Tabulka 19 SWOT analýza sestavená k datu 28. 03. 2012 .....	52
Tabulka 20 Porovnání rentability podnik x obor stavebnictví .....	55
Tabulka 21 Porovnání aktivity podnik x obor stavebnictví .....	56
Tabulka 22 Porovnání likvidity podnik x obor stavebnictví .....	56
Tabulka 23 Porovnání zadluženosti podnik x obor stavebnictví.....	57

## **11 SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1 Rozvaha - Aktiva za období 2008 - 2011

Příloha 2 Rozvaha - Pasiva za období 2008 - 2011

Příloha 3 Výkaz zisku a ztráty za období 2008 - 2011

Příloha 4 Řízený rozhovor - Finanční zdraví podniku

Příloha 5 Řízený rozhovor - SWOT analýza

Příloha 6 Obrázek 1 Organizační struktura společnosti GEFOS a.s. platná k 31. 03. 2012

Příloha 7 Tabulky finančních ukazatelů

## Příloha 1 Rozvaha - Aktiva za období 2008 - 2011

Rozvaha		2011	2010	2009	2008
Aktiva k 31.3. (tis. Kč)		Netto	Netto	Netto	Netto
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>76 747</b>	<b>83 513</b>	<b>60 028</b>	<b>60 119</b>
<b>A.</b>	<b>POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL</b>				
<b>B.</b>	<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>26 557</b>	<b>18 358</b>	<b>12 895</b>	<b>11 425</b>
<b>B.I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>327</b>	<b>308</b>	<b>419</b>	<b>795</b>
1.	Zřizovací výdaje				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0		419	795
3.	Software	327	308	0	
4.	Ocenitelná práva	0		0	
5.	Goodwill				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
7.	Nedokončený dlouh. nehmotný majetek	0		0	
8.	Poskytnuté zálohy na dlouh. nehmotný maj.				
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>9 649</b>	<b>7 666</b>	<b>7 248</b>	<b>7 134</b>
1.	Pozemky	0		0	
2.	Stavby	0		0	
3.	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	7 740	7 666	7 248	7 134
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů				
5.	Základní stádo a tažná zvířata				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0		0	
7.	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	1 909		0	
8.	Poskytnuté zálohy na DHM	0		0	
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
<b>B.III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>16 581</b>	<b>10 384</b>	<b>5 228</b>	<b>3 496</b>
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	11 705	6 901	3 908	2 666
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podst. vlivem	0		0	
3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly	0		0	
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	4 876	3 483	1 320	830
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční maj.				
<b>C.</b>	<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>49 077</b>	<b>63 830</b>	<b>45 574</b>	<b>48 131</b>
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>10 143</b>	<b>9 207</b>	<b>11 796</b>	<b>16 382</b>
1.	Materiál	1 492	1 310		844
2.	Nedokončená výroba a polotovary	2 009	343		4 889
3.	Výrobky				
4.	Zvířata				
5.	Zboží	6 642	7 554		10 649
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
<b>C.II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0		0	
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami				
3.	Pohl. za úč. jednotkami pod podstatným vlivem				
4.	Pohl. za spol., členy družstva a za účast. sdr.				
5.	Dohadné účty aktivní				
6.	Jiné pohledávky	0		0	
7.	Odložená daňová pohledávka				
<b>C.III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>32 925</b>	<b>54 095</b>	<b>32 903</b>	<b>29 505</b>

1.	Pohledávky z obchodních vztahů	30 356	51 790	30 186	26 837
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami				
3.	Pohl. za úč. jednotkami pod podstatným vlivem	20			
4.	Pohl. za spol., členy družstva a za účast. sdr.				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
6.	Stát - daňové pohledávky	1 550	1 590	1 735	1 811
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	163	100	149	424
8.	Dohadné účty aktivní	0		0	
9.	Jiné pohledávky	836	615	833	433
<b>C.IV.</b>	<b>Finanční majetek</b>	<b>6 009</b>	<b>528</b>	<b>875</b>	<b>2 244</b>
1.	Peníze	398	206	369	172
2.	Účty v bankách	5 611	322	506	2 072
3.	Krátkodobý finanční majetek	0		0	
4.	Požizovaný krátkodobý majetek				
<b>D.</b>	<b>OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv</b>	<b>1 113</b>	<b>1 325</b>	<b>1 559</b>	<b>563</b>
<b>D.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 113</b>	<b>1 325</b>	<b>1 559</b>	<b>563</b>
1.	Náklady příštích období	1 056	1 142	1 442	436
2.	Komplexní náklady příštích období				
3.	Příjmy příštích období	57	183	117	127

Příloha 2 Rozvaha - Pasiva za období 2008 - 2011

Rozvaha		2011	2010	2009	2008
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>76 747</b>	<b>83 513</b>	<b>60 028</b>	<b>60 119</b>
<b>A.</b>	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>38 084</b>	<b>33 841</b>	<b>28 910</b>	<b>30 079</b>
<b>A.I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>7 400</b>	<b>7 400</b>	<b>7 400</b>	<b>7 400</b>
1.	Základní kapitál	7 400	7 400	7 400	7 400
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)				
3.	Změny vlastního kapitálu				
<b>A.II.</b>	<b>Kapitálové fondy</b>	<b>11 727</b>	<b>7 060</b>	<b>4 066</b>	<b>3 042</b>
1.	Emisní ážio				
2.	Ostatní kapitálové fondy	636	636	636	636
3.	Oceň. rozdíly z přecenění majetku a závazků	11 091	6 424	3 430	2 406
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách				
<b>A.III.</b>	<b>Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>1 480</b>	<b>1 568</b>	<b>1 578</b>	<b>1 633</b>
1.	Zákonný rezervní fond	1 480	1 480	1 480	1 344
2.	Statutární a ostatní fondy		88	98	289
<b>A.IV.</b>	<b>Hospodářský výsledek minulých let</b>	<b>15 811</b>	<b>13 645</b>	<b>13 429</b>	<b>11 359</b>
1.	Nerozdělený zisk minulých let	15 811	13 645	13 429	11 359
2.	Neuhrazená ztráta minulých let				
<b>A.V.</b>	<b>Výsledek hosp. běžného účetního období (+/-)</b>	<b>1 666</b>	<b>4 168</b>	<b>2 437</b>	<b>6 645</b>
<b>B.</b>	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>38 343</b>	<b>49 550</b>	<b>31 028</b>	<b>29 757</b>
<b>B.I.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>1 008</b>	<b>1 585</b>	<b>1 535</b>	<b>1 934</b>
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů				
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky				
3.	Rezerva na daň z příjmů	891	1 585	1 535	1 934
4.	Ostatní rezervy	117			
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>502</b>	<b>389</b>	<b>474</b>	<b>477</b>
1.	Závazky z obchodních vztahů				

2.	Závazky k ovládanými a řízenými osobami				
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podst. vlivem				
4.	Závazky ke spol., člen. družstva a k účast. sdr.				
5.	Přijaté zálohy				
6.	Vydané dluhopisy				
7.	Směnky k úhradě				
8.	Dohadné účty pasivní				
9.	Jiné závazky				
10.	Odložený daňový závazek	502	389	474	477
<b>B.III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>30 833</b>	<b>35 842</b>	<b>18 644</b>	<b>27 346</b>
1.	Závazky z obchodních vztahů	20 755	26 770	9 645	17 338
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám				
3.	Závazky k účet. jednotkám pod podst. vlivem				
4.	Závazky ke spol., člen. družstva a k účast. sdr.				
5.	Závazky k zaměstnancům	5 078	5 056	4 608	4 731
6.	Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	2 953	2 973	2 458	2 774
7.	Stát - daňové závazky a dotace	1 644	1 033	1 808	2 503
8.	Přijaté zálohy				
9.	Vydané dluhopisy				
10.	Dohadné účty pasivní	403	10	125	
11.	Jiné závazky				
<b>B.IV.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>6 000</b>	<b>11 734</b>	<b>10 375</b>	<b>0</b>
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé				
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	6 000	11 734	10 375	
3.	Krátkodobé finanční výpomoci				
<b>C.</b>	<b>OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv</b>	<b>320</b>	<b>122</b>	<b>90</b>	<b>283</b>
<b>C.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>320</b>	<b>122</b>	<b>90</b>	<b>283</b>
1.	Výdaje příštích období	320	122	90	
2.	Výnosy příštích období				283

Příloha 3 Výkaz zisku a ztráty za období 2008 - 2011

Položka		č.ř.	2011	2010	2009	2008
I.	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>01</b>	55 065	62 364	79 124	84 570
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	40 653	46 269	57 737	58 934
+	<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>03</b>	<b>14412</b>	<b>16095</b>	<b>21387</b>	<b>25636</b>
II.	<b>Výkony</b>	<b>04</b>	<b>121 538</b>	<b>137 058</b>	<b>111 301</b>	<b>92 438</b>
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	119 872	139 766	113 138	88 394
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	06	1 666	-2 708	-1 837	4 021
3.	Aktivace	07				23
B.	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>08</b>	<b>52 262</b>	<b>69 160</b>	<b>53 369</b>	<b>46 091</b>
1.	Spotřeba materiálu a energie	09	8 507	9 752	8 182	8 602
2.	Služby	10	43 755	59 408	45 187	37 489
+	<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>11</b>	<b>83 688</b>	<b>83 993</b>	<b>79 319</b>	<b>71 983</b>
C.	<b>Osobní náklady</b>	<b>12</b>	<b>75 660</b>	<b>72 407</b>	<b>67 294</b>	<b>57 800</b>
1.	Mzdové náklady	13	54 370	52 291	48 664	41 573
2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva	14	834	834	744	654
3.	Náklady na soc. zabezp. a zdrav. pojištění	15	18 887	17 784	16 467	14 414

4.	Sociální náklady	16	1 569	1 498	1 419	1 159
D.	Daně a poplatky	17	242	237	365	376
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	18	3 205	3 736	4 176	4 309
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19	1 112	497	330	941
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	942	422	212	936
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	170	75	118	5
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a mat.	22	278	326	45	858
1.	Zůstatková cena prodaného dl. majetku	23	278	326	45	858
2.	Prodaný materiál	24				
G.	Změna stavu rezerv a opr. pol. v provozní oblasti a komplex. nákladů příštích období	25	1 201	601	1 226	-193
IV.	Ostatní provozní výnosy	27	2 324	1 281	1 214	1 510
H.	Ostatní provozní náklady	28	1 793	1 773	1 630	1 952
V.	Převod provozních výnosů	29				
I.	Převod provoz. nákladů	30				
*	<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>30</b>	<b>4 745</b>	<b>6 691</b>	<b>6 127</b>	<b>9 332</b>
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31			500	
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32			20	
VII.	<b>Výnosy z dl. finančního majetku</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Výnosy z podílů v ovlád. a říz. osobách a v účet. jednotkách pod podstatným vlivem	34				
2.	Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	36				
3.	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	37				
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	38				
K.	Náklady z finančního majetku	39				
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	40				
L.	Náklady z přecenění CP derivátů	41				
M.	Změna stavu rezerv a opr. pol. ve fin. oblasti	42				
X.	Výnosové úroky	43	21	139	47	23
N.	Nákladové úroky	44	349	363	294	76
XI.	Ostatní finanční výnosy	45	865	738	1 525	670
O.	Ostatní finanční náklady	46	2 639	1 588	4 230	1 407
XII.	Převod finančních výnosů	47				
P.	Převod finančních nákladů	48				
*	<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>49</b>	<b>-2 102</b>	<b>-1 074</b>	<b>-2 472</b>	<b>-790</b>
Q.	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>50</b>	<b>977</b>	<b>1 449</b>	<b>1 219</b>	<b>1 897</b>
1.	splatná	51	865	1 533	1 223	1 932
2.	odložená	52	112	-84	-4	-35
**	<b>VÝSLEDEK HOSp. ZA BĚŽNOU ČINNOST</b>	<b>53</b>	<b>1 666</b>	<b>4 168</b>	<b>2 436</b>	<b>6 645</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	54			1	
R.	Mimořádné náklady	55				
S.	<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti</b>	<b>56</b>				
1.	splatná	57				
2.	odložená	58				
*	<b>MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>59</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
T.	Převod podílu na výsledku hosp. společ.	60				
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>61</b>	<b>1 666</b>	<b>4 168</b>	<b>2 437</b>	<b>6 645</b>
	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>62</b>	<b>2 643</b>	<b>5 617</b>	<b>3 656</b>	<b>8 542</b>

Odpovídali: Ing. Robert Šinkner, MBA, Ing. Patrik Starčevský, Ing. Vladimír Macho

## **ŘÍZENÝ ROZHOVOR - FINANČNÍ ZDRAVÍ PODNIKU**

**Otázka č. 1 - Máte informace o finančním zdraví firmy?**

„Ano.“

**Otázka č. 2 - Kdo Vám poskytuje informace o finančním zdraví firmy?**

„Hlavní účetní a pracovnice controllingu.“

**Otázka č. 3 - Jaké výstupy o finančním řízení firmy získáváte?**

„Tabulky plnění řízení středisek a zakázek; Informace o platební morálce zákazníků – analýza pohledávek (tzv. přehled neplatičů); Analýza výnosů a nákladů; cash-flow; Analýza mezd; Analýza zákazníků; Přehled plnění hlavních ukazatelů, Přehled závazků a pohledávek; Zpráva pro Valnou hromadu.“

**Otázka č. 4 - Jak často tyto výstupy získáváte?**

„Týdně, měsíčně, ročně.“

**Otázka č. 5 - Jaké výstupy pro svou činnost potřebujete vy?**

*R. Šinkner:* „Přehled plnění plánu pro celou firmu, pro Oblast Jih (divizní uspořádání) a její jednotlivá hospodářská střediska (Výnosy, Výkony, náklady, HV prov., mzdy, mzdy/výnosy, mzdy/zakázka, subdodávky, Přehled neplatičů (pohledávky po splatnosti)“

*P. Starčevský:* „Zprávy, reporty, sestavy a analýzy.“

*V. Macho:* „Informace o platební morálce zákazníků, Analýza výnosů a nákladů, Analýza výnosů a nákladů, Roční finanční analýzy.“

**Otázka č. 6 - Jak se na finančním řízení firmy podílíte vy?**



*R. Šinkner: „V rámci představenstva schvalování plánu, v rámci ředitele oblasti na plnění plánovaných kritérií“*

*P. Starčevský: „Sestavuji investiční, marketingový a personální roční plány.“*

*V. Macho: „Vymáhání pohledávek, řízení střediska v mezích ročního plánu nákladů a výnosů.“*

**Otázka č. 7 - Provádí firma finanční analýzy?**

*„Ano.“*

**Otázka č. 8 - Pokud ano v jakém rozsahu?**

*„Roční finanční analýzy – rentabilita výnosů, výkonů, produktivita práce, produktivita mzdových nákladů, EBT, EBIT, Cash-flow, provozní HV, celkový HV, průměrná mzda, finanční objem vyplacených mezd, výkaz zisků a ztrát, rozvaha, saldokonto objednávek a závazků, údaj o pohotové likviditě, plán - měsíčně.“*

**Otázka č. 9 - Jaký je vývoj finančního zdraví vaší firmy od roku 2008?**

*„Zvyšuje se podíl cizího kapitálu až na 50%, zvyšuje se doba splatnosti faktur, až na výjimky držíme růst mez pod růstem přidané hodnoty, kolísá platební kázeň zákazníků.“*

**Otázka č. 10 - Jste s finančními výsledky firmy spokojeni?**

*„Vzhledem k probíhající ekonomické krizi ano.“*

## Příloha 5 Řízený rozhovor - SWOT analýza

Titul: Ing. MBA

Jméno: Robert

Příjmení: Šinkner

### **ŘÍZENÝ ROZHOVOR - SWOT ANALÝZA**

**Otázka č. 1 - Uvědomujete si hrozby, které mohou firmu potkat, eventuelně příležitosti, které se firmě nabízí?**

„Ano.“

**Otázka č. 2 - Co pokládáte za největší hrozbu?**

„Pokles zakázek a snižování cen, odchod dobrých zaměstnanců do jiného oboru za lepšími platovými podmínkami.“

**Otázka č. 3 - Jak se jí chcete vyvarovat?**

„Sledování a vyhodnocování trhu včetně konkurence.“

**Otázka č. 4 - Jaké příležitosti vám trh nabízí?**

„Využití nových technologií pro stávající i nové zákazníky“

**Otázka č. 5 - Uvědomujete si slabé stránky firmy? (Pokud ano, jmenujte alespoň 3)**

„Ano, nedostatek volných finančních prostředků, závislost na jen několika klíčových zákaznících.“

**Otázka č. 6 - Vykazuje firma i stránky silné? (Pokud ano, jmenujte alespoň 3)**

„Využívání nových technologií, vysoké know-how v informačních systémech a speciální inženýrské geodézii, vysoká kvalita svých prací.“

**Otázka č. 7 - Existují ve firmě marketingové strategie pro eliminaci slabých stránek a hrozeb?**

„Ano.“

**Otázka č. 8 - Mění se tato strategie ve vztahu ke globálnímu hospodářskému vývoji?**

„Ano.“

**Otázka č. 9 - Jakou strategii vyvíjí firma v současném hospodářském období?**

*„Vývoj nového produktu a služby, sledování finanční situace firmy až do jednotlivých středisek a zakázek, jednání a smlouvy s bankami (kontokorent, revolving, využití forwardingu), školení zaměstnanců, motivační systém pro zaměstnance závislý na hospodářských výsledcích společnosti.“*

Příloha 6 Obrázek 1 Organizační struktura společnosti GEFOS a.s. platná k 31. 03. 2012



Poznámka:

- HR - lidské zdroje
- ICT - informační a komunikační technologie
- QMS, EMS, OHSAS - systém řízení kvality, péče o životní prostředí (environment), bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- IG - inženýrská geodézie
- KPÚ - komplexní pozemkové úpravy
- GeoIT & GIS – geoinformační technologie a geografické informační systémy

Příloha 7 Tabulky finančních ukazatelů

Tabulka 1 Rentabilita celkových aktiv

	2008	2009	2010	2011
<b>EBIT</b>	8 618	3 950	5 980	2 992
<b>Aktiva</b>	60 119	60 028	83 513	76 747
<b>ROA - Rentabilita celk. aktiv (EBIT / AKT)</b>	<b>14,33 %</b>	<b>6,58 %</b>	<b>7,16 %</b>	<b>3,90 %</b>

Zdroj: Rozvaha, výkaz zisku a ztráty, vlastní výpočty

Tabulka 2 Rentabilita vlastního kapitálu

	2008	2009	2010	2011
<b>Čistý zisk</b>	6 645	2 437	4 168	1 666
<b>Vlastní kapitál</b>	30 079	28 910	33 841	38 084
<b>ROE - Rentabilita vl. kapitálu (ČZ / VK)</b>	<b>22,09 %</b>	<b>8,43 %</b>	<b>12,32 %</b>	<b>4,37 %</b>

Zdroj: Rozvaha, výkaz zisku a ztráty, vlastní výpočty

Tabulka 3 Rentabilita úplatného kapitálu

	2008	2009	2010	2011
<b>EBIT</b>	8 618	3 950	5 980	2 992
<b>Vlastní kapitál + Dlouhodobé zdroje</b>	32 490	30 919	35 815	39 594
<b>ROCE - Rentabilita ú. kapitálu (EBIT / (VK+DI.K))</b>	<b>26,53 %</b>	<b>12,78 %</b>	<b>16,70 %</b>	<b>7,56 %</b>

Zdroj: Rozvaha, výkaz zisku a ztráty, vlastní výpočty

Tabulka 4 Rentabilita tržeb

	2008	2009	2010	2011
<b>Čistý zisk</b>	6 645	2 437	4 168	1 666
<b>Tržby</b>	172 964	192 262	202 130	174 937
<b>ROS - Rentabilita tržeb (ČZ/T)</b>	<b>3,84 %</b>	<b>1,27 %</b>	<b>2,06 %</b>	<b>0,95 %</b>

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty, vlastní výpočty

Tabulka 5 Obrat aktiv

	2008	2009	2010	2011
<b>Tržby</b>	172 964	192 262	202 130	174 937
<b>Aktiva</b>	60 119	60 028	83 513	76 747
<b>Obrat aktiv (T / AKT)</b>	<b>2,88</b>	<b>3,20</b>	<b>2,42</b>	<b>2,28</b>

Zdroj: Rozvaha, výkaz zisku a ztráty, vlastní výpočty

Tabulka 6 Obrat zásob

	2008	2009	2010	2011
<b>Tržby</b>	172 964	192 262	202 130	174 937
<b>Zásoby</b>	16 382	11 796	9 207	10 143
<b>Obrat zásob (T / Zásoby)</b>	<b>10,56</b>	<b>16,30</b>	<b>21,95</b>	<b>17,25</b>

Zdroj: Rozvaha, výkaz zisku a ztráty, vlastní výpočty

Tabulka 7 Doba obratu zásob

	2008	2009	2010	2011
<b>Zásoby</b>	16 382	11 796	9 207	10 143
<b>Tržby</b>	172 964	192 262	202 130	174 937
<b>Doba obratu zásob (ZÁS. / (T/360))</b>	<b>34,10</b>	<b>22,09</b>	<b>16,40</b>	<b>20,87</b>

Zdroj: Rozvaha, výkaz zisku a ztráty, vlastní výpočty

Tabulka 8 Doba obratu pohledávek

	2008	2009	2010	2011
<b>Pohledávky</b>	29 505	32 903	54 095	32 925
<b>Tržby</b>	172 964	192 262	202 130	174 937
<b>Doba obratu pohledávek (POHL / (T/360))</b>	<b>61,41</b>	<b>61,61</b>	<b>96,34</b>	<b>67,76</b>

Zdroj: Rozvaha, výkaz zisku a ztráty, vlastní výpočty

Tabulka 9 Doba obratu závazků

	2008	2009	2010	2011
<b>Krátkodobé závazky</b>	27 346	18 644	35 842	30 833
<b>Tržby</b>	172 964	192 262	202 130	174 937
<b>Doba obratu závazků (KZ / (T/360))</b>	<b>56,92</b>	<b>34,91</b>	<b>63,84</b>	<b>63,45</b>

Zdroj: Rozvaha, výkaz zisku a ztráty, vlastní výpočty

Tabulka 10 Koeficient samofinancování

	2008	2009	2010	2011
<b>Vlastní kapitál</b>	30 079	28 910	33 841	38 084
<b>Aktiva</b>	60 119	60 028	83 513	76 747
<b>Koeficient samofinancování (VK / AKT)</b>	<b>50,03%</b>	<b>48,16%</b>	<b>40,52%</b>	<b>49,62%</b>

Zdroj: Rozvaha, vlastní výpočty

Tabulka 11 Celková zadluženost

	2008	2009	2010	2011
<b>Cizí zdroje</b>	29 757	31 028	49 550	38 343
<b>Aktiva</b>	60 119	60 028	83 513	76 747
<b>Celková zadluženost (CZ / AKT)</b>	<b>49,50%</b>	<b>51,69%</b>	<b>59,33%</b>	<b>49,96%</b>

Zdroj: Rozvaha, vlastní výpočty

Tabulka 12 Míra zadluženosti

	2008	2009	2010	2011
<b>Cizí zdroje</b>	29 757	31 028	49 550	38 343
<b>Vlastní kapitál</b>	30 079	28 910	33 841	38 084
<b>Míra zadluženosti (CZ / VK)</b>	<b>0,99</b>	<b>1,07</b>	<b>1,46</b>	<b>1,01</b>

Zdroj: Rozvaha, vlastní výpočty

Tabulka 13 Úrokové krytí

	2008	2009	2010	2011
<b>EBIT</b>	8 618	3 950	5 980	2 992
<b>Odpisy</b>	4 309	4 176	3 736	3 205
<b>Úroky</b>	76	294	363	349
<b>Úrokové krytí I. (EBIT / úroky)</b>	<b>113,39</b>	<b>13,44</b>	<b>16,47</b>	<b>8,57</b>
<b>Úrokové krytí II. ((EBIT+odpisy) / úroky)</b>	<b>170,09</b>	<b>27,64</b>	<b>26,77</b>	<b>17,76</b>

Zdroj: Rozvaha, výkaz zisku a ztráty, vlastní výpočty

Tabulka 14 Běžná likvidita

	2008	2009	2010	2011
<b>Oběžná Aktiva</b>	48 131	45 574	63 830	49 077
<b>Krátkodobé Cizí Zdroje</b>	27 346	29 019	47 576	36 822
<b>Běžná likvidita (OAKT / KD)</b>	<b>1,76</b>	<b>1,57</b>	<b>1,34</b>	<b>1,33</b>

Zdroj: Rozvaha, vlastní výpočty

Tabulka 15 Pohotovná likvidita

	2008	2009	2010	2011
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	29 505	32 903	54 095	32 925
<b>Finanční majetek</b>	2 244	875	528	6009
<b>Krátkodobé Cizí Zdroje</b>	27 346	29 019	47 576	36 822
<b>Pohotovná likvidita ((KrP+FM) / KD)</b>	<b>1,16</b>	<b>1,16</b>	<b>1,15</b>	<b>1,06</b>

Zdroj: Rozvaha, vlastní výpočty

Tabulka 16 Peněžní likvidita

	2008	2009	2010	2011
<b>Finanční majetek</b>	2 244	875	528	6009
<b>Krátkodobé Cizí Zdroje</b>	27 346	29 019	47 576	36 833
<b>Peněžní likvidita (FM / KD)</b>	<b>0,08</b>	<b>0,03</b>	<b>0,01</b>	<b>0,16</b>

Zdroj: Rozvaha, vlastní výpočty

Tabulka 17 Ukazatel kapitalizace

	2008	2009	2010	2011
<b>Dlouhodobý majetek</b>	11 425	12 895	18 358	26 557
<b>Vlastní kapitál + Dlouhodobé zdroje</b>	32 490	30 919	35 815	39 594
<b>Ukazatel kapitalizace (DM / DI.K)</b>	<b>0,35</b>	<b>0,42</b>	<b>0,51</b>	<b>0,67</b>

Zdroj: Rozvaha, vlastní výpočty

Tabulka 18 Pracovní kapitál

	2008	2009	2010	2011
<b>Oběžná Aktiva</b>	48 131	45 574	63 830	49 077
<b>Krátkodobé Cizí Zdroje</b>	27 346	29 019	47 576	36 833
<b>Pracovní kapitál (OAKT - KD)</b>	<b>20 785</b>	<b>16 555</b>	<b>16 254</b>	<b>12 244</b>

Zdroj: Rozvaha, vlastní výpočty