

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA ŘÍZENÍ

STUDIJNÍ PROGRAM: EKONOMIKA A MANAGEMENT
STUDIJNÍ OBOR: ÚČETNICTVÍ A FINANČNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Analýza vnitřního prostředí vybrané společnosti

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Autor:

Bc. Karel Maruška

2012

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně a že všechny použité literární zdroje jsem správně a úplně citoval. Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích 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

.....
Karel Maruška

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odbornou pomoc, rady a připomínky a panu Ing. Danielu Koptovi, Ph.D. za cenné rady v oblasti finanční analýzy.

OBSAH

1 ÚVOD.....	7
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED.....	8
2.1 CÍLE A ÚKOLY VNITŘNÍ ANALÝZY	8
2.2 VÝZNAMNÉ ZDROJE PODNIKU.....	9
2.3 SWOT ANALÝZA	11
2.4 FINANČNÍ ANALÝZA.....	14
2.4.1 Zdroje informací pro finanční analýzu	16
2.4.2 Typy ukazatelů finanční analýzy.....	18
2.4.4 Poměrové ukazatele rentability.....	20
2.4.5 Poměrové ukazatele aktivity	21
2.4.6 Poměrové ukazatele likvidity.....	23
2.4.8 Bonitní modely.....	27
2.4.9 Bankrotní modely	29
2.5 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	31
3 CÍL A METODIKA	33
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	37
4.1 ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI	37
4.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	38
4.3 VÝROBKY A SLUŽBY	39
5 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU	42
5.1 ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	42
5.1.1 Horizontální analýza rozvahy.....	42
5.1.2 Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát	44
5.1.3 Vertikální analýza rozvahy	45
5.2 ANALÝZA FINANČNÍCH POMĚROVÝCH UKAZATELŮ.....	47
5.2.1 Ukazatele rentability (profitability ratios).....	47
5.2.2 Ukazatele aktivity (activity ratios)	50
5.2.3 Ukazatele likvidity (liquidity ratios).....	53
5.2.4 Ukazatele zadluženosti (debt ratios)	55
5.3 BANKROTNÍ A BONITNÍ MODELY.....	57

5.3.1	<i>Bankrotní modely</i>	57
5.3.2	<i>Bonitní modely</i>	61
5.4	ANALÝZA OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	67
5.4.1	<i>Personální oddělení</i>	67
5.4.2	<i>Nábor nových pracovníků</i>	68
5.4.3	<i>Přijímání nových pracovníků a školení pracovníků při nástupu do práce</i>	69
5.4.4	<i>Zvyšování kvalifikace zaměstnanců</i>	71
5.4.5	<i>Odměňování pracovníků</i>	71
5.4.6	<i>Zaměstnanecké bonusy</i>	72
5.4.7	<i>Skončení pracovního poměru</i>	74
5.5	VÝROBA A MARKETING.....	75
5.6	SWOT ANALÝZA.....	76
6	DISKUSE (NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ)	80
7	ZÁVĚR	85
8	SUMMARY	87
9	SEZNAM LITERATURY	89
10	SEZNAM TABULEK	92
11	SEZNAM OBRÁZKŮ	93
12	PŘÍLOHY	94

1 ÚVOD

Každý podnik si musí nejprve stanovit svůj cíl, kam chce podnik směřovat. Cíl je reálná představa o tom, kam chceme podnik dostat nebo čeho by měl podnik dosáhnout v určitém časovém horizontu. Základní cíl společnosti by měl být rozdělen na několik dílčích cílů. Dle těchto dílčích cílů pak společnost může lépe sledovat, do jaké míry byl splněn základní cíl společnosti. Existují tři základní cíle společnosti, a to: maximalizace zisku, zvyšování podílu na trhu a minimalizace nákladů.

Odovědi na základní otázky typu: jsou výrobky a poskytované služby kvalitní? Jsou uspokojovány potřeby zaměstnanců? Jaká je finanční situace podniku? Hospodaří podnik dobře se svým kapitálem?, nám dává analýza vnitřního prostředí. Základní cíl analýzy vnitřního prostředí je definovat silné a slabé stránky společnosti a pozici společnosti na trhu a v odvětví.

Má diplomová práce se zabývá vnitřní analýzou a zhodnocením současného stavu společnosti, a to zejména analýzou finančních poměrových ukazatelů, bankrotními a bonitními modely, analýzou oblasti řízení lidských zdrojů a SWOT analýzou. Pro jednotlivé analýzy jsem si zvolil společnost, která se zabývá třemi oblastmi: nabíjecími systémy do akumulátorů, svářecí technikou a solární elektronikou.

Cílem mé diplomové práce je popsat a analyzovat jednotlivé aspekty vnitřního prostředí konkrétní firmy a doporučit nejvhodnější postupy pro správný rozvoj firmy.

2 Literární přehled

2.1 Cíle a úkoly vnitřní analýzy

Cílem interní analýzy je definovat silné a slabé stránky podniku a následně specifické přednosti, které vypovídají o tom, v čem je podnik silný a čím se zásadně odlišuje od konkurentů. Díky tomu je konkurence motivována, aby se tyto přednosti pokusila napodobit, což může být ale velice těžké. Těžší ale je, aby si podnik tyto specifické přednosti udržel. Zdroje specifických předností jsou představovány majetkem podniku a podnikovými schopnostmi. Majetek podniku lze rozdělit na hmotný, kam zařadíme pozemky, budovy, stroje a zařízení, a nehmotný majetek, zastoupený technologickým nebo marketingovým know-how, patenty, pověstí aj. Schopnosti jsou dovednosti podniku, které se mohou týkat např. toho, jakým způsobem se manažeři rozhodují o tom, jak dosáhnout jednotlivých cílů. Rozdíl mezi majetkem a schopnostmi je velice důležitý. Podnik může mít majetek, ale pokud ho nedokáže dostatečně a efektivně využít, pak není možné, aby vytvářel a udržel specifické přednosti. Lze říci, že podnik je tím silnější, pokud je schopen vlastnit unikátní a kvantifikovatelný majetek, tak i unikátní schopnosti tento majetek využít. [2]

Interní analýza se zaměřuje na to, jakým způsobem firma transformuje vstupní faktory na výrobky nebo služby, za které jsou ochotni zákazníci platit. [37]

Pro podnik je nejen důležité rozpoznat atraktivní příležitosti, ale také mít schopnost tyto příležitosti využít. Proto je třeba u každé obchodní jednotky důležité pravidelně analyzovat a vyhodnocovat její vnitřní prostředí. [14]

2.2 Významné zdroje podniku

Je nutné identifikovat významné zdroje, které má podnik k dispozici a následně provést jejich analýzu. Zdroje můžeme rozdělit do čtyř skupin:

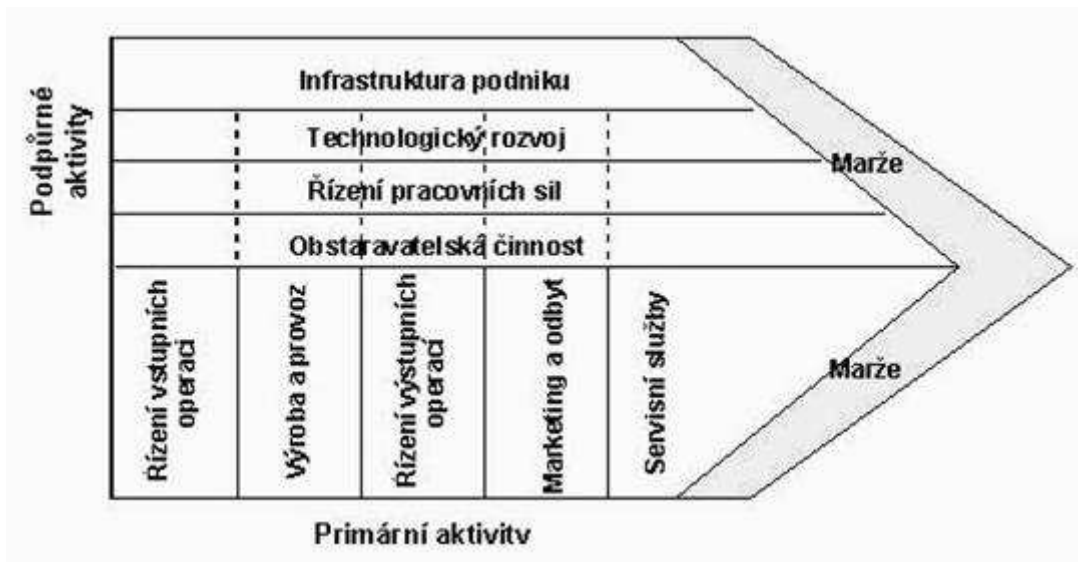
- Fyzické (hmotné) zdroje, mezi které patří například budovy, stroje atd. Zvýšenou pozornost je třeba věnovat využití kapacity fyzických zdrojů.
- Lidské zdroje, jež v současné době patří k nejvýznamnějším zdrojům, protože především lidé mohou vytvořit těžko napodobitelnou konkurenční výhodu podniku. Analýza musí například popsat strukturu lidských zdrojů, kvalifikaci a motivaci zaměstnanců. Důležité je se soustředit i na jejich potřeby, význam potřeb pro spolupracovníky a míru jejich uspokojení ze strany podniku. Výsledky rozboru může management využít pro motivaci pracovníků a tím eliminovat riziko vyplývající z odchodu klíčových zaměstnanců firmy.
- Finanční zdroje zahrnující informace o vlastním a cizím kapitálu a o možnostech jeho získání.
- Nehmotné zdroje jako jsou například licence, patenty, ale i technologie. Stejně jako v ostatních případech se musí management soustředit na to, zdali nemohou být tyto zdroje předpokladem pro konkurenční výhodu podniku. [38]

Všechny zdroje zařazené v uvedených skupinách je nutné analyzovat především s ohledem na jejich jedinečnost a obtížnou dosažitelnost pro konkurenty. Management by rovněž neměl opomenout vazby mezi zdroji, které mohou být mnohdy velmi důležité. Vždyť jednotlivé zdroje tvoří ucelený systém, v rámci něhož působí synergický efekt. [38]

V rámci interní analýzy je důležité analyzovat schopnosti podniku, aby management zjistil, zdali je podnik schopen omezené zdroje maximálně využít. V rámci této analýzy je zkoumána především míra využití zdrojů. [4]

Management podniku může využít i rozbor hodnototvorného řetězce, který vytvořil Michael E. Porter, viz obrázek 1. Autor v něm rozděluje činnosti podniku na tzv. primární a podpůrné. U každé z činností je nutné určit přidanou hodnotu, aby management zjistil, jak jednotlivé činnosti přispívají ke konkurenčnímu postavení firmy. Patříčná pozornost musí být věnována analýze odbytu, prostřednictvím které získá management potřebné informace o možnostech zvýšení prodeje. [16]

Obr. 1: Rozbor hodnototvorného řetězce



Zdroj: [34]

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza hodnotí silné (Strengths), slabé (Weaknesses) stránky společnosti, hrozby (Threats) a příležitosti (Opportunities) spojené s podnikatelským záměrem, projektem, strategií nebo i restrukturalizací procesů. Díky ní dokážeme komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. SWOT je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti. [23]

SWOT analýza vlastně vzniká spojením dvou samostatných analýz:

- Analýza vnitřního prostředí
- Analýza vnějšího prostředí

Analýzu vnitřního prostředí (tzv. mikroprostředí) tvoří analýza silných a slabých stránek organizace. Mikroprostředí je tvořeno trhem – zde se vyhodnocuje např. historie, finanční stabilita, hospodaření, rozpočty, schopnosti zaměstnanců, spokojenost klientů, zákazníků i vlastních zaměstnanců nebo úspěšnost organizace, ale také se definují chyby, zákazníci, konkurence atd. Jsou to faktory, které vytvářejí nebo snižují vnitřní hodnotu firmy. [15]

Analýza vnějšího prostředí (tzv. makroprostředí) se snaží identifikovat příležitosti a hrozby. Soustředí se na zkoumání vnějších podmínek, které ovlivňují činnost organizace. Podobně jako u mikroprostředí zde sledujeme zákazníky, konkurenci a dodavatele. Toto vnější prostředí (konkrétní trh) které obklopuje danou firmu a působí na ni prostřednictvím nejrůznějších faktorů, ale nemůžeme na rozdíl od vnitřního prostředí organizace nijak kontrolovat. Proto se je snažíme pokud možno monitorovat a sledovat. Pro analýzu makroprostředí můžeme využít i tzv. STEP analýzu, tedy analýzu sociálních, technických, ekonomických a politických podmínek pro činnost organizace. [25]

Pro vyspecifikování jednotlivých např. silných stránek bývá využit brainstorming s managementem firmy a specialisty na oblast, kterých se SWOT analýza týká. Po brainstormingu se vše roztřídí podle relevantnosti k záměru použití SWOT. Následně nastupuje kvantifikované hodnocení jednotlivých položek všemi zúčastněnými. Po zhodnocení a spočítání váhy jednotlivých např. silných stránek celým týmem se seřadí dle důležitosti. Dále musí proběhnout jasné rozhodnutí managementu, jak s výsledky analýzy naloží a co bude realizovat. [17]

V rámci SWOT analýzy je vhodné hledat vzájemné synergie mezi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a silnými stránkami apod. Tyto synergie pak vzápětí mohou být použity pro stanovení strategie a rozvoje firmy. [39]

SWOT analýza je mocným nástrojem, který je ovšem jen tak mocný, jak mocní jsou ti, kteří jej aplikují. Samotná SWOT analýza je celkem zbytečná a dělat SWOT analýzu pro SWOT analýzu je ještě zbytečnější. SWOT analýza má smysl dělat tehdy, když sami chceme něco změnit a/nebo když hledáme nové cesty, co dělat, jak něco dělat lépe apod. Ze závěrů SWOT analýzy by se nicméně nikdy neměla dělat unáhlená rozhodnutí, neboť se jedná pouze o dílčí část situační analýzy. [7]

SWOT analýza je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti, viz obrázek 2. Umožňuje formulovat strategické vize:

- rozvojem silných stránek,
- odstraněním slabých stránek,
- využitím budoucích příležitostí,
- vyhnutím se rizikům. [12]

Obr. 2: SWOT analýza

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E x t e r n í a n a l ý z a	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Zdroj: [39]

Na závěr je dobré poznamenat, že SWOT analýza je jednoduchý, flexibilní nástroj, který slouží jako pouhý podklad k dalšímu rozhodování. Měla by být prováděna periodicky (doporučuje se cca 5leté období). Sama o sobě je jenom pomocným nástrojem, především pro evaluaci a strategické plánování. [3]

2.4 Finanční analýza

V současnosti se neustále mění ekonomické prostředí a spolu s těmito změnami dochází ke změnám rovněž ve firmách, které jsou součástí tohoto prostředí. Úspěšná firma se při svém hospodaření bez rozboru finanční situace firmy již neobejde. Nejčastější rozborová metoda – finanční ukazatele – zpracovaná v rámci finanční analýzy se využívá při vyhodnocování úspěšnosti firemní strategie v návaznosti na ekonomické prostředí (v návaznosti na změny tržní struktury, konkurenční pozice, respektive celkové ekonomické situace ve firmě).

Hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Je zřejmé, že existuje velmi úzká spojitost mezi účetnictvím a rozhodováním o podniku. Účetnictví předkládá z pohledu finanční analýzy do určité míry přesné hodnoty peněžních údajů, které se však vztahují pouze k jednomu časovému okamžiku a tyto údaje jsou víceméně izolované. Aby mohla být tato data využita pro hodnocení finančního zdraví podniku, musí být podrobena finanční analýze. [20]

Finanční situace a finanční hospodaření je nutno sledovat celým komplexem ukazatelů a na jejich hodnoty pohlížet v časovém vývoji a v souvislostech tak, aby výsledek hodnocení zobrazoval celkovou ekonomickou situaci podniku a umožňoval vytipovat příčiny dané situace. Pokud má být podnik ekonomicky úspěšný, musí být finanční analýza součástí komplexu finančního řízení podniku, neboť zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a zkušeností. [9]

Finanční analýzu lze rozdělit do dvou základních skupin:

- externí
- interní

Externí analýza je taková finanční analýza, která je dělána pouze na základě veřejně známých informací. Základními informacemi tak jsou zveřejňované účetní a finanční informace. Za příklad takovýchto informací lze považovat zejména údaje z finančních trhů, dále pak relevantní prognózy hospodářského vývoje a prognózy vývoje daného oboru. Druhou skupinou kalkulovaných údajů jsou očekávané změny, a to zejména měnových kurzů a vstupních produktů, které lze vysledovat pomocí makroekonomických prognóz či burza. Tento typ analýzy může být prováděn bez vědomí firmy, výsledky mohou být bez jejího vědomí také zveřejněny. Externí analýza je dělána pro potřeby bank, investorů, strategických partnerů či významných obchodních partnerů, může být prováděna i na žádost samotné firmy, aby získala představu, jakým způsobem působí na své partnery. Tento typ analýzy je ale zajímavý i pro makléře či konkurenci. [1]

Interní finanční analýza je prováděna zevnitř firmy a analytikům jsou tak k dispozici veškeré účetní i jiné dokumenty, zejména pak finanční plán a veškeré statistické údaje. Do jejích závěrů se tak promítne prakticky celý chod firmy, včetně takových oblastí jako je např. hodnocení investičních příležitostí. Závěry takové analýzy jsou určeny managementu firmy a jsou zapracovávány do řízení firmy. [18]

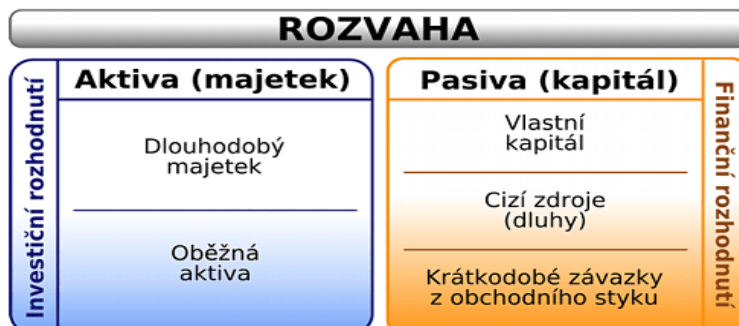
2.4.1 Zdroje informací pro finanční analýzu

Zdrojem informací pro sestavení finanční analýzy jsou zejména finanční účetní výkazy. Hlavním smyslem rozboru účetních výkazů je dospět k určitým závěrům o celkové finanční a hospodářské situaci podniku. Finanční výkazy jsou součástí účetní závěrky, kterou podle zákona o účetnictví č. 563/1991 Sb., tvoří v podvojném účetnictví:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty
- příloha k účetní závěrce [10]

Rozvaha je jeden z nejdůležitějších účetních výkazů, který má předepsanou formu, a musí jej sestavovat všechny subjekty, které vedou účetnictví, tzn. i rozpočtové a příspěvkové organizace, banky, pojišťovny, společenské organizace a církve. Rozvahu můžeme definovat jako přehledné sestavení majetku podniku – aktiv a zdrojů jeho krytí – pasiv, k určitému dni, viz obrázek 3. Tento den se nazývá rozvahový den. Aktiva i pasiva jsou v rozvaze uvedena v peněžním vyjádření. Výše aktiv nebo pasiv v peněžním vyjádření se označuje jako rozvahový stav. Každé aktivum nebo pasivum uvedené v rozvaze slovním označením a peněžní částkou označujeme jako rozvahová položka. [5]

Obr. 3 Rozvaha



Zdroj: [31]

Smyslem výkazu zisku a ztráty je informovat o úspěšnosti podniku, které podnik dosáhl svou podnikatelskou činností. Konkretizuje, které náklady a výnosy za jednotlivé činnosti se podílely na tvorbě výsledku hospodaření běžného období. Zachycuje vztahy mezi výnosy podniku dosaženými v určitém období a náklady spojenými s jejich vytvořením. Slouží k posouzení schopnosti podniku zhodnocovat vložený kapitál. Výkaz zisku a ztráty je sestavován při uplatnění tzv. akruálního principu, který znamená, že transakce jsou zachycovány a vykazovány v období, jehož se časově i věcně týkají, nikoli podle toho, zda došlo v daném období k peněžnímu příjmu nebo výdaji. [6]

Příloha k účetní závěrce obsahuje takové informace, které v rozvaze a výkazu zisku a ztráty nenalezneme. Příloha přispívá k objasnění skutečností, které jsou významné z hlediska externích uživatelů účetní závěrky, aby si mohli vytvořit správný úsudek o finanční situaci a výsledcích hospodaření podniku, provést srovnání s minulostí a odhadnout možný budoucí vývoj. Obsah ani forma přílohy nejsou striktně upraveny, její obsah je však závazný a měla by obsahovat údaje jako např. obecné údaje o podniku, informace o používaných účetních metodách, obecných účetních zásadách a způsobu oceňování majetku, stanovení reprodukční pořizovací ceny, opravných položek k majetku, stanovení odpisových plánů a přehled o peněžních tocích cash flow. [8]

2.4.2 Typy ukazatelů finanční analýzy

V rámci finanční analýzy podniku rozeznáváme tři typy ukazatelů:

- absolutní,
- poměrové
- rozdílové

Absolutní ukazatele jsou takové údaje, které pro potřebu hodnocení není nutno upravovat. Je možno je přímo použít k rozboru vývojových trendů a k rozboru procentnímu. [35]

Absolutní ukazatele vycházejí přímo z posuzování hodnot jednotlivých položek základních účetních výkazů. Tento přístup je však poměrně omezený, neboť nezpracovává žádnou matematickou metodu. [20]

Poměrový ukazatel vyjadřuje vztah mezi dvěma položkami účetních výkazů. Poměrové ukazatele se běžně vypočítají vydělením jedné položky nebo skupin položek, jinou položkou nebo skupinou položek, mezi kterými co do obsahu existují určité souvislosti. Konstrukce a výběr poměrového ukazatele závisí především na tom, co chceme změřit, a musí odpovídat zkoumanému problému. Poměrové ukazatele často upozorňují na významné souvislosti, ale jejich interpretace vyžaduje další pátrání po jevech, jež se za nimi skrývají. Jsou jen pomocníkem analýzy a interpretace jevů a jejich výpočtem však skutečná analýza teprve začíná. Bylo by chybou domnívat se, že je možné stanovit nějaké obecné univerzální doporučené hodnoty ukazatelů, neboť pak by bylo velice jednoduché srovnat vypočtené a doporučené ukazatele a rozhodnout, zda jsou dobré nebo špatné. [13]

Rozdílové ukazatele se vypočítávají jako rozdíl určité položky aktiv s určitou položkou pasiv (tyto ukazatele mají své opodstatnění zejména v oblasti řízení oběžných aktiv, tím i řízení likvidity).[20]

2.4.3 Absolutní ukazatele, horizontální a vertikální analýza

Absolutní ukazatele používáme zejména k analýze vývojových trendů – horizontální analýze a k analýze komponent – vertikální analýze. Horizontální a vertikální analýza jsou výchozím bodem rozboru účetních výkazů, měla by pomoci snadněji nahlédnout do výkazů, o nichž bychom měli mít již celkem dobrou představu. Oba postupy umožňují vidět původní absolutní údaje z účetních výkazů v určitých souvislostech. Představují základní východisko analýzy účetních výkazů a slouží nám k prvotní orientaci v hospodaření podniku. Upozorňují na problémové oblasti, které je potřeba podrobit podrobnějšímu zkoumání.

Horizontální analýza zkoumá změny absolutních ukazatelů v čase, vyjadřuje změnu v určité položce v procentech nebo indexem (buď řetězovým, nebo bazickým). Porovnání jednotlivých položek výkazů v čase se provádí po řádcích, horizontálně, proto tedy hovoříme o horizontální analýze absolutních ukazatelů. Horizontální analýza si klade za cíl změřit pohyby jednotlivých veličin a to absolutně a relativně a změřit jejich intenzitu.

Již v tomto stádiu analýzy se dají postřehnout momenty, kdy vývoj dvou korespondujících položek se dostává do kolize se známými finančními pravidly – např. že index vývoje dluhů není v náležitém souladu s indexem výsledku hospodaření.

Hledáme odpověď na dvě základní otázky:

- o kolik jednotek se změnila příslušná položka v čase? – (absolutní změna)
- o kolik % se změnila příslušná položka v čase? – (procentní změna) [11]

$$\text{procentní změna} = \frac{\text{absolutní změna}}{\text{hodnota } t-1} \times 100 (\%) \quad [11]$$

2.4.4 Poměrové ukazatele rentability

První skupinu ukazatelů tvoří ukazatele rentability, resp. výnosnosti (profitability ratios), tj. různé formy míry zisku (poměření zisku ke kapitálovým vstupům) jako všeobecně akceptovaného vrcholového ukazatele efektivity podniku k vyjádření schopnosti dosahovat přiměřený zisk a zhodnocovat tím kapitál do podniku vložený. [11]

Patří sem zejména následující ukazatele:

- rentabilita celkových aktiv

$$ROA = \frac{EAT}{\text{Celková aktiva}} \quad [26]$$

Rentability aktiv vyjadřuje z pohledu aktiv výnosnost aktiv, neboli jaká část zisku byla vygenerována z investovaného kapitálu respektive z celkových aktiv. Čím vyšší je hodnota ukazatele rentability aktiv tím lepší. [26]

- rentabilita vlastního kapitálu,

$$ROA = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}} \quad [26]$$

Ukazatel ziskovosti vlastního kapitálu zjišťuje, zda kapitál přináší dostatečný výnos a zda je kapitál využíván s intenzitou odpovídající investičnímu riziku. Ukazatel má být vyšší než úroky, které by podnik obdržel při jiné formě investování. [26]

- rentabilita dlouhodobého kapitálu,

$$ROA = \frac{\text{EAT} + \text{úroky}}{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}} \quad [36]$$

Tento ukazatel měří výnosnost dlouhodobého kapitálu zapojeného do fungování společnosti. [36]

- rentabilita tržeb (odbytu),

$$ROA = \frac{\text{EBIT}}{\text{Tržby}} \quad [21]$$

Vyjadřuje procentuální podíl výsledku hospodaření na tržbách za prodej zboží, výrobků a služeb (obecně popisováno jako % podíl zisku na 1 Kč tržeb). [21]

2.4.5 Poměrové ukazatele aktivity

Druhou skupinu tvoří ukazatele aktivity (asset utilization ratios). Hodnotí vázanost kapitálu v jednotlivých formách majetku, měří schopnost podniku využívat vložených prostředků. Jsou charakterizovány buď rychlostí obratu, resp. obratovostí (počtem obrátek – tj. kolikrát se obrátí konkrétní položka majetku za stanovený časový interval) nebo dobou obratu (doba, po kterou je majetek vázán, resp. za jak dlouho proběhne jeho přeměna). [11]

- relativní vázanost celkových aktiv

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}} \quad [37]$$

Obrat celkových aktiv vyjadřuje relativní vázanost celkového kapitálu a je ukazatelem efektivnosti a intenzity jeho využití. [37]

- doba obratu zásob

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{360}{\text{Obratovost zásob}} \quad [33]$$

Ukazatel udává jak dlouho (ve dnech) jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. [33]

- doba obratu pohledávek

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{360}{\text{Obratovost pohledávek}} \quad [22]$$

Tento výpočet nám v podstatě říká, jak dlouhá je průměrná splatnost pohledávek respektive kolik dní poskytuje v průměru firma bezúročný dodavatelský úvěr svým zákazníkům. [22]

- doba obratu závazků

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{360}{\text{Obratovost závazků}} \quad [34]$$

V souvislosti s dobou inkasa tržeb je zajímavé zjistit, jaká je platební morálka firmy vůči dodavatelům. Pokud je doba obratu pohledávek nižší než tento ukazatel, je firma ve výhodě, protože poskytuje obchodní úvěr kratší, než sama čerpá provozní úvěr od svých dodavatelů. [34]

2.4.6 Poměrové ukazatele likvidity

Třetí skupinu představují ukazatele platební schopnosti, resp. likvidity (liquidity ratios). Cílem těchto ukazatelů je vyjádřit potenciální schopnost podniku hradit své splatné závazky. Základním problémem v této oblasti je zajištění dostatku likvidních prostředků s rezervou na nepředvídatelné situace, avšak bez nadměrného umrtvování kapitálu. [24]

Platební schopnost se vyjadřuje v podobě těchto hlavních ukazatelů:

- běžná likvidita,

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad [26]$$

Běžná likvidita nám ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Ukazatel je měřítkem budoucí solventnosti firmy a je postačující pro hodnotu vyšší než 1,5. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je v rozmezí 1,6 – 2,5. [26]

- pohotová likvidita,

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad [26]$$

Ukazatel je svou vypovídací schopností určen pro rozhodování banky, zda poskytnout podniku krátkodobý úvěr či nikoliv. Charakterizuje schopnost podniku krýt svými pohledávkami a peněžními prostředky své běžné potřeby a krátkodobé dluhy. Za přijatelný výsledek lze považovat vývoj ukazatele $> 1,2$. Poměr = 1 znamená, že podnik je ještě schopen uhradit své dluhy, aniž by prodal své zásoby. Při poměru < 1 musí podnik spoléhat na prodej zásob, což není přijatelné pro věřitele. [26]

- okamžitá likvidita.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky} + \text{ekvivalenty}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad [26]$$

Okamžitá likvidita je ukazatel, který vyjadřuje okamžitou schopnost společnosti uhradit své krátkodobé závazky. Pro úhradu těchto závazků může být použit finanční majetek – tj. hotovost v pokladnách, na běžných účtech společnosti a hotovost uložená v krátkodobě obchodovatelných cenných papírech. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 0,2 až 0,5.[26]

2.4.7 Rozdílové ukazatele

Základními rozdílovými ukazateli ve finanční analýze jsou:

- čistý pracovní kapitál
- čisté pohotovité prostředky
- čisté peněžně - pohledávkové fondy
- ukazatele různé úrovně zisku (EBIT, EAT, EBT atd.)
- ukazatele typu přidaná hodnota

Čistý pracovní kapitál je nejčastěji užívaným ukazatelem vypočítaným jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy. Přebytek krátkodobých aktiv (vhodně strukturovaných a ve zdravé míře likvidních) nad krátkodobými dluhy opravňuje k úsudku, že firma má dobré finanční zázemí, že je likvidní. Čistý pracovní kapitál představuje finanční polštář, který firmě umožní pokračovat ve svých aktivitách i v případě, že by ji potkala nějaká nepříznivá událost, jež by vyžadovala vysoký výdej peněžních prostředků. Velikost tohoto polštáře závisí na obratnosti krátkodobých aktiv firmy, ale i na vnějších okolnostech, jako jsou např. konkurence, stabilita trhu, daňová legislativa, celní předpisy apod.

ČPK = oběžná aktiva - celkové krátkodobé závazky [24]

Čisté pohotovité peněžní prostředky a čisté peněžně-pohledávkové prostředky slouží ke zhodnocení schopnosti podniku splácet v konkrétním časovém období své závazky. Rozlišovacím kritériem je časový faktor splatnosti závazků, které mají být kryty aktivy podniku konvertibilními na peníze v časovém období shodujícím se s dobou splatnosti závazků.

ČPP = pohotovité peněžní prostředky – okamžitě splatné závazky [24]

Čistý peněžně pohledávkový finanční fond představuje určitý kompromis, střední cestu mezi ČPK a ČPP, je konstruovaný tak, že vedle pohotových prostředků a jejich ekvivalentů zahrnuje do oběžných aktiv ještě krátkodobé pohledávky (bez nevymahatelných).

$\text{ČPM} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} - \text{krátkodobá pasiva}$ [24]

Nejčastěji uváděnými úrovněmi zisku jsou:

- čistý zisk (EAT) – zisk po zdanění, je určen k rozdělení,
- zisk před zdaněním (EBT) – kategorie zisku zahrnující daň z příjmu za běžnou a mimořádnou činnost,
- zisk před úroky a zdaněním (EBIT) – ukazatel na úrovni divizí, měří pouze provozní výkonnost,
- zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA) – lze hodnotit výkonnost nezávisle na výši investic, souvisejících odpisech a odpisové politice. [26]

Tržní přidaná hodnota (MVA) je rozdíl mezi tržním ohodnocením majetku vloženého do podniku, který je kotován na akciovém trhu, a souhrnem upravené účetní hodnoty veškerého investovaného kapitálu plus závazků. Jinými slovy, tržní přidanou hodnotu lze chápat i jako součet hodnoty všech nároků vůči podniku, tržní ceny dluhů a tržní hodnoty vloženého kapitálu. [24]

Ekonomická přidaná hodnota (EVA) je finanční ukazatel, který lze definovat jako rozdíl mezi čistým provozním ziskem a kapitálovými náklady. Tento ukazatel se stal velmi populární díky faktu, že bere v potaz i náklady na vlastní kapitál. Ukazatel EVA slouží především k posouzení hodnoty majetku vlastníků, takzvané shareholder value. Je vhodné upozornit, že do nákladů na kapitál se započítávají náklady obětované příležitosti. [36]

2.4.8 Bonitní modely

Bonitní modely se snaží pomocí jednoho syntetického ukazatele vyjádřit finanční situaci, resp. pozici firmy. Z časového hlediska je lze zařadit do analýzy „ex post“, která je orientována retrospektivně a vede k poznání příčin, jež podnítily současnou situaci firmy. [27]

Bonitní modely jsou založeny na soustavách poměrových ukazatelů, které nám dohromady pomáhají nahlédnout na ekonomickou situaci společnosti. S jedním jediným poměrovým ukazatelem nezjistíme, jak na tom společnost, kterou analyzujeme, ve skutečnosti je. Ovšem vhodnou kombinací některých poměrových ukazatelů toto možné je. Jednotlivé modely jsou si principiálně velmi podobné, liší se pouze zkoumanou oblastí.

Modely se snaží stanovit bonitu hodnocené společnosti. Jsou velmi silně závislé na kvalitě zpracování databáze poměrových ukazatelů v odvětvové skupině srovnávaných firem. [28]

Do této skupiny patří například:

- Kralickův Quicktest
- Aspekt Global Rating

Kralickův Quicktest navrhl v roce 1990 P. Kralicek. Při jeho konstrukci byly použity ukazatele, které reprezentují informační potenciál rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Z tohoto důvodu byl z každé ze 4 základních oblastí analýzy zvolen jeden ukazatel. Jedná se o tyto ukazatele:

- kvóta vlastního kapitálu

- doba splácení dluhu z Cash Flow
- rentabilita celkových aktiv
- rentabilita tržeb na základě Cash Flow

Bonita se potom stanoví tak, že se každý ukazatel podle dosaženého výsledku nejprve oklasifikuje dle klasifikační stupnice a výsledná známka se pak určí jako jednoduchý aritmetický průměr známek získaných za jednotlivé ukazatele. Výslednou známku lze srovnávat meziročně, nebo s hodnotami v rámci odvětví, porovnáním s konkurenty apod. [27]

Metodika Aspekt Global Rating je postavena na základní filozofii hledání „optimálního“ podniku. Východiskem jsou účetní data dostupná z rozvahy a výkazu zisku a ztráty společnosti za příslušná období, k nimž se rating stanovuje. Nosnými prvky Aspekt Global Rating jsou ukazatele, váhové koeficienty, limitní hodnoty a hodnotící škála. Aspekt Global Rating je sestaven ze 7 ukazatelů, které obsahují 20 položek z rozvahy a výsledovky, které jsou vzájemně závislé i nezávislé, přičemž snahou je, aby výsledky byly co nejméně ovlivňovány odvětvovou růzností jednotlivých zkoumaných podniků. Jedná se o těchto 7 ukazatelů:

- provozní marže
- krytí odpisů
- krátkodobá likvidita
- využití aktiv
- rentabilita vlastního kapitálu

- provozní rentabilita aktiv
- ukazatel vlastního financování

Po úpravě jednotlivých koeficientů o váhové koeficienty jsou takto vypočtené hodnoty upraveny o limitní meze. Součet jednotlivých dílčích ukazatelů tvoří výslednou známku ratingu. Hodnotící škála má 9 stupňů a je rozdělena do tří základních ratingových úrovní: *A*, *B* a *C*. [29]

2.4.9 Bankrotní modely

Bankrotní modely mají uživatele informovat o tom, jestli firmě hrozí v nejbližších letech bankrot. Byly odvozeny ze skutečných dat podniků, které v minulosti zbankrotovaly, i podniků prosperujících, což s sebou přináší výhody (reálnost) i nevýhody (např. vysoká specifická). Modely vychází z předpokladu, že již několik let před bankrotem dochází k určitým anomáliím. Ty se projevují v odlišné úrovni, variabilitě a jiném vývoji určitých ukazatelů oproti prosperujícím podnikům. Nejčastěji se objevují potíže s vyšší čistého pracovního kapitálu, běžnou likviditou a rentabilitou.

Příkladem bankrotních modelů jsou:

- Altmanovo Z-Score
- Index manželů Neumaierových
- Tafflerův model

Altmanův model patří k nejznámějším a nejpoužívanějším bankrotním modelům, je oblíben i v České republice. Původní model vznikl na základě diskriminační analýzy v 60. letech minulého století a byl představen v roce 1968. Jeho cílem bylo odlišit

prosperující podniky od těch, které směřují k bankrotu. Profesor Altman ve své analýze použil údaje od prosperujících podniků i od těch, které zbankrotovaly. Celkem do své analýzy zařadil 66 výrobních podniků. První skupinu 33 podniků tvořily takové, které zbankrotovaly mezi roky 1946 a 1965. Toto časové rozmezí je pro analýzu poněkud dlouhé. Nicméně lepší data v době, kdy analýza byla poprvé prováděna, dostupná nebyla. Do druhé skupiny podniků Altman zařadil 33 prosperujících firem, které přibližně odpovídaly podnikům z první skupiny. Po analýze účetních dat vybraných podniků bylo nejprve zvoleno 22 různých ukazatelů, které byly podrobeny dalšímu zkoumání. Z nich bylo postupně vybráno pět, které se společně ukázaly jako nejlepší v předpovídání bankrotu. Následně, po provedení dalších statistických výpočtů a určení vah jednotlivých proměnných, byla stanovena finální rovnice modelu pro předpovídání bankrotu. [20]

Výsledná hodnota Z-Score je celkový index hodnotící daný podnik. Bylo zjištěno, že u podniků, které mají hodnotu tohoto indexu vyšší než 2,99, je pravděpodobnost bankrotu minimální a jejich finanční situaci lze považovat za dobrou. Naopak hodnota nižší než 1,81 signalizuje problémy s finanční situací a vysokou pravděpodobnost bankrotu. Pro podniky, jejichž Z-Score leží v tzv. šedé zóně mezi těmito hodnotami nelze jednoznačně předpovědět budoucí vývoj. [18]

Index IN 95 je první verzí českého indexového modelu vytvořeného na bázi statistického zpracování účetních výkazů cca 1900 českých podniků v rámci výzkumu prováděného VŠE Praha pro MPO. Index je tvořen 6 ukazateli s příslušnými váhami. IN95 vznikl v roce 1995 na základě dat z roku 1994. Byl zpracován pro průmysl celkem i pro jednotlivá odvětví. Úspěšnost IN95 je více než 70%. Index IN 99 akcentuje pohled vlastníka. Z tohoto pohledu byly revidovány váhy IN95 platné pro ekonomiku ČR. IN 99 je vhodný v případech kdy nelze určit náklady vlastního kapitálu k výpočtu EVA. Úspěšnost indexu IN99 je vyšší jak 85%. V roce 2000 se autoři rozhodli zkonstruovat index, který by spojoval vlastnosti obou předchozích indexů – hodnotil by jak schopnost dostát svým závazkům, tak schopnost tvořit hodnotu pro vlastníka. Výsledkem byl index IN 01. Vznikl skrz diskriminační analýzu vzorku podniků, celkem tedy 1915.

Každé podniky byly rozděleny podle toho, zda tvořily hodnotu či nikoliv. Celkem 583 podniků tvořilo hodnotu, skupina 503 podniků byli v bankrotu nebo jim bankrot hrozil a v poslední řadě 829 byly ostatní podniky. Index byl tedy vytvořen zejména pro průmyslové podniky. [20]

Tafflerův model představuje jakousi variantu Altmanova modelu, původně určenou k analýze britských společností. Profesor Taffler s modelem přišel v roce 1977, následně byl vylepšen a doplněn. Původní model vycházel z analýzy více než 80 poměrových ukazatelů. Stejně, jak tomu bylo v případě Altmanova modelu, byly tyto ukazatele postupně eliminovány ke stanovení nejvhodnějšího souboru ukazatelů. Současný model vychází z ukazatelů, které nejlépe odráží platební charakteristiky firmy jako je např. ziskovost nebo likvidita. [11]

2.5 Řízení lidských zdrojů

Lidé jsou jedním ze čtyř zdrojů, které určují ekonomicky rozvoj. Ostatní jsou půda, technologie, kapitál. Práce se sestává z lidského času stráveného ve výrobě, službách. Zahrnuje 1000 posláních a úkolů na všech úrovních kvalifikace. Je to nejběžnější a nejdůležitější vstup pro rozvinutou ekonomiku. Výzkumy dokazují, že výsledky podniků jsou z 60 % ovlivňované věcnými zdroji a ze 40 % lidskými zdroji. Lidské zdroje ohraničují možnosti organizace a stupeň využití. Lidské zdroje jsou tvůrčí – uvádějí do pohybu ostatní věcné zdroje a kromě toho dělají i další činnosti. O hospodářském výsledku organizace nerozhoduje jen počet zaměstnanců, ale i znalosti a vědomosti, vzájemná komunikace, mzda, spokojenost v zaměstnání a sociální jistoty. [30]

Řízení lidských zdrojů v sobě zahrnuje strategické aspekty (orientace a reakce na vnější faktory, které mají dopad na lidské zdroje v podniku). Personální práce se stává integrální součástí všech ostatních manažerských činností. Řízení lidských zdrojů je

nákladnou podnikovou činností. S nadsázkou lze tvrdit, že podnik bohatý provádí řízení lidských zdrojů a podnik chudý se soustředí pouze na personalistiku. [17]

V posledních letech jsou pro firmy mnohem dostupnější nové technologie než lidské zdroje. Kvalitní lidi a týmy si na trhu nekoupíme. Ty si firma musí vychovat k obrazu svému. A to trvá roky. Když vidíme, jak dlouho vychováváme špičkového technika, obchodníka, asistentku, musíme se ptát: Jaké požadavky budou na naše lidi kladeny například v roce 2015? Jaké vědomosti, dovednosti a postoje si budou muset osvojit? Jaké nové potřeby se u nich objeví? Jakým konkurenčním nabídkám budeme na trhu práce čelit? Čím si kvalitní lidi udržíme? Co je bude motivovat? Jaké styly vedení lidí a řízení přinesou nejvyšší efektivitu? Poznání, že s lidskou důvěrou a loajalitou nelze experimentovat a improvizovat posiluje nutnost řídit lidské zdroje strategicky – cíleně. [1]

3 Cíl a metodika

Cílem diplomové práce je zhodnocení vybraných aspektů vnitřního prostředí vybrané společnosti zejména prostřednictvím finanční analýzy a navržení možných změn.

Objektem zkoumání je společnost Fronius Česká republika s.r.o.. Tato společnost podniká ve třech stěžejních oblastech: nabíječky do akumulátorů, svářečí technika a solární elektronika.

Při zpracování literární rešerše bylo vycházeno ze sekundárních informací. Ty byly získávány především z odborných knih a internetových stránek zaměřených na vnitřní hospodaření podniku a finanční analýzu. Knihy byly získány zejména z Akademické knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Veškeré použité zdroje, ze kterých bylo čerpáno, jsou uvedeny na konci mé diplomové práce v seznamu použité literatury.

Při zpracování praktické části byly nejprve získávány informace o společnosti Fronius Česká republika s.r.o.. Informace pro provedení analýz byly poskytnuty personálním pracovníkem společnosti. Při výpočtu finanční analýzy bylo pracováno s účetními výkazy Rozvaha a Výkaz zisků a ztrát. Tyto výkazy byly za hospodářské roky 2008, 2009 a 2010. Výkazy za rok 2011 nebyly v době zpracování práce ještě k dispozici. Ve zbylých částech bylo čerpáno z interního materiálu společnosti.

Praktická část mé diplomové práce byla věnována charakteristice společnosti Fronius Česká republika s.r.o. Zde jsou uvedeny základní údaje o založení společnosti a předmět podnikání.

Další část je již věnována analýze vnitřního prostředí podniku. V rámci analýzy výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech byla pozornost zaměřena zejména na oblast financí, dále na řízení lidských zdrojů, méně pak na výrobu a marketing.

V oblasti financí byla provedena analýza absolutních ukazatelů, tedy horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Následující část je věnována analýze finančních poměrových ukazatelů. Zde byly vypočteny základní ukazatele finanční analýzy, jako jsou ukazatele rentability, ukazatele aktivity, ukazatele likvidity a ukazatele zadluženosti. Pro výpočet vybraných ukazatelů finanční analýzy byly použity tyto vzorce:

Ukazatele rentability:

Rentabilita celkových aktiv: $EAT/Celková\ Aktiva$

Rentabilita vlastního kapitálu: $EAT/Vlastní\ Kapitál$

Rentabilita základního kapitálu: $EAT/Základní\ Kapitál$

Rentabilita tržeb: $EAT/Tržby$

Výnosnost: $EBIT/Výnosy$

Ukazatele aktivity:

Obrat aktiv: $Tržby/Celková\ Aktiva$

Doba obratu aktiv: $360/Obrat\ aktiv$

Obrat zásob: $Tržby/Průměrný\ stav\ zásob$

Doba obratu zásob: $360/Obrat\ zásob$

Obrat pohledávek: $Tržby/Průměrný\ stav\ pohledávek$

Doba obratu pohledávek: $360/Obrat\ pohledávek$

Obrat stálých aktiv: $Tržby/Stálá\ Aktiva$

Doba obratu stálých aktiv: $360/Obrat\ stálých\ aktiv$

Ukazatele zadluženosti:

Debt ratio: $Cizí\ Zdroje/Celková\ aktiva$

Equity ratio: $Vlastní\ Kapitál/Celková\ aktiva$

Debt-equity ratio: $Cizí\ Zdroje/Vlastní\ Kapitál$

Míra finanční samostatnosti: $Vlastní\ Kapitál/Cizí\ zdroje$

Ukazatele likvidity:

Běžná likvidita: $(Zásoby + Kr. Pohledávky + Kr. Finanční Majetek) / Krátkodobé Závazky$

Pohotová likvidita: $(Kr. Pohledávky + Kr. Finanční Majetek) / Krátkodobé Závazky$

Peněžní likvidita: $Kr. Finanční majetek / Krátkodobé závazky$

Pracovní kapitál: $(Zásoby + Kr. Pohledávky + Kr. Finanční Majetek) - Krátkodobé Závazky$

U všech výše zmíněných ukazatelů platí, že $EBIT = EBT$, neboť zkoumaný podnik neměl po sledované období žádné nákladové úroky. Přestože u některých ukazatelů rentability je v čitateli často používán EBIT, v tomto případě bylo rozhodnuto pro využití EATu aby bylo možné dosažené výsledky mezi sebou lépe srovnávat a také aby vyhovovaly následné zkoušce správnosti. U některých ukazatelů aktivity a likvidity došlo k dalším úpravám nad rámec uvedený ve vzorci a to na základě skutečností vyplývajících z účetních výkazů. Důvody jsou zmíněny v další části práce.

Další část je věnována bankrotním a bonitním modelům, které mají říci, zda společnost není ohrožena bankrotem a jaké je finanční zdraví firmy. U bankrotního modelu byl použit Tafflerův model, Altmanův model, model manželů Neumaierových a v případě bonitního modelu byl využit Kralickův Quicktest a Aspekt Global rating.

Následující část mé práce je věnována analýze oblasti řízení lidských zdrojů. V této oblasti byly charakterizovány následující personální činnosti: personální oddělení, nábor nových pracovníků, přijímání nových pracovníků a školení pracovníků při nástupu do práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, kvalifikace zaměstnanců, odměňování pracovníků, zaměstnanecké bonusy a skončení pracovního poměru. Zde byly informace získány konzultacemi jak s pracovníky personálního oddělení tak s pracovníky ve výrobním procesu.

Další část práce je věnována charakteristice nabízených výrobků a služeb firmy spolu s návazností na ostatní skutečnosti týkající se této oblasti.

Předposlední část práce se zabývá SWOT analýzou. Zde byly definovány silné a slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení. Pro výběr strategie ze SWOT matice byla použita metoda párového srovnávání. Princip párového srovnávání je takový, že vždy porovnáváme dvě kritéria a z každé takové dvojice kritérií vybereme to důležitější. Pro větší přehlednost při srovnávání sestavujeme tzv. Fullerův trojúhelník. Trojúhelník má vždy $k-1$ dvojřádků. V prvním dvojřádku jsou všechny kombinace pro porovnání s prvním kritériem, v druhém kombinace pro porovnání s druhým kritériem, kromě té, která je v předchozím řádku. Každý řádek má tedy o 1 člen méně než řádek předchozí. U každého jevu je pak spočítán počet nadřazeností jevu druhému a toto číslo označeno jako četnost. Četnost násobená vahou ukazatele udává výslednou hodnotu srovnání.

Poslední část diplomové práce je věnována zhodnocení zjištěných skutečností ze všech provedených analýz a návržení možných změn.

4 Charakteristika vybrané společnosti

Obecné informace: Fronius Česká republika s.r.o.

Sídlo: Tovární 170, 381 01 Český Krumlov - Domoradice

Právní forma: společnost s ručením omezením

Předmět podnikání: výroba, prodej a servis zařízení v oblasti svářecí techniky a elektronických zařízení, včetně přídatných zařízení, příslušenství a náhradních dílů

4.1 Založení společnosti

Společnost Fronius Česká republika s.r.o. se sídlem Tovární 170, 381 01 Český Krumlov – Domoradice byla zapsána do obchodního rejstříku dne 12. ledna 1991 usnesením Obvodního soudu pro Prahu 1. Hlavním předmětem činnosti je výroba, prodej a servis zařízení v oblasti svářecí techniky a elektronických zařízení, včetně přídatných zařízení, příslušenství a náhradních dílů.

Fronius Česká republika s.r.o. je dceřinou společností FRONIUS INTERNATIONAL GmbH, Pettenbach 4643, Rakouská republika. Mateřská společnost byla založena 10. června 1945 Günterem Froniusem v Pettenbachu, Rakousko. Společnost Fronius Česká republika s.r.o. je 100 % vlastněna společností FRONIUS INTERNATIONAL GmbH.

Společnost Fronius je považována za jedničku ve třech odvětvích:

- 1) v oblasti akumulátorových systémů má společnost vedoucí postavení v oboru úsporných nabíjecích technologiích,
- 2) v oblast svařovací techniky je společnost Fronius kompetentním partnerem pro mezinárodní automobilový průmysl a jiná kovozpracující odvětví s vysokými nároky na kvalitu,

- 3) špičkové know-how využívá společnost Fronius i v oblasti fotovoltaiky a vyrábí vysoce kvalitní solární elektroniku.

4.2 Předmět podnikání

Předmětem podnikání jsou tyto činnosti:

- výroba, prodej a servis zařízení v oblasti svářecí techniky a elektronických zařízení, včetně přídatných zařízení, příslušenství a náhradních dílů,
- poradenská, konzultační a školicí činnost v oblasti svářecí techniky a elektronických zařízení,
- tuzemská, zahraniční a obchodní činnost, týkající se předmětu podnikání, zejména vývozu a dovozu zařízení v oblasti svářecí techniky, elektrotechnických dílů, přídatných zařízení, příslušenství, náhradních dílů, dále komponentů, materiálů a technologie pro potřebu vlastního podnikání,
- přepravní činnost pro zajištění odbytu servisu, vývozu a dovozu v souvislosti s předmětem podnikání,
- investiční činnost pro zajištění předmětu podnikání.

Statutárním orgánem společnosti je jednatel Dipl. Ing. Boris Grbeša, který jedná jménem společnosti samostatně. Dále má společnost dva prokuristy – Ludvíka Valkonyho a Ing. Václava Jílka, MBA. Oba prokuristé jsou oprávněni jednat v plném rozsahu udělené prokury samostatně.

Společnost Fronius s hlavním sídlem v Pettenbachu, Rakousko má své pobočky po celém světě. Výrobní lokality se nacházejí v Rakousku (Sattlet, Pettenbach, Wels), v České republice (Český Krumlov) a na Ukrajině (Kyjev). Společnost Fronius Česká republika s.r.o. je rozdělena do dvou základních jednotek:

- 1) výrobní závod Český Krumlov, kde je realizována výroba komponentů svářecí, solární a nabíjecí techniky a elektronických zařízení, včetně přídatných zařízení, příslušenství a náhradních dílů,

- 2) obchodní centrum Praha s obchodními zastoupeními v Jihlavě, Ostravě, Plzni, Hradci králové, Zlíně, Olomouci a Teplicích, kde je realizován prodej kompletního sortimentu zboží pro Českou republiku.

4.3 Výrobky a služby

Hlavní sortiment společnosti lze rozčlenit na tři skupiny výrobků a k nim poskytovaných doprovodných služeb. Jsou to:

- nabíjecí systémy akumulátorů,
- svařovací technika
- solární elektronika.

Výrobní segment nabíjecích systémů akumulátorů se následně dělí na systémy pro použití v intra logistice nebo v dílnách a prostorách. U akumulátorů určených pro intra logistiku se společnost snaží dostat modernímu trendu, který říká, že na rozdíl od minulosti, kdy hlavním faktorem byla pro zákazníka nákupní cena, v dnešní době se stoupajícími cenami elektrické energie se do popředí zájmu dostávají technologie které i přes vyšší pořizovací cenu mají nízké provozní náklady, v tomto případě se jedná samozřejmě o úsporu spotřeby elektřiny.

Do výroby akumulátorů byla proto začleněna technologie Active Inverter Technology. Tato technologie je výsledkem vývoje v oblasti akumulátorů, kdy v letech 1946 – 88 byly nabíjecí systémy vybaveny výhradně technologií 50 Hz transformátoru. Od roku 1991 byly pak vyráběny vysokofrekvenční a invertorové technologie. Tyto dva postupy byly spojeny v roce 2005, od kterého firma Fronius využívá Active Inverter Technology.

Sortiment výrobků firmy v oblasti svařovací techniky je značně široký. Podnik se zabývá výrobou ručních svařovacích zdrojů a hořáků, laserových technologií používaných při svařování a ručních plasmových řezaček modelové řady Hypertherm.

Kromě výrobků nabízí firma v této oblasti také doprovodné služby, které lze objednat v jednotlivých stupních podle toho, co vše je součástí služby. První úroveň je konfigurace zařízení FMP, což znamená montáž zařízení s kompletací a zkušebním předvedením. Nadstavbou je potom služba zahrnující uvedení zařízení do provozu, kdy odborníci firmy na základě technické vybavenosti provozu zákazníka provedou zapojení a zprovoznění zařízení. Tyto první dva stupně jsou poskytovány bezplatně na vyžádání zákazníka. Služba uvedení do provozu je omezena na 60 minut a do vzdálenosti 200 km. Dalším stupněm, tentokrát již placeným, je možnost poskytnutí odborníků firmy k zaškolení pracovníků v provozech zákazníka pro náročnější úkoly. Každý vyškolený pracovník obdrží certifikát. Poslední možností je prodloužení záruční doby na výrobky o 2, 3, nebo 5 let.

Poslední skupinou produktů, jež firma nabízí, je solární elektronika. Tato oblast zaznamenala v posledních letech veliký boom v celé Evropě především dotovaným cenám od vlád za výkup elektřiny vyrobené z obnovitelných zdrojů. Největší rozmach pak zaznamenaly právě fotovoltaické elektrárny, jejichž umístění je nejsnazší ze všech zdrojů zelené elektřiny. Tento trend přišel do České Republiky ze západní Evropy, kde bylo po naplnění kvót pro výrobu elektřiny z obnovitelných zdrojů odstoupeno od dotování nových zařízení. Stejný osud měly i elektrárny v tuzemsku, jen s poněkud nešťastným a značně kritizovaným způsobem řešení. Výstavby však pokračují na východ od České Republiky. Tato oblast výroby se tak stala velice podstatnou v posledních několika letech a ze značné míry se podílí na tržbách firmy. Lze však předpokládat, že i v dalších zemích bude vývoj stejný jako ve zbytku Evropy a po ukončení subvencí dojde k citelnému ochlazení v tomto odvětví.

Firma se ve svém portfoliu solární elektroniky soustřeďuje na střídače, jichž je zapotřebí k přeměně elektřiny vyrobené z fotovoltaických panelů na elektřinu dodávanou do sítě, lépe řečeno, mění stejnosměrný proud na střídavý. Modelová řada Fronius IG je určena především pro menší instalace, kdy nejsilnější střídač Fronius IG 500 je určen pro zdroje o výkonu do 40 kWp. Modelová řada Fronius CL je potom určena pro použití ve velkých solárních parcích postavených na otevřených

prostranstvích o libovolných výkonech. I vstup do těchto střídačů je omezen na určitou hodnotu kW v závislosti na konkrétním modelu, jedná se však o značně vyšší výkony než v případě řady IG a v případě solárních elektráren s výkonem několika set nebo tisíc kWp se předpokládá použití několika těchto střídačů.

Jako doplňkovou službu ke svým střídačům nabízí firma prodloužení záruky na 10, 15 nebo 20 let. Je tomu tak proto, že stát se výrobcům elektřiny z obnovitelných zdrojů zavázal k tomu, že od nich bude energii za subvencovanou cenu odkupovat po dobu 20 let od uvedení elektrárny do provozu. Většina solárních elektráren je tedy stavěna s plánovanou životností 20 let.

Dalším souborem služeb je tak zvaný monitoring solárních elektráren. Vychází se zde ze zkušenosti, že majitele těchto elektráren zajímá, jak jejich zařízení vyrábí v konkrétní den nebo i konkrétní hodinu, mohou pozorovat funkčnost jednotlivých částí zařízení, systém jim okamžitě nahlásí případnou poruchu. Firma Fronius tedy nabízí kompletní řešení počínaje datového úložiště, které po instalaci do řídicího střídače elektrárny sbírá veškerá data a odesílá je na portál firmy, na kterém i je uživatel může pod vlastním jménem a heslem prohlédnout.

5 Analýza a zhodnocení současného stavu

V následující části mé diplomové práce jsem se zabýval zejména zhodnocením finanční situace podniku a oblasti lidských zdrojů. Použil jsem tyto výkazy za rok 2008, 2009 a 2010: rozvahu a výkaz zisků a ztrát.

5.1 Analýza absolutních ukazatelů

První část diplomové práce se zabývá analýzou absolutních ukazatelů. Jedná se o detailní rozbor rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Rozbor jsem rozdělil na dvě části – horizontální analýzu a vertikální analýzu. Horizontální a vertikální analýza je výchozím bodem rozboru účetních výkazů. Měla by pomoci snadněji nahlédnout do výkazů. Nejprve jsem provedl rozbor rozvahy – aktiv a pasiv. Poté jsem provedl rozbor výkazu zisků a ztrát.

5.1.1 Horizontální analýza rozvahy

Horizontální analýza sleduje vývoj zkoumané veličiny v čase. Nejčastěji ve vztahu k nějakému minulému účetnímu období. V případě horizontální analýzy hledáme odpověď na dvě základní otázky, a to:

- 1) o kolik jednotek se změnila příslušná položka v čase? (absolutní změna),
- 2) o kolik % se změnila příslušná položka v čase? (relativní změna).

Tabulka 1 nám znázorňuje rozbor aktiv. Mezi roky 2008 a 2009 došlo k výraznému nárůstu aktiv, a to o Kč 84.898.000,-. Tento nárůst byl způsoben zejména růstem dlouhodobého hmotného majetku a to o Kč 69.529.000,- (+ 51,24 %) a to především v důsledku výstavby nového obchodního centra společnosti v Praze. Mezi roky 2008 a 2009 došlo ke zvýšení oběžných aktiv. Oběžná aktiva rostla díky zvýšení krátkodobých pohledávek. Na jejich nárůstu o Kč 14.691.000,- (10,10 %) měl největší podíl nárůst

pohledávek z obchodních vztahů a pohledávek vůči ovládající a řídící osobě. V roce 2010 došlo k dokončení výstavby obchodního centra, což se projevilo na dalším růstu dlouhodobého majetku. Výrazný pokles pohledávek v roce 2010 byl způsoben splacením půjčky poskytnuté mateřské společnosti a také vytvořením doposud nejvyšší opravné položky z důvodu nesplacení pohledávek z obchodních vztahů a to ve výši Kč 13.777.000,-

Tab. 1 Rozbor aktiv

	Absolutní změna 2009/2008	Relativní změna 2009/2008	Absolutní změna 2010/2009	Relativní změna 2010/2009
AKTIVA CELKEM	+ 84 898	+ 22,12%	-12 730	-2,72%
DLOUHODOBÝ MAJETEK	+ 69 540	+ 51,21%	+ 9 499	+ 4,63%
Dl. nehmotný majetek	+ 11	+ 11,83%	-72	-69,23%
Dl. hmotný majetek	+ 69 529	+ 51,24%	+ 9 571	+ 4,66%
OBĚŽNÁ AKTIVA	+ 15 358	+ 6,19%	-22 229	-8,44%
Zásoby	+ 11 832	+ 25,52%	+ 55 840	+ 95,96%
Dl. pohledávky	+ 2 884	+ 197,53%	+ 1 752	+ 40,33%
Kr. pohledávky	+ 14 691	+ 10,10%	-56 986	-35,59%
Kr. fin. majetek	-13 675	-25,39%	-22 639	-56,32%
Časové rozlišení	-374	-39,45%	-196	-34,15%

Zdroj: vlastní výpočty, finanční výkazy firmy

V tabulce 2 je zachycen rozbor pasiv. Můžeme zde vidět, že mezi roky 2008 a 2009 došlo k výraznému nárůstu krátkodobých závazků o Kč 63.327.000,- (+ 150,55 %). Hlavním důvodem je opět výstavba nového obchodního centra. Důležitou položkou tabulky je výsledek hospodaření běžného období. Mezi roky 2008 a 2009 došlo k poklesu výsledku hospodaření v běžném období o Kč 43.291.000,- (- 66,96 %). Společnost však i přesto dosáhla zisku.

Tab. 2 Rozbor pasiv

	Absolutní změna 2009/2008	Relativní změna 2009/2008	Absolutní změna 2010/2009	Relativní změna 2010/2009
PASIVA CELKEM	+ 84 898	+ 22,12%	-12 730	-2,72%
VLASTNÍ KAPITÁL	+ 21 336	+ 6,33%	-42 728	-11,92%
Základní kapitál	0	0,00%	0	0,00%
Rezervní fondy, nedělitelný fond a vlastní fondy ze zisku	0	0,00%	0	0,00%
Výsledek hospodaření min. let	+ 64 575	+ 24,28%	-78 665	-23,80%
Výsledek hospodaření běž. období	-43 239	-66,96%	+ 35 937	168,43%
CIZÍ ZDROJE	+ 63 562	+ 136,03%	+ 29 998	+ 27,20%
Rezervy	+ 682	+ 17,14%	+ 6 284	134,82%
Krátkodobé závazky	+ 63 327	+ 150,55%	+ 23 799	+ 22,58%
Časové rozlišení	-447	-65,45%	-85	-36,02%

Zdroj: vlastní výpočty, finanční výkazy firmy

5.1.2 Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát

Z tabulky 3 (příloha) je patrné, že ve sledovaném období docházelo k růstu tržeb za prodej zboží i vlastních výrobků a služeb. Mezi roky 2008 a 2009 však růst nákladů na prodané zboží převýšil růst tržeb, což mělo za následek pokles zisku. V následujícím roce však došlo k obrácení tohoto poměru a tím pádem k výraznému nárůstu zisku. Ke značnému růstu rezerv a opravných položek došlo mezi roky 2009 a 2010, na čemž měl největší podíl růst opravných položek k nesplaceným pohledávkám z obchodních vztahů

5.1.3 Vertikální analýza rozvahy

Vertikální analýza sleduje strukturu finančního výkazu vztahenou k nějaké smysluplné veličině. V mém případě je DM a OA vztahen k celkovým aktivům a následně jednotlivé položky nižších řádů vztaheny k položkám vlastního vyššího řádu.

Firma disponuje větším množstvím oběžných aktiv než dlouhodobého majetku. Za příznivý fakt lze považovat, že firma svůj podíl dlouhodobého majetku každoročně zvyšuje. V roce 2010 dosahuje dlouhodobý majetek téměř poloviny aktiv (47,11 %). Podíl nehmotného majetku na dlouhodobých aktivech se ve všech obdobích pohybuje pod hranicí 1 %. Největší položkou oběžných aktiv tvoří krátkodobé pohledávky, pouze v posledním roce jsou převýšeny zásobami. Po celou dobu pak klesá podíl krátkodobého finančního majetku.

Tab 4 Rozbor aktiv

	Podíl 2008	Podíl 2009	Podíl 2010
AKTIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%
DLOUHODOBÝ MAJETEK	35,38%	43,80%	47,11%
Dl. nehmotný majetek	0,07%	0,05%	0,01%
Dl. hmotný majetek	99,93%	99,95%	99,99%
OBĚŽNÁ AKTIVA	64,62%	56,20%	52,89%
Zásoby	18,69%	22,09%	47,28%
Dl. pohledávky	0,59%	1,65%	2,53%
Kr. pohledávky	58,62%	60,78%	42,76%
Kr. fin. majetek	21,72%	15,26%	7,28%
Časové rozlišení	0,38%	0,22%	0,16%

Zdroj: vlastní výpočty, finanční výkazy firmy

Vlastní kapitál tvoří převážnou část pasiv. Tento poměr však postupně klesá ve prospěch cizích zdrojů. Cizí zdroje v roce 2008 činily pouze 12 %, v roce 2010 je to už 30,76%. Hlavní podíl na tom má růst krátkodobých závazků, jako největší složky cizích zdrojů. Hlavní položkou vlastního kapitálu je potom výsledek hospodaření minulých let s téměř 80% podílem v letech 2008 a 2010 a 92 % podílem v roce 2009.

Tab č. 5 Rozbor pasiv

	Podíl 2008	Podíl 2009	Podíl 2010
PASIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%
VLASTNÍ KAPITÁL	87,83%	76,47%	69,24%
Základní kapitál	1,78%	1,67%	1,90%
Rezervní fondy, nedělitelný fond a vlastní fondy ze zisku	0,18%	0,17%	0,19%
Výsledek hospodaření min. let	78,89%	92,21%	79,77%
Výsledek hospodaření běž. období	19,16%	5,95%	18,14%
CIZÍ ZDROJE	12,17%	23,53%	30,76%
Rezervy	8,52%	4,23%	7,80%
Krátkodobé závazky	90,02%	95,56%	92,09%
Časové rozlišení	1,46%	0,21%	0,11%

Zdroj: vlastní výpočty, finanční výkazy firmy

5.2 Analýza finančních poměrových ukazatelů

5.2.1 Ukazatele rentability (profitability ratios)

Pojmem rentabilita se obvykle označuje výnosnost, výkonnost či schopnost přinášet očekávaný efekt. Ve finanční oblasti pod tímto pojmem chápeme schopnost podniku vytvářet nové zdroje a zhodnocovat vložený kapitál. Nejdůležitější formou hodnocení činnosti podniku je určení poměru celkového zisku s výší zdrojů, jichž bylo použito k jeho dosažení. Ukazatele rentability poměrují různé formy zisku k určitým vstupům, ať už k celkovým aktivům nebo vlastnímu vloženému kapitálu. Pojetí těchto ukazatelů není zcela jednoznačné a rozdílní autoři zahrnují ve svých pracích do této skupiny jiné ukazatele lišící se názvem nebo i způsobem výpočtu.

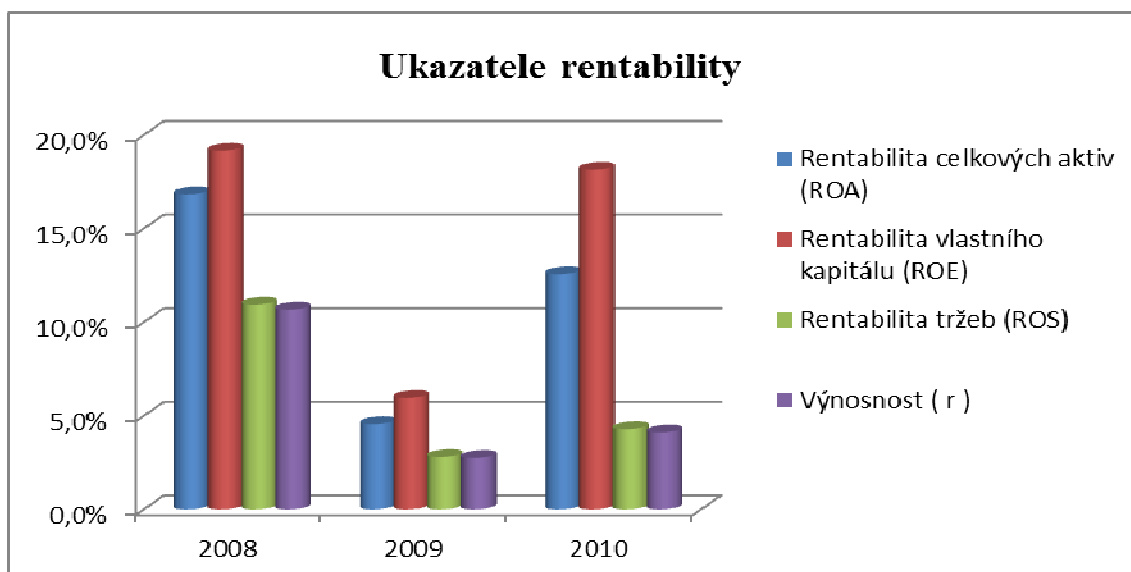
V tabulce 6 a na obrázku 4 jsou zaznamenány jednotlivé výsledky ukazatelů rentability.

Tab. 6 Ukazatelé rentability (v %)

Ukazatel / Rok	2008	2009	2010
Rentabilita celkových aktiv (ROA)	16,824	4,552	12,560
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	19,156	5,953	18,141
Rentabilita tržeb (ROS)	10,938	2,796	4,283
Výnosnost (r)	10,670	2,745	4,106

Zdroj: vlastní výpočet

Obr. 5 Ukazatelé rentability



Zdroj: vlastní výpočet

Ukazatel celkových aktiv (ROA), někdy také označován jako ukazatel produkční síly, vyjadřuje, jaká část zisku byla vygenerována z investovaných aktiv (tzn. celkových aktiv). Čím vyšší je tato hodnota, tím je to pro podnik lepší. Z vypočtených výsledků je patrné, že nejlepší situace byla v roce 2008, kdy rentabilita celkových aktiv dosahovala 16,82 %. V tomto roce také společnost dosáhla svého nejvyššího hospodářského výsledku po zdanění, a to Kč 64.575.000,-. Abychom vyzkoušeli správnost výpočtu ukazatele ROA, rozložíme ho na dva dílčí ukazatele – výnosnost a výnosy na aktiva. Jejich vynásobením bychom měli získat ROA. Z dílčích ukazatelů také můžeme určit, co mělo hlavní vliv na vývoj ROA. Jak je patrné z tabulky 8, ROA má shodný vývoj s ukazatelem výnosnosti, v roce 2010 však roste rychleji právě díky výnosu na aktiva.

Tab. 7, Zkouška ukazatele rentability aktiv

Ukazatel/Rok	2008	2009	2010
Výnosnost (r)	10,67%	2,75%	4,11%
Výnosy/Aktiva	1,58	1,66	3,06
ROA	16,82%	4,55%	12,56%

Zdroj: vlastní výpočty

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) udává, zda kapitál, který do firmy vložili její vlastníci či akcionáři, přináší dostatečný výnos a je tedy jedním z klíčových faktorů pro rozhodnutí zda do firmy investovat své prostředky. V roce 2008 dosahovala rentabilita vlastního kapitálu 19,16 %, což byl nejlepší výsledek v těchto třech letech. Naopak v roce 2009 hodnota rentability vlastního kapitálu (ROE) výrazně klesla, a to na 5,95 %. Tento jev je však v roce 2009 patrný u všech ukazatelů. Příčinou byl výrazný pokles zisku v tomto roce. V roce 2009 zároveň hodnota ROE převýšila hodnotu ROA. Bylo to způsobeno tím, že v roce 2009 došlo ke značnému růstu celkových aktiv, který byl doprovázen podstatně menším růstem vlastního kapitálu. Majetek byl tedy více financován z cizích zdrojů. Zkouškou správnosti výpočtů ukazatele ROE, je rozložení na dílčí ukazatele – finanční páku a ROA. Vynásobením těchto dvou ukazatelů bychom měli získat ROE. Z vývoje dílčích ukazatelů také můžeme určit, co mělo hlavní příčinu na vývoji ROE. Jak je názorné z tabulky č. 6, vývoj ROE v zásadě kopíroval vývoj ROA s pouze menším vlivem finanční páky, která určuje, jak se vlastní kapitál podílí na financování aktiv.

Tabulka 8, Zkouška ukazatele rentability vlastního kapitálu

Ukazatel	2008	2009	2010
Finanční páka	1,1386	1,3077	1,4444
ROA	16,82%	4,55%	12,56%
ROE	19,16%	5,95%	18,14%

Zdroj: vlastní výpočty

Ukazatel rentability tržeb (ROS) tvoří základ efektivnosti celého podniku a říká, jak velký zisk přinese 1 Kč tržeb. Dosahuje-li podnik v tomto ukazateli přiměřené úrovně, lze se domnívat, že i ostatní aspekty budou přiměřené. Nejvyšší hodnota tohoto ukazatele byla dosažena v roce 2008 (10,94 %). V roce 2009 byl tento ukazatel oproti minulým rokům výrazně nižší, jeho hodnota dosahovala 2,8 %. Tento výrazný pokles byl způsoben také značným rozdílem mezi tržbami a výsledkem hospodaření.

Výnosnost (r) ukazuje, podobně jako rentabilita tržeb, jak velký zisk po zdanění přinese 1 Kč výnosů. Jmenovatel v tomto případě zahrnuje veškeré výnosové položky podniku. Nejlepší výnosnosti (10,67%) podnik dosahoval v roce 2008. Růst nákladů a následný pokles zisku se podepsal na jejím razantním snížení v roce 2009 (2,75%).

5.2.2 Ukazatele aktivity (activity ratios)

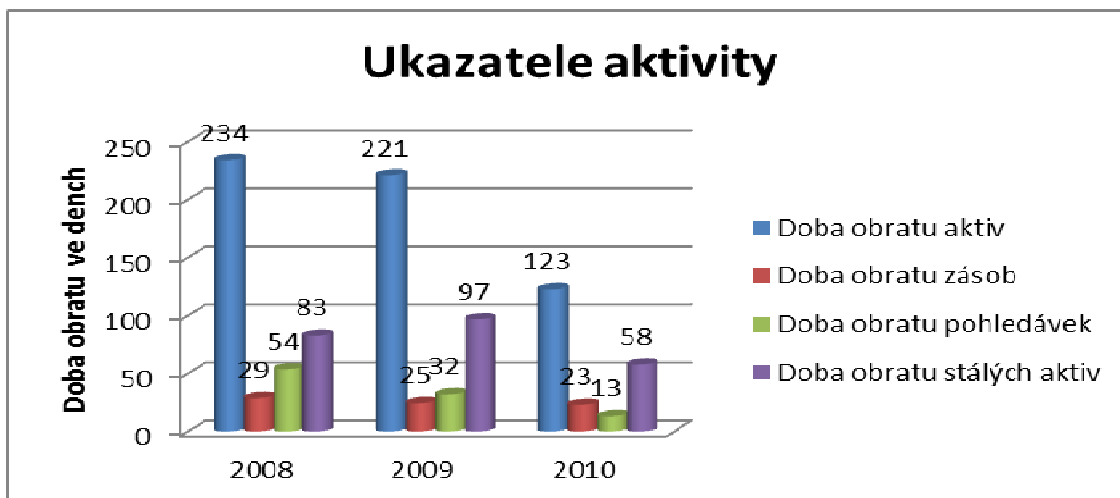
Z ukazatelů aktivity (activity ratios) se lehce dozvíme, jak efektivně firma nakládá se svými aktivy. Rozlišujeme ukazatele dvojího typu, buď ukazatel počtu obrátek (rychlost obratu) nebo ukazatele doby obratu. V prvním případě výsledek udává počet obrátek za rok, v druhém pak počet dní. Firmy potřebují získat zdroje na financování potřebných aktiv jako je materiál, technologie atd. Pokud má společnost nadbytek aktiv, stoupá obvykle její úrokové zatížení a zisk je stlačován úrokovým břemenem. Pokud je naopak produktivních aktiv nedostatek, je společnost nucena vzdát se mnoha výhodných podnikatelských příležitostí. Výsledky ukazatelů aktivity jsou znázorněny v tabulce 9 a na obrázku č. 6.

Tab. 9 Ukazatele aktivity

Ukazatel/Rok	2008	2009	2010
Rychlost obratu aktiv	1,54	1,63	2,93
Rychlost obratu zásob	12,48	14,60	15,53
Rychlost obratu pohledávek	6,71	11,19	27,07
Rychlost obratu stálých aktiv	4,35	3,72	6,23

Zdroj: vlastní výpočet

Obr. 6 Ukazatele aktivity



Zdroj: vlastní výpočet

Rychlost obratu aktiv patří spolu s rentabilitou tržeb k jednomu z klíčových ukazatelů efektivnosti a je měřítkem celkového využití majetku. Je žádoucí, aby výsledný ukazatel byl co nejvyšší, minimálně pak roven 1. Pokud je nižší, znamená to, že aktiva podniku nevygenerují tolik tržeb, aby se jejich hodnota rovnala alespoň účetní hodnotě aktiv. Jinak řečeno, 1 Kč vložených aktiv přinese menší než 1 Kč efekt. Mnou zkoumaný podnik tuto podmínku splňuje ve všech sledovaných obdobích. Nejlepšího výsledku je dosaženo v roce 2010, kdy každá 1 Kč vložených aktiv vygenerovala 2,93 Kč tržeb. Pokud porovnáním tohoto ukazatele s průměrem v oboru zjistíme, že je dlouhodobě nízký, podnik by měl zvýšit své tržby nebo odprodat některá aktiva. Jistým problémem tohoto ukazatele je, že celková aktiva jsou různorodou skupinou a na jejich účetní hodnotu má vliv mnoho faktorů, ať už způsob ocenění nebo volba formy odepisování.

Na druhou stranu, u ukazatele doby obratu aktiv požadujeme hodnoty co nejnižší. Z uvedeného obrázku je patrné, že podnik dobu obratu aktiv zkracuje. V roce 2009 je pokles menší, neboť došlo k výraznému zvýšení aktiv, který nebyl doprovázen stejně razantním zvýšením tržeb. K tomu došlo až v roce 2010, kdy se doba obratu aktiv zkrátila téměř na polovinu.

Rychlost obratu stálých aktiv měří, jak se podniku daří zvyšovat své tržby, aniž by docházelo k rozšiřování kapacity stálých aktiv. Ukazatel má také význam při rozhodování, zda investovat do dalších produktivních prostředků. Žádoucí je tedy růst tohoto ukazatele, protože tak dochází ke zvyšování intenzity využívání stálých aktiv. Pokles ukazatele v roce 2009 můžeme přičíst tomu, že podnik provedl výstavbu nového obchodního centra, v důsledku čehož došlo k výraznému nárůstu stálých aktiv.

Ukazatel doby obratu zásob udává, jak dlouho (ve dnech) jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. V ideálním případě se tento ukazatel v průběhu času postupně zmenšuje. V případě zkoumaného podniku se tento trend naplňuje a ukazuje se, že aktiva jsou ve formě zásob vázána po stále kratší dobu. Toho je dosahováno především neustálým nárůstem tržeb, které rostou rychleji než zásoby. Tento jev je obzvláště patrný v roce 2010, kdy i přes značný nárůst zásob se doba obratu zkrátila, právě díky významnému růstu tržeb.

Rychlost obratu zásob vypovídá o tom, kolikrát se průměrný stav zásob za rok obrátil. V roce 2010, kdy byl tento ukazatel nejvyšší, tak podnik každou položku svých zásob prodal 15,53 krát. Příznivé hodnoty tohoto ukazatele znamenají, že ve firmě nejsou zbytečné nelikvidní zásoby, které by vyžadovaly nadbytečné financování.

Ukazatel doby obratu pohledávek říká, jak dlouhý je interval, za který dojde k dokončení koloběhu pohledávky a tedy její přeměně v peníze respektive kolik dní poskytuje v průměru firma bezúročný dodavatelský úvěr svým zákazníkům. Čím nižší tato hodnota je, tím rychleji podnik své pohledávky inkasuje a získané prostředky může použít k dalším nákupům. V praxi lze hodnotu okolo 14 považovat za výbornou a hodnotu nad 70 za nepřilíš uspokojivou. Ve firmě Fronius Česká republika s.r.o. má doba inkasa pohledávek tendenci klesající. Doba inkasa pohledávek v roce 2009 klesla o 22 dní oproti roku 2008. V roce 2010 dochází k dalšímu razantnímu snížení a to až na 13 dní, což už můžeme považovat velice pozitivní hodnotu. Pro výpočet tohoto ukazatele byly krátkodobé pohledávky sníženy o půjčku mateřské společnosti, která je v účetnictví firmy vedena jako krátkodobá pohledávka.

5.2.3 Ukazatele likvidity (liquidity ratios)

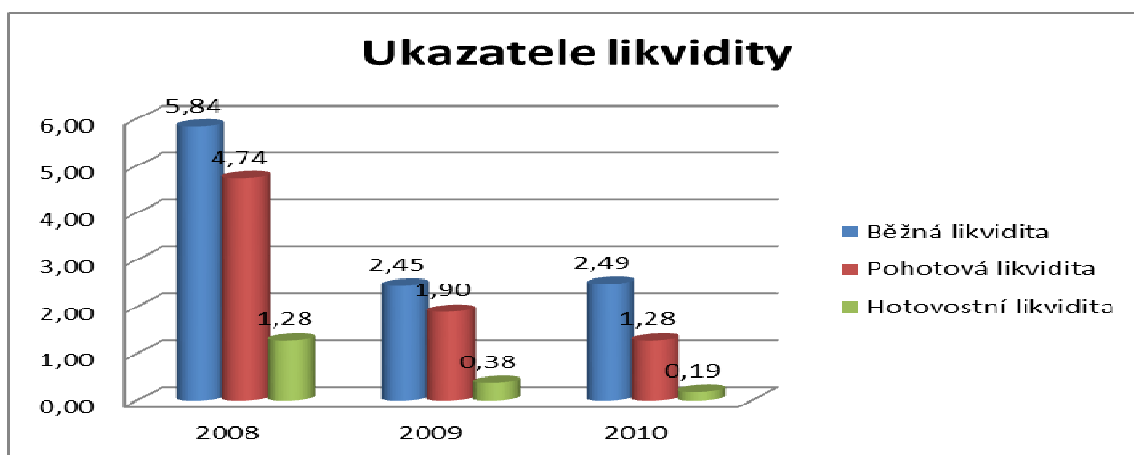
Pojmem likvidita je označována schopnost firmy transformovat majetek na prostředky, které bude možno použít na splacení závazků. Schopnost firmy hradit ve stanovené lhůtě a formě své závazky je označována jako solventnost, tedy likvidita vztažená k určitému datu splatnosti. Tyto dva ukazatele na sebe úzce navazují a vycházejí z likvidnosti aktiv. Likvidností je potom chápána vlastnost aktiva jako možnost jeho snadné převoditelnosti na peněžní formu. Podnik nemůže fungovat, jestliže není schopen dostát svým závazkům. Nestačí tedy být rentabilní ale také likvidní. Oběžná aktiva, ze kterých ukazatele likvidity vycházejí, neprodukují přímo žádný zisk, naopak jsou v nich vázány zdroje podniku. Podnik je tedy nucen k volbě mezi snahou o udržení své likvidity a na druhé straně maximalizací užitku z vlastněných prostředků.

Tab. 10 Ukazatelé likvidity

Ukazatel/Rok	2008	2009	2010
Běžná likvidita	5,84	2,45	2,49
Pohotová likvidita	4,74	1,90	1,28
Hotovostní likvidita	1,28	0,38	0,19

Zdroj: vlastní výpočty

Obr. 7 Ukazatelé likvidity



Zdroj: vlastní výpočty

V roce 2010 společnost přijala krátkodobou půjčku od své mateřské společnosti. Tato půjčka je v účetnictví vedena jako krátkodobý závazek. Protože se nejedná o klasický závazek vůči dodavatelům, při výpočtu ukazatelů likvidity za rok 2010 jsem hodnotu krátkodobých závazků z rozvahy o částku půjčky snížil.

Běžná likvidita v čitateli zahrnuje všechny složky oběžných aktiv a udává, kolika Kč oběžných aktiv je kryta každá Kč krátkodobých závazků, neboli jak je podnik schopen uspokojit všechny své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva na hotovost. Za doporučenou hodnotu bývá označován výsledek v rozmezí 1,5 až 2,5. Naproti tomu běžná likvidita pod úrovní 1,5 bývá označována za „těsnou“. Je však potřeba zdůraznit, že běžnou likviditu je nutno brát s rezervou, neboť předpoklad přeměny veškerých oběžných aktiv podniku na hotovost by znamenal znemožnění dalšího fungování a tedy likvidaci podniku.

Přestože běžná likvidita mnou zkoumaného podniku vykazuje klesající tendenci, stále se udržuje nad doporučenou hladinou. Výsledek 5,84 v roce 2008 naznačuje, že příliš mnoho prostředků firmy bylo vázáno ve formě oběžných aktiv. Výrazný pokles ukazatele v roce 2009 byl způsoben razantním nárůstem závazků, který byl doprovázen daleko menším růstem oběžných aktiv. Další pokles v roce 2010 byl způsoben snížením stavu oběžných aktiv. Krátkodobé závazky sice také mírně vzrostly, avšak po odečtení půjčky od mateřské společnosti došlo pro účely výpočtu tohoto ukazatele fakticky k jejich poklesu.

Pokud od oběžných aktiv krátkodobé závazky odečteme, získáme hodnotu pracovního kapitálu, který vyjadřuje, jak velká část krátkodobého majetku je financována z dlouhodobých zdrojů. Pracovní kapitál dosahoval v jednotlivých letech těchto hodnot: 203.573 tis. v roce 2008, 153.094 tis. v roce 2009 a 70.591 tis. v roce 2010.

Pohotová likvidita je již přesnějším ukazatelem pro určení schopnosti podniku krýt své běžné potřeby a krátkodobé závazky a to proto, že z čitatele jsou vyloučena nejméně likvidní oběžná aktiva, za která můžeme označit zásoby. Jako doporučení by se hodnota

ukazatele měla pohybovat mezi 1 a 1,5. V roce 2008 pohotová likvidita dosahuje úrovně 4,74, což je zjevně zbytečně vysoké číslo. Nutno podotknout, že pohledávky se na tomto ukazateli podílí ze dvou třetin. Značný pokles v roce 2009 byl způsoben především výrazným růstem krátkodobých závazků. V roce 2010 ukazatel znovu mírně klesá, stále se však pohybuje v doporučeném rozmezí. Příčinou toho byl významný pokles krátkodobých pohledávek doprovázený poklesem krátkodobého finančního majetku. Pozitivně lze hodnotit to, že neexistuje výrazný rozdíl mezi hodnotami běžné a pohotové likvidity, který by naznačoval nadměrnou váhu zásob v rozvaze.

Okamžitá likvidita měří schopnost podniku uhradit své krátkodobé závazky okamžitě. Ukazatel počítá pouze s penězi v hotovosti a na běžných účtech a také s krátkodobými cennými papíry, které jsou, za předpokladu dobře fungující tržní ekonomiky, okamžitě převoditelné na peněžní prostředky. Doporučená hodnota je v literatuře uváděna v rozmezí 0,2 až 0,5. V roce 2008 se podnik pohybuje vysoko nad doporučovanou hodnotou. Znamená to, že hotovostní prostředky podniku jsou zbytečně vázány, aniž by přinášely další zisk. Postupný pokles krátkodobého finančního majetku spolu s nárůstem krátkodobých závazků po sledované období vedl ke snížení ukazatele až na úroveň 0,19, což je na dolní hranici doporučované hodnoty.

5.2.4 Ukazatele zadluženosti (debt ratios)

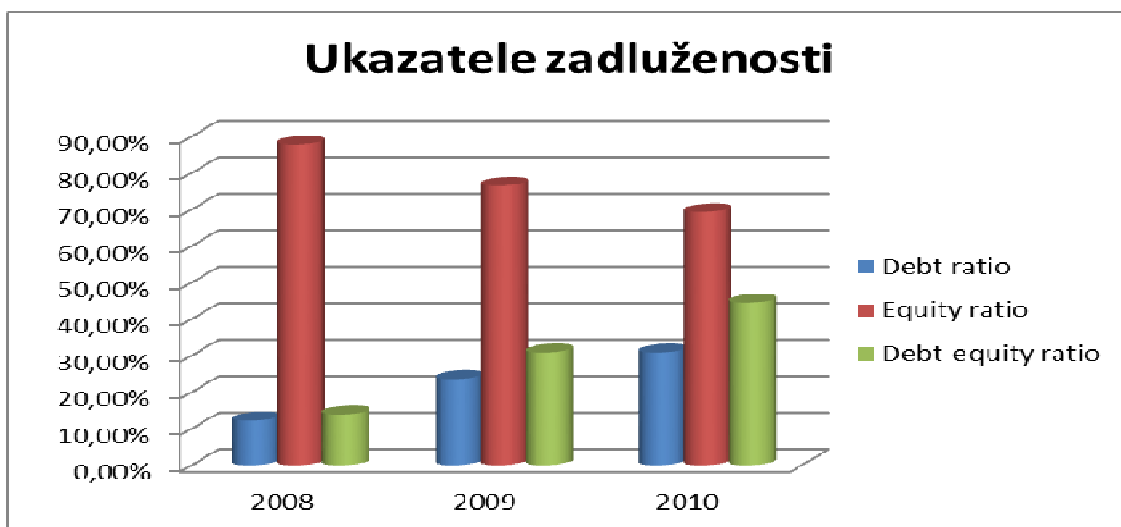
Výsledky ukazatelů zadluženosti jsou uvedeny v tabulce 11 a obrázku 8.

Tab. 11 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel/Rok	2008	2009	2010
Debt ratio	12,17%	23,53%	30,76%
Equity ratio	87,83%	76,47%	69,24%
Debt-equity ratio	13,86%	30,77%	44,44%

Zdroj: vlastní výpočty

Obr. 8 Ukazatele zadluženosti



Zdroj: vlastní výpočty

Debt ratio neboli ukazatel věřitelského rizika ukazuje, jaká část celkových závazků připadá na 1 Kč celkových aktiv. Čím vyšší tato hodnota je, tím víc je podnik zadlužen a roste věřitelské riziko. Věřitelé preferují nižší hodnoty tohoto ukazatele, na druhou stranu vlastníci podniku se snaží využitím finanční páky dosáhnout vyšším stupněm zadlužení vyššího zisku. Z výsledků vyplývá, že firma používá k financování svých potřeb převážně vlastní kapitál. Zadluženost vykazuje po sledované období rostoucí tendenci z důvodu růstu krátkodobých závazků. Přesto však hodnota 30,76 % v roce 2010 nepředstavuje nijak vysokou míru zadlužení.

Equity ratio udává, do jaké míry jsou aktiva kryta vlastním kapitálem. Jedná se o vyjádření finanční stability a samostatnosti firmy. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je v rozmezí 75% - 100%. Tuto podmínku firma nesplňuje pouze v roce 2010, kdy v důsledku poklesu vlastního kapitálu ukazatel klesl na 69,24 %.

Debt-equity ratio neboli zadluženost vlastního kapitálu udává, jak velká část celkových závazků připadá na 1 Kč vlastního kapitálu. Vlastní kapitál je nejdražším zdrojem, kterým podnik disponuje. Odměnou investorům za poskytnutí kapitálu jsou podíly na zisku, nejčastěji ve formě dividend, které však nejsou nákladem, na rozdíl od úroků

placených z půjček a úvěrů, které snižují daňovou základnu a vytváří tak pákový efekt. Hodnoty ukazatele nad 50% mohou pro potenciální investory představovat určité varování. Záleží však na oboru, ve kterém se firma pohybuje. Za sledované období se hodnoty pohybovaly pod hranicí 50%. Stoupající hodnoty ukazatele jsou způsobeny růstem krátkodobých závazků.

5.3 Bankrotní a bonitní modely

Jedná se o účelově vybrané ukazatele. Bankrotní i bonitní modely si kladou za cíl přiřadit firmě jednu jedinou číselnou charakteristiku, na základě níž posuzují finanční zdraví firmy. Rozdíl mezi bankrotním a bonitním modelem je především v tom, k jakému účelu byly vytvořeny.

5.3.1 Bankrotní modely

Účelem bankrotních modelů je informovat uživatele o tom, zda je v dohledné době firma ohrožena bankrotem. Tato informace má sloužit hlavně věřitelům firmy, které zajímá její schopnost splatit své závazky.

Altmanovo Z-skóre

Z několika možných variant jsem vybral rovnici označenou jako Z2, která je modifikací původní rovnice z roku 1983. Tento model má být použitelný pro podniky, které neobchodují své akcie na kapitálových trzích.

Rovnice má tuto podobu:

$$Z_2 = 0,717 \cdot x_1 + 0,847 \cdot x_2 + 3,107 \cdot x_3 + 0,42 \cdot x_4 + 0,998 \cdot x_5, \text{ kde}$$

$$x_1 = \frac{\text{pracovní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

$$x_2 = \frac{\text{zadržný zisk}}{\text{celková aktiva}}$$

$$x_3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}}$$

$$x_4 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celkové cizí zdroje}}$$

$$x_5 = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

$$Z2_{(2008)} = 0,717 * (203.573 / 383.828) + 0,847 * (330.501 / 383.828) + 3,107 * (82.275 / 383.828) + 0,42 * (337.101 / 46.727) + 0,998 * (590.348 / 383.828)$$

$$Z2_{(2008)} = \underline{\underline{6,34}}$$

$$Z2_{(2009)} = 0,717 * (153.094 / 468.726) + 0,847 * (351.837 / 468.726) + 3,107 * (26.708 / 468.726) + 0,42 * (358.437 / 110.289) + 0,998 * (763.188 / 468.726)$$

$$Z2_{(2009)} = \underline{\underline{4,04}}$$

$$Z2_{(2010)} = 0,717 * (105.510 / 455.996) + 0,847 * (309.109 / 455.996) + 3,107 * (71.203 / 455.996) + 0,42 * (315.709 / 140.287) + 0,998 * (1.337.262 / 468.726)$$

$$Z2_{(2010)} = \underline{\underline{6,00}}$$

Při výsledku Z2 větší než 2,9 je firma považována za finančně silnou. Při výsledku Z2 menší než 1,2 je firma označována za kandidáta na bankrot. Pokud je výsledné číslo mezi těmito hodnotami, náleží firma do tzv. šedé zóny. U tohoto podniku se ve všech zkoumaných letech výsledné Z-skóre pohybuje nad hranicí 2,9, firmu tedy lze označit za finančně silnou.

Index IN01

Rovnice indexu IN 01 sestaveného v roce 2001 má tuto podobu:

$$IN01 = 0,13 * x1 + 0,04 * x2 + 3,92 * x3 + 0,21 * x4 + 0,09 * x5, \text{ kde}$$

$$x1 = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{cizí zdroje}}$$

$$x2 = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

$$x3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}}$$

$$x4 = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

$$x5 = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěvě}}$$

$$IN01_{(2008)} = 0,13 * (383.828 / 46.727) + 0,04 * (0) + 3,92 * (82.275 / 383.828) + 0,21 * (590.348 / 383.828) + 0,09 * (248.046 / 42.065)$$

$$IN01_{(2008)} = \underline{\underline{2,76}}$$

$$IN01_{(2009)} = 0,13 * (468.726 / 110.289) + 0,04 * (0) + 3,92 * (26.708 / 468.726) + 0,21 * (763.188 / 468.726) + 0,09 * (263.404 / 105.392)$$

$$IN01_{(2009)} = \underline{\underline{1,34}}$$

$$IN01_{(2010)} = 0,13 * (455.996 / 140.287) + 0,04 * (0) + 3,92 * (71.203 / 455.996) + 0,21 * (1.337.262 / 455.996) + 0,09 * (241.175 / 129.191)$$

$$IN01_{(2010)} = \underline{\underline{1,82}}$$

Pro vypočtené hodnoty IN01 platí, že výsledek nad 1,77 znamená, že podnik tvoří hodnotu, výsledek menší než 0,684 znamená, že podnik spěje k bankrotu. Výsledek mezi těmito hodnotami znamená, že se jedná o bonitní podnik, kterému nehrozí bankrot, ale který netvoří hodnotu. Dle vypočtených výsledků je tedy možno říct, že zkoumaný podnik v letech 2008 a 2010 vytvářel hodnotu. V roce 2009 sice hodnotu nevytvářel, přesto však nebyl ohrožen bankrotem.

Tafflerův model

Rovnice modelu má tuto podobu:

$$TM = 0,53 * x_1 + 0,13 * x_2 + 0,18 * x_3 + 0,16 * x_4, \text{ kde}$$

$$x_1 = \frac{\text{EBT}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (\text{rentabilita krátkodobých závazků})$$

$$x_2 = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{cizí zdroje}} \quad (\text{ukazatel likvidity})$$

$$x_3 = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{celková aktiva}} \quad (\text{krátkodobá zadluženost})$$

$$x_4 = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (\text{rychlost obrátu aktiv})$$

$$TM_{(2008)} = 0,53 * (82.275 / 42.065) + 0,13 * (248.065 / 46.727) + 0,18 * (42.065 / 383.828) + 0,16 * (590.348 / 383.828)$$

$$TM_{(2008)} = \underline{\underline{1,99}}$$

$$TM_{(2009)} = 0,53 * (26.708 / 105.392) + 0,13 * (263.404 / 110.289) + 0,18 *$$

$$(105.392 / 468.726) + 0,16 * (763.188 / 468.726)$$

$$TM_{(2009)} = \underline{\mathbf{0,75}}$$

$$TM_{(2010)} = 0,53 * (71.203 / 129.191) + 0,13 * (241.175 / 140.287) + 0,18 * (129.191 / 455.996) + 0,16 * (1.337.262 / 455.996)$$

$$TM_{(2010)} = \underline{\mathbf{1,04}}$$

Vyjde-li výsledná hodnota menší než 0,2, znamená to, že riziko bankrotu je velké. Naopak, hodnota vyšší než 0,3 znamená, že je toto riziko malé. V mém případě se výsledná hodnota po sledované období pohybuje vysoko nad 0,3, což znamená, že firma není ohrožena bankrotem.

5.3.2 Bonitní modely

Kralickův Quicktest

Kralickův Quicktest hodnotí situaci firmy na základě čtyř ukazatelů, podle jejichž výsledné hodnoty přiděluje firmě body. Tyto body jsou na závěr shrnuty prostým aritmetickým průměrem. Jednotlivé ukazatele mají tuto podobu:

$$R1 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (\text{kvóta vlastního kapitálu})$$

$$R2 = \frac{\text{cizí zdroje - peníze - bankovní účt}}{\text{cash flow}} \quad (\text{doba splacení dluhu z cash flow})$$

$$R3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}} \quad (\text{rentabilita celkových aktiv})$$

$$R4 = \frac{\text{cash flow}}{\text{tržby}} \quad (\text{rentabilita tržeb na základě cash flow})$$

Tabulka 12, Bodování výsledků Kralickova Quicktestu

Ukazatel/Bodové hodnocení	1	2	3	4	5
R1	> 30 %	> 20 %	> 10 %	≤ 10 %	≤ 0 %
R2	< 3 roky	< 5 roky	< 12 roků	≥ 12 roků	≥ 30 roků
R3	> 15 %	> 12 %	> 8 %	≤ 8 %	≤ 0 %
R4	> 10 %	> 8 %	> 5 %	≤ 5 %	≤ 0 %

Zdroj: vlastní

Pro získání dílčích výsledků hodnocení se postupuje takto:

$$\text{Finanční stabilita} = \frac{R1 + R2}{2}$$

$$\text{Výnosová situace} = \frac{R3 + R4}{2}$$

$$\text{Celková situace firmy} = \frac{R1 + R2 + R3 + R4}{4}$$

2008

$$R1 = 337.101 / 383.828$$

$$R1 = \underline{\mathbf{87,83\%}}$$
 (1 bod)

$$R2 = (46.727 - 53.869) / 88.358$$

$$R2 = \underline{\mathbf{-0,08}}$$
 (1 bod)

$$R3 = 82.275 / 383.828$$

$$R3 = \underline{\mathbf{21,44\%}}$$
 (1 bod)

$$R4 = 88.358 / 590.348$$

$$R4 = \underline{14,97\%} \text{ (1 bod)}$$

$$\text{Hodnocení finanční stability} = (1+1) / 2 = 1$$

$$\text{Hodnocení výnosové situace} = (1+1) / 2 = 1$$

$$\text{Hodnocení celkové situace} = (1+1+1+1) / 4 = \underline{1}$$

2009

$$R1 = 358.437 / 468.726$$

$$R1 = \underline{76,47\%} \text{ (1 bod)}$$

$$R2 = (110.289 - 40.194) / 43.279$$

$$R2 = \underline{1,62} \text{ (1 bod)}$$

$$R3 = 26.708 / 468.726$$

$$R3 = \underline{5,7\%} \text{ (4 body)}$$

$$R4 = 43.279 / 763.188$$

$$R4 = \underline{5,67\%} \text{ (3 body)}$$

$$\text{Hodnocení finanční stability} = (1+1) / 2 = 1$$

$$\text{Hodnocení výnosové situace} = (4+3) / 2 = 3,5$$

$$\text{Hodnocení celkové situace} = (1+1+4+3) / 4 = \underline{2,25}$$

2010

$$R1 = 315.709 / 455.996$$

$$R1 = \underline{69,24\%} \text{ (1 bod)}$$

$$R2 = (140.287 - 17.555) / 108.689$$

$$R2 = \underline{1,13} \text{ (1 bod)}$$

$$R3 = 71.203 / 455.996$$

$$R3 = \underline{15,62\%} \text{ (1 bod)}$$

$$R4 = 108.689 / 1.337.262$$

$$R4 = \underline{8,13\%} \text{ (2 body)}$$

$$\text{Hodnocení finanční stability} = (1+1) / 2 = 1$$

$$\text{Hodnocení výnosové situace} = (1+2) / 2 = 1,5$$

$$\text{Hodnocení celkové situace} = (1+1+1+2) / 4 = \underline{1,25}$$

Při hodnocení výsledků znamená výsledný bodový zisk větší než 3, že se jedná o podnik spějící k bankrotu, naopak výsledek menší než 2 znamená, že se jedná o bonitní podnik. Výsledek mezi těmito čísly znamená, že podnik se nachází v tzv. šedé zóně. Z dosažených výsledků je patrné, že z hlediska finanční stability je podnik ve všech letech finančně silný, neboť je vždy hodnocen 1. V případě hodnocení výnosové situace vychází podnik v letech 2008 a 2010 jako silný, rok 2009 je však hodnocen negativně. To ovlivňuje i hodnocení celkové situace, kdy v letech 2008 a 2010 můžeme dle výsledků tvrdit, že se jedná o bonitní podnik, v roce 2009 spadá do šedé zóny.

Aspekt Global rating

Podobně jako indexy IN, je i tento model zkonstruován pro prostředí tuzemské ekonomiky. Model se zaměřuje především na provozní stránku podniku. V ukazatelích je použito provozního výsledku hospodaření a provozních tržeb namísto celkových. Výslednou hodnotu získáme sečtením výsledků ze sedmi ukazatelů, které jsou do tohoto modelu zahrnuty, jak je patrné z následující tabulky.

Tabulka 13, Výpočet Aspekt Global rating

Ukazatel	Výpočet ukazatele
----------	-------------------

Provozní marže	(provozní HV + odpisy) / (tržby za prodej výrobků a zboží)
Ukazatel běžného ROE	(HV za běžné období) / VK
Krytí odpisů	(provozní HV + odpisy) / odpisy
Pohotová likvidita	(finanční majetek + krátkodobé pohledávky) / krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci
Ukazatel vlastního financování	VK / pasiva celkem
Provozní rentabilita aktiv	(provozní HV + odpisy) / aktiva celkem
Využití aktiv	(tržby za prodej vlastních výrobků a zboží) / aktiva celkem

Zdroj: vlastní

Po vypočtení jsou jednotlivé ukazatele sečteny. Výsledná známka je pak zařazena do devíti bodové stupnice, která se podobá té, kterou používají mezinárodní ratingové agentury.

Tabulka 14, Znamky Aspekt Global rating

Rating	Pro hodnotu indexu \geq	Komentář k ratingu
AAA	8,5	Optimálně hospodařící subjekt blížící se "ideálnímu podniku"
AA	7	Velmi dobře hospodařící subjekt se silným finančním zdravím
A	5,75	Stabilní a zdravý subjekt s minimálními rezervami v rentabilitě či likviditě
BBB	4,75	Stabilní průměrně hospodařící subjekt

BB	4	Průměrně hospodařící subjekt, jehož finanční zdraví má poměrně jasné rezervy
B	3,25	Subjekt s jasnými rezervami a problémy, které je třeba velmi dobře sledovat
CCC	2,5	Podprůměrně hospodařící subjekt, jehož rentabilita i likvidita si vyžadují ozdravení
CC	1,5	Představitel nezdravě hospodařícího subjektu s krátkodobými i dlouhodobými problémy
C	<1,5	Subjekt na pokraji bankrotu se značnými riziky a častými krizemi

Zdroj:

Zkoumaný podnik dosáhl v tomto modelu následujících výsledků:

Tabulka 15, Výsledky Aspekt Global rating

Ukazatel	2008	2009	2010
Provozní marže	0,16	0,05	0,07
Ukazatel běžného ROE	0,19	0,06	0,18
Krytí odpisů	6,46	2,35	4,39
Pohotová likvidita	4,74	1,90	0,93
Ukazatel vlastního financování	0,88	0,76	0,69
Provozní rentabilita aktiv	0,24	0,09	0,21
Využití aktiv	1,53	1,62	2,92
Výsledná známka	14,19	6,84	9,41

Zdroj: vlastní

Z výsledků je patrné, že v letech 2008 a 2010 získává podnik nejvyšší možné hodnocení AAA a je tedy klasifikován jako optimálně hospodařící subjekt. V roce 2009 získává

hodnocení A, tedy stabilní a zdravý subjekt. Vinu na zhoršení výsledku nese především výrazné snížení zisku oproti předchozímu roku, které bylo způsobeno růstem nákladů vynaložených na prodané zboží. I přes tento pokles můžeme ale říci, že se jedná o velmi dobře hospodařící podnik.

5.4 Analýza oblasti řízení lidských zdrojů

Další důležitou oblastí, která spadá do vnitřního prostředí podniku, je oblast lidských zdrojů. V této kapitole budu charakterizovat práci personálního oddělení společnosti Fronius a jednotlivé personální činnosti.

Průměrný evidenční počet zaměstnanců k 31. 12. 2011 byl 298 pracovníků. Tento počet neustále narůstá vzhledem k rozšiřujícím se výrobním aktivitám firmy. Pro srovnání, v roce 2007 pracovalo v podniku 196 zaměstnanců.

5.4.1 Personální oddělení

Personální oddělení společnosti se skládá ze dvou částí:

- 1) jednoho personalisty, který zodpovídá za personální činnost společnosti,
- 2) dvou mzdových účetní.

Úsek řízení lidských zdrojů vede personální evidenci, uzavírá a ruší pracovně-právní vztah těchto zaměstnanců na základě rozhodnutí příslušného prokuristy nebo jednatele, sepisuje pracovní smlouvy, zařazuje zaměstnance na příslušné pracovní pozice a do tarifních tříd po dohodě s vedoucím útvarů. Písemně informuje nové pracovníky o jejich právech a povinnostech a dále je seznamuje s pracovním řádem a s vnitřními předpisy.

Hlavním podkladem pro přijímání nových pracovníků je odbytový plán, který je sestavován vždy koncem kalendářního roku. Tento odbytový plán sestavuje mateřská společnost. Obsahem odbytového plánu je množství výrobků, které má být vyrobeno v daných termínech. Dle toho jsou pak najímáni pracovníci. Pokud mateřská společnost potřebuje v krátkém čase více výrobků než bylo naplánováno v odbytovém plánu, jsou najímáni pracovníci prostřednictvím personální agentury.

Hlavní náplň práce personalisty tvoří:

- stanovení požadavků na dané pozice,
- nábor a výběr nových zaměstnanců,
- třídění životopisů,
- vyřízení telefonických kontaktů se zájemci o pozici,
- pohovory s uchazeči o zaměstnání,
- příprava podkladů pro práci,
- spolupráce s personálními agenturami, inzerce volných míst a jednání s úřady práce v Českém Krumlově,
- zpracovává jednotlivé části interních předpisů.

Hlavní náplní mzdového oddělení je:

- každý měsíc uzavírat podklady pro výpočet mezd,
- výpočet mezd (jednotlivých složek mzdy),
- kontrola správnosti pracovní doby na základě docházkového systému,
- provádět srážky ze mzdy,
- vypočítávat výši sociálního a zdravotního zabezpečení a odvádět je státu,
- zakládat mzdové listy a provádět opravy údajů,
- kompletovat osobní spis zaměstnance,
- oznamovat zdravotní pojišťovně zaměstnance jeho nástup.

5.4.2 Nábor nových pracovníků

Nábor nových pracovníků je v kompetenci personalisty společnosti. Noví pracovníci jsou obvykle přijímáni z těchto důvodů:

- vytvoření nové pracovní pozice,
- nahrazení pracovníka stávající pracovní pozice,
- náhrada za mateřskou dovolenou,
- pro splnění krátkodobého plánu.

Volná pracovní místa firma prezentuje na portálu jobs.cz a na Úřadech práce. Nábor je rozdílný pro pracovníky do výroby a pro technickohospodářské pracovníky. U pracovníků do výroby stačí pouze vyplnění dotazníků a posouzení zdravotní způsobilosti.

Na pracovní pozici technickohospodářského pracovníka je vyhlašováno výběrové řízení. Uchazeči o zaměstnání musí nejprve poslat přihlášku a strukturovaný životopis. Z přihlášek a životopisů personalista vybere vhodné kandidáty na danou pozici. Ty si pak pozve k osobnímu pohovoru v sídle společnosti. Během pohovoru personalista prochází s uchazečem životopis a pokládá mu dodatečné otázky. Tyto otázky se týkají především jeho vzdělání, předchozí praxe, zájmům a očekávání finančního ohodnocení. Pokud se uchazeč přihlásil na místo účetní/ho či mzdové/ho účetní/ho dostane test z účetnictví. Dále pak musí prokázat své znalosti programu Excel.

Ze všech uchazečů, kteří byli pozváni na osobní pohovor, pak personalista vybere tři, které si pozve do druhého kola výběrového řízení. Druhé kolo výběrového řízení je opět prováděno formou osobního pohovoru. Osobní pohovor probíhá za přítomnosti komise, která je sestavena z personalisty, vedoucího daného úseku, finančního nebo výrobního ředitele. Tato komise pak vybere vhodného kandidáta na hledanou pracovní pozici.

5.4.3 Přijímání nových pracovníků a školení pracovníků při nástupu do práce

V den nástupu pracovníka do zaměstnání je nový pracovník pozván na personální oddělení. Personální oddělení dá novému pracovníkovi podepsat pracovní smlouvu, která je ve dvou vyhotoveních. Jedno vyhotovení zůstává ve složce zaměstnance a druhé vyhotovení dostane zaměstnanec. Pracovní smlouva obsahuje veškeré náležitosti předepsané zákonem. Dále pracovník dostane mzdový platební výměr. Nový pracovník je dále seznámen s pravidly a řádem společnosti.

Každý pracovník má tříměsíční zkušební dobu a je přijímán na dobu určitou. Doba určitá trvá jeden rok. Po skončení doby určité může finanční ředitel nebo výrobní ředitel nařídit prodloužení doby určité ještě na jeden rok.

Osobní složka zaměstnance, která je uložena na mzdovém oddělení, obsahuje tyto dokumenty:

- osobní dotazník (případně vyplněný test),
- pracovní smlouvu,
- mzdový výměr zaměstnance,
- doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání,
- zápočtový list z předešlého zaměstnání,
- doklad o proškolení bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.

Po podepsání pracovní smlouvy je nový pracovník poslán na vstupní zdravotní prohlídku u lékaře společnosti. Lékař napíše posudek o zdravotní způsobilosti zaměstnance. Tento posudek pak zaměstnanec odevzdá na mzdové oddělení. Doklady jsou založeny do osobní složky zaměstnance. Po skončení zkušební doby je zaměstnanci vstupní prohlídka proplacena na pokladně účetního oddělení. Mzdové oddělení si dále vyžádá doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání a zápočtový list z předchozího zaměstnání (případně Potvrzení o době vedení v evidenci uchazečů o zaměstnání a poskytování podpory v nezaměstnanosti a podpory při rekvalifikaci). Po prohlídce u lékaře následuje komplexní proškolení o bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, užívání služebních motorových vozidel.

Pracovník je dále proveden personalistou po výrobní hale, je seznámen se svým přímým nadřízeným. Přímý nadřízený pak pracovníka představí ostatním pracovníkům ve společnosti. Zaškolení nového pracovníka na konkrétní pracovní pozici závisí čistě na přímém nadřízeném. Přímý nadřízený rozhodne, zda nový pracovník bude zaškolen pověřeným pracovníkem nebo zaškolení provede sám.

Společnost Fronius Česká republika s.r.o. povinně zajišťuje bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, které se týkají výkonu práce. Společnost je povinna informovat zaměstnance o tom, do jaké kategorie byla jeho vykonávaná práce zařazena a jaké zdravotnické zařízení jim poskytuje závodní preventivní péči.

5.4.4 Zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců poskytuje společnost Fronius Česká republika s.r.o. pouze tehdy, je-li předpokládané zvýšení kvalifikace v souladu s potřebou zaměstnavatele. V takových případech uzavře úsek řízení lidských zdrojů se zaměstnancem dohodu o zvýšení kvalifikace se závazkem zaměstnance o jeho setrvání v pracovním poměru u zaměstnavatele na dohodnutou dobu. Zvyšování kvalifikace provádí většinou externí firma. Nejčastěji se jedná o zaškolení pro obsluhu nových strojů nebo jiných, než které byl pracovník dosud způsobilý obsluhovat.

5.4.5 Odměňování pracovníků

Zaměstnanci přísluší základní měsíční mzda podle tarifní třídy, ve které je zaměstnanec zařazen. Tato mzda je stanovena za odpracování určené pracovní doby v příslušném provozu a je zaměstnancům oznámena na mzdovém pracovním výměru podepsaném příslušným prokuristou společnosti. Mzda je zaměstnancům vyplácena pouze bezhotovostně a to nejpozději 10. kalendářní den následujícího měsíce.

K základní měsíční mzdě jsou dále připočítávány další složky mzdy. Jedná se především o čtvrtletní odměny ve výši 15 % tříměsíční hrubé mzdy, pololetní odměny (13. a 14. plat), mzda či náhradní volno za práci přesčas, v sobotu, v neděli a ve svátek, odměna za pracovní pohotovost, odměna za běžnou údržbu referentských vozidel a vysokozdvihných vozíků.

Pracovníkům firmy je za mimořádnou práci, která přesáhne rámec jejich povinností a pracovní doby vyplácena mimořádná odměna. Tuto odměnu schvaluje příslušný prokurista nebo jednatel.

Zaměstnancům provozu Český Krumlov jsou dále vypláceny další mzdové složky nebo náhrady:

- příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí,
- příplatek za práci v noci,
- cílové prémie za splnění úkolů,
- čtvrtletní prémie za dosažení mimořádných pracovních výsledků,
- příplatek za vedení.

Zaměstnancům obchodního úseku jsou vypláceny tyto odměny:

- podíly z dosaženého obratu,
- podíl z rabatového základu, vypočtený z plně zaplacených faktur v hodnoceném měsíci,
- podíl z čtvrtletního hospodářského výsledku příslušného týmu.

Dále společnost Fronius Česká republika s.r.o. zvyšuje mzdy jedenkrát ročně o inflaci, která je stanovena Českým statistickým úřadem.

5.4.6 Zaměstnanecké bonusy

Zaměstnancům společnosti jsou dále vypláceny bonusy. Jedná se o věrnostní bonus, penzijní připojištění, příspěvky zaměstnancům při dosažení některých významných

životních okamžiků, finanční příspěvek na kulturní a společenské akce společnosti, příspěvek na stravování.

Věrnostní bonus

Tento bonus náleží zaměstnancům, kteří pracují u firmy nepřetržitě po určitou dobu. Bonus je odstupňován v závislosti na délce trvání pracovního poměru po 5 letech takto: 5 (Kč 2.000,-), 10 (Kč 5.000,-), 15 (Kč 10.000,-), 20 nebo více (Kč 15.000,-).

Penzijní připojištění

Zaměstnancům, kteří mají smlouvu na dobu neurčitou a pracují u společnosti nepřetržitě tři roky je hrazen příspěvek na penzijní připojištění. Tento příspěvek je ve výši 3 % základní mzdy.

Příspěvky zaměstnancům při dosažení některých významných životních okamžiků

Zaměstnancům společnosti s pracovní smlouvou na dobu neurčitou a pracovním poměrem delším než 6 měsíců jsou poskytovány dárkové poukázky při příležitosti svatby (Kč 1.200,-), narození dítěte (Kč 1.200,-), životního jubilea 50 (Kč 2.000,-) a 60 let (Kč 2.500,-) a u příležitosti odchodu do důchodu (Kč 2.000,-).

Finanční příspěvek na kulturní a společenské akce společnosti

Individuální roční kredit každého zaměstnance činí Kč 650,- pro jednodenní akci, v případě dvoudenní Kč 1.300,-, který mu nemůže odčerpat nikdo jiný.

Příspěvek na stravování

Společnost má vlastní jídelnu, kam jídlo dováží externí firma. Zaměstnanci, jehož přítomnost v práci během stanovené směny trvá alespoň tři hodiny, je poskytnut příspěvek na jedno hlavní jídlo v průběhu jedné pracovní směny. Příspěvek na další

jedno jídlo je poskytnut, pokud délka směny v úhrnu s přestávkou přesahuje 11 hodin. Společnost Fronius Česká republika s.r.o. přispívá 55 % ceny jednoho hlavního jídla.

Týden dovolené navíc

Každý pracovník společnosti má týden dovolené navíc, což znamená 25 kalendářních dní. Zaměstnanec musí dále ctít celozávodní dovolenou, která je v období 4. 6. a od 27. 12. do 3. 1. Způsob čerpání zbylé dovolené v daném roce určuje pracovní řád společnosti.

5.4.7 Skončení pracovního poměru

Pracovní řád definuje dle Zákoníku práce tyto možnosti skončení pracovního poměru:

- 1) dohoda.
- 2) výpověď,
- 3) okamžité zrušení pracovního poměru (v případě krádeže ve společnosti),
- 4) zrušení pracovního poměru ve zkušební době,
- 5) uplynutí doby určité bez prodloužení,
- 6) úmrtí zaměstnance.

Žádost o rozvázání pracovního poměru dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením pracovního poměru nebo zrušením pracovního poměru ve zkušební době musí podat zaměstnanec písemně a doručit ji osobně na úsek řízení lidských zdrojů. Úsek řízení lidských zdrojů mu potvrdí příjem této žádosti, vyznačí den jejího přijetí a neprodleně o této skutečnosti informuje přímého vedoucího zaměstnance.

Před skončením pracovního poměru je zaměstnanec povinen odevzdat osobní a pracovní pomůcky a jiné věci, které náleží zaměstnavateli. U zaměstnanců s hmotnou odpovědností se provede inventarizace svěřených hodnot. O předání výsledků své práce, odevzdání věcí, vyrovnání závazků a inventarizaci svěřených hodnot se pořídí zápis nebo výstupní list.

Při skončení pracovního poměru je úsek řízení lidských zdrojů povinen vydat zaměstnanci potvrzení o zaměstnání a další písemnosti, které se týkají osobních údajů o zaměstnanci. Pracovní posudek zaměstnanci vydá na jeho žádost jeho vedoucí nebo úsek řízení lidských zdrojů nejpozději do 15 dnů ode dne podání žádosti.

5.5 Výroba a marketing

Mezi oblasti vnitřního prostředí patří i výroba a marketing. Představením výrobků a služeb jsem se již zabýval ve 4 kapitole. Nyní se stručně zmíním o výrobním procesu. Bohužel další bližší informace mi nebyly společností poskytnuty. Společnost Fronius Česká Republika je dceřinou firmou Fronius International, z čehož vyplývají jisté skutečnosti týkající se výrobního procesu. Výroba jednotlivých položek sortimentu probíhá na základě plánu, který sestavuje mateřská společnost dle předpokládaných prodejů a potřeb. Ve firmě jsou vyráběny jednotlivé součásti, které jsou zde následně také kompletovány do finální podoby výrobku. Výjimku tvoří solární elektronika, pro niž jsou v podniku vyráběny pouze některé komponenty, ke kompletaci dochází v závodech mateřské společnosti v Rakousku. Od mateřské společnosti firma nakupuje materiál používaný při výrobě

Většinu výroby odkoupí na základě stanoveného plánu mateřská společnost. Část sortimentu je prodávána v obchodní síti v České Republice. V obchodech jsou nabízeny také další výrobky, které dodá mateřská společnost, aby byla nabídka v daném oboru kompletní, patří sem například pracovní oděvy a ochranné pomůcky s logem společnosti a další.

V oblasti marketingu firma nevyvíjí příliš mnoho aktivity. Je to způsobeno tím, jak podnik fakticky funguje, tedy že na většinu svých výrobků má předem zajištěn odbyt, neboť výroba, jak jsem zmiňoval výše, je předem naplánována dle objednávek od mateřské společnosti. Ke zviditelnění firma využívá především veletrhy a výstavy, kde jsou výrobky společnosti prezentovány. K zákazníkům firmy, mimo mateřskou společnost, patří především stálí odběratelé, kterým jsou na základě dlouhodobosti

vztahu a objemu objednávek stanovovány výhodné ceny. Prodeje v obchodní síti individuálním zákazníkům tvoří tedy pouze velice malou část tržeb.

Své webové stránky používá firma především k prezentaci svých výrobků a služeb. Je zde také možnost získat informace o mateřské společnosti a koncernu Fronius. Uchazeči o zaměstnání ve firmě zde mají k dispozici nabídku volných pracovních pozic. V případě potřeby je zde k nalezení také interaktivní mapa s lokalizací jednotlivých prodejních poboček v České Republice. Společnost na svých stránkách nabízí tak zvanou Kalkulačku pro výpočet dodatečných nákladů I-Spot. Jedná se o službu mající za úkol spočítat úsporu nákladů pro zákazníky v případě využití výrobků firmy. Je zde vycházeno z předpokladu, že mnozí zákazníci sice chtějí ušetřit provozní náklady nákupem úsporných technologií, často však nedotáhnou tuto snahu do konce. V případě vyplnění formuláře jsou odborníkem firmy, na základě poskytnutých podkladů, vypočteny úspory v provozních nákladech v případě, že se rozhodne pro nákup výrobků od společnosti Fronius Česká republika.

5.6 SWOT analýza

Na základě výsledků předchozích analýz vybraných vnitřních oblastí společnosti Fronius jsem přistoupil k sestavení souhrnné SWOT analýzy. SWOT analýza je typ strategické analýzy stavu firmy z hlediska jejích silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats), který poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů.

Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje především na interní prostředí firmy, na vnitřní faktory podnikání. Naproti tomu hodnocení příležitostí a ohrožení se zaměřuje na externí prostředí firmy, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat.

Vnitřní prostředí

Silné stránky:

1. velmi dobré výsledky v analýze bankrotních a bonitních modelů
2. výborné výsledky analýzy ukazatelů rentability a aktivity
3. používání moderních technologií,
4. výrobní procesy a postupy při výrobě svařovací techniky, která poskytuje konkurenční výhodu
5. nízká zadluženost firmy

Slabé stránky:

6. klesající trend ukazatelů likvidity, zejména pohotové
7. nedostatečná marketingová podpora,
8. nedostatek peněz na investice,
9. vysoká fluktuace zaměstnanců ve výrobním procesu,
10. nižší úroveň mezd zaměstnanců ve výrobě,

Vnější prostředí

Příležitosti:

11. dostupná a levná pracovní síla (z důvodu vysoké nezaměstnanosti v Českém Krumlově dosahující v březnu 2012 až 11%),
12. zajištění odbytu výrobků mateřskou společností,
13. rozvoj a využití nových trhů a mezinárodní expanze,
14. nárůst počtu studentů středních a vysokých škol jako zdroje vysoce kvalifikované pracovní síly
15. zvýšení podpory výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů v ostatních částech světa

Ohrožení:

16. zvyšování daní,
17. růst cen energií,
18. eskalace dluhové krize v Evropě,

19. ukončení podpory výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů v EU,

20. příliv levných konkurenčních výrobků z asijských ekonomik,

Výběr strategie

Tabulka 16 zobrazuje zjištění strategie firmy. Pro sestavení této byla použita metoda párového srovnání. Při ní byl srovnáván každý faktor s každým navzájem pomocí Fullerova trojúhelníku, viz obrázek 9 (příloha). Při porovnávání byl jednotlivým faktorům přisuzován význam (četnost). Následně byla daná četnost násobena vlivem, který jsem obodoval 1 až 7 bodů (7 bodů je maximum).

Tab. 16: Zjištění strategie firmy

Faktor	Četnost	ST		SO		WO		WT	
		vliv	součin	vliv	součin	vliv	součin	vliv	součin
1.	17	6	102	6	102				
2.	19	7	133	7	133				
3.	16	6	96	6	96				
4.	12	5	60	5	60				
5.	11	5	55	5	55				
6.	10					5	50	5	50
7.	15					6	90	6	90
8.	9					5	45	5	45
9.	8					5	40	5	40
10.	1					4	4	4	4
11.	7			5	35	5	35		
12.	18			7	126	7	126		
13.	6			5	30	5	30		
14.	0			4	0	4	0		
15.	5			5	25	5	25		
16.	4	5	20					5	20
17.	3	5	15					5	15

18.	14	6	84					6	84
19.	2	5	10					5	10
20.	13	6	78					6	78
Díličí součty	-	-	653	-	662	-	445	-	436

Zdroj: vlastní výpočet

Tab 17: SWOT matice

	Slabé stránky (WEAKNESSES) Výsledek: 229	Silné stránky (STRENGTHS) Výsledek: 446
Příležitosti (OPPORTUNITIES) Výsledek: 216	WO Strategie “hledání” Výsledek: 445	SO Strategie “využití” Výsledek: 662
Ohrožení (THREATS) Výsledek: 207	WT Strategie “Vyhýbání” Výsledek: 436	ST Strategie “Konfrontace” Výsledek: 653

Zdroj: vlastní výpočet

Dle tabulky 17 můžeme vidět, že společnost Fronius Česká republika využívá strategii SO. Jedná se o strategii “využití”. Tato strategie využívá své silné stránky podniku ke zhodnocení příležitostí, které se objevují ve vnějším prostředí.

Společnost má výbornou pozici na trhu a to, jak v České republice tak na mezinárodních trzích. Výrobky společnosti Fronius odebírají velké výrobní společnosti jako jsou ŠKODA auto a BMW, WSW Solar.

6 Diskuse (návrhy na zlepšení)

Při posouzení finanční situace společnosti jsem nejprve musel shromáždit a utřídit informace z podnikových výkazů. Na základě těchto výkazů jsem došel k následujícím výsledkům.

Firma disponuje větším množstvím oběžných aktiv než dlouhodobého majetku. Oběžná aktiva se pohybují v rozmezí 50 – 70 % celkových aktiv. To způsobuje vysoké hodnoty běžné likvidity. Problémem je, že objem zásob se řídí dle požadavků mateřské firmy, která určuje objem výroby a to podle plánu sestavovaného na rok dopředu. Není tedy možné efektivně řídit zásoby dle aktuální potřeby. Kdyby se firmě podařilo získat v tomto ohledu alespoň určitý stupeň autonomie, bylo by možné dosáhnout značné úspory v nákladech na skladování, neboť by nebylo nutné mít neustále k dispozici velké prostory pro skladování. Ty by bylo navíc možné využít k rozšíření výrobní činnosti.

Pasiva jsou převážně tvořena vlastním kapitálem. Vlastní kapitál se pohyboval v rozmezí 70 – 88 %. Cizí zdroje představují pouze jednu třetinu pasiv. Využívání vlastních zdrojů k financování je nákladnější než financování pomocí cizích zdrojů. Doporučil bych tedy zvážení alespoň v omezené míře využívání cizích zdrojů, zejména bankovních úvěrů jako zdroje prostředků pro investice. Tyto zdroje jsou pro podnik levnější než využívání vlastních zdrojů.

Základním ukazatelem finanční analýzy je rentabilita. V mé práci jsem se zabýval rentabilitou celkových aktiv, rentabilitou vlastního kapitálu, rentabilitou tržeb a rentabilitou vlastního kapitálu. Celkově lze výsledky těchto ukazatelů hodnotit jako velmi dobré. Firmě se daří dostatečným způsobem přinášet zisk z vlastněných aktiv i dosahovaných tržeb a efektivně využívat vlastního kapitálu. Výjimku tvoří rok 2009, kdy dochází k razantnímu poklesu u všech ukazatelů rentability vlivem značného poklesu VH který je doprovázen růstem aktiv i vlastního kapitálu. Příčinou poklesu zisku byl významný nárůst nákladů na prodané zboží. Do budoucna bych proto doporučil přísnější dohled nad vývoji nákladů. Možností je sestavování pravidelných

mimořádných účetních výkazů a vytvoření vnitřního systému kontroly osobních, výrobních a materiálových nákladů. V případě, že by některá položka neúměrně rostla, podnik by byl včas varován a mohl by podniknout příslušné kroky. Dalším způsobem snižování nákladů je úspora energií, což u výrobního podniku znamená podstatnou položku. Investice do energeticky úsporných výrobních technologií jsou sice v první fázi nákladné, z dlouhodobého hlediska však přinesou významnou úsporu i vzhledem k tomu, že lze očekávat neustálý růst cen elektřiny.

Ukazatelé aktivity vypovídají o tom, jak efektivně firma nakládá se svými aktivy. Rychlost obratu u všech zkoumaných položek rostla, což značí efektivní využívání prostředků firmy. Obzvláště výborný je vývoj u doby inkasa pohledávek, který v roce 2010 klesl na hodnotu 13, což znamená, že mezi vystavením faktury a jejím zaplacením uplyne pouze 13 dní a firma tak má rychle k dispozici peněžní prostředky pro další využití. Avšak i přes to firmy každoročně odepisuje část pohledávek jako nedobytné. U takovýchto pohledávek bych doporučil využití faktoringu, kdy i přes provizi pro faktoringovou společnost, získá firma většinu hodnoty pohledávky zpět.

Běžná likvidita dosahuje po celé období vysokých hodnot. V roce 2008 oběžná aktiva pokrývaly v průměru 5,84 krát krátkodobé závazky firmy, tzn., že firma má velmi dobrou platební schopnost, na druhou stranu je zbytečně mnoho prostředků firmy vázáno aniž by přinášely další efekt. Pohotová likvidita se ve všech třech letech pohybovala nad doporučenou hodnotou. Horšího výsledku je dosaženo v případě ukazatele hotovostní likvidity, která v roce 2010 poklesla pod doporučovanou hodnotu. Ze značného rozdílu mezi pohotovou a hotovostní likviditou vyplývá, že značnou část oběžného majetku firmy tvoří pohledávky. Na druhou stranu z analýzy ukazatelů aktivity je patrné, že i přes jejich velký objem firma nemá potíže s jejich inkasem a tedy nehrozí aktuální nedostatek zdrojů k rychlému splacení krátkodobých závazků. Přesto bych doporučil v dalších letech přísnější dohled nad vývojem ukazatele hotovostní likvidity, aby nedošlo k jeho dalšímu poklesu, který by mohl být určitým varovným signálem pro dodavatele firmy. Možností by bylo například investování do likvidních cenných papírů k obchodování na veřejném trhu, které jsou považovány za peněžní

ekvivalenty díky jejich bezproblémové okamžité převoditelnosti na peníze a mohou přinášet zhodnocení vložených prostředků.

Analýza ukazatelů zadluženosti ukázala, společnost používá k financování svých potřeb především vlastní kapitál. Používání vlastního kapitálu je ale pro společnost někdy velmi drahé. Společnost by proto měla v budoucnu uvažovat o využívání také cizího kapitálu k financování svých potřeb. Výhodou cizího kapitálu je, že o náklady spojené s jeho využíváním lze snížit výsledek hospodaření a zaplatit o to menší daň z příjmu, tedy že tyto náklady tvoří tzv. daňový štít. Je však zapotřebí stanovit vhodný poměr mezi vlastním a cizím kapitálem, aby nedošlo k předlužení společnosti.

Při výpočtu bankrotních a bonitních modelů dosáhla společnost velmi dobrých výsledků, které ukazují, že se jedná o firmu s výbornou finanční pozicí bez rizika bankrotu. Nejlepšího výsledku dosáhla firma v roce 2008, následoval relativně nejhorší rok 2009 a následné opětovné zlepšení v roce 2010.

Na základě poznatků získaných v části analýzy oblasti řízení lidských zdrojů se domnívám, že by personalista měl vést evidenci uchazečů o zaměstnání. V případě, že pak není obsazeno některé místo ve výrobním procesu, tak nejprve využít této evidence a poté až volat do personální agentury. Společnosti navíc chybí systém hodnocení výkonů zaměstnanců, který by bylo dobré provádět každý měsíc. Doporučil bych tedy vždy jednou měsíčně krátký pohovor se zaměstnancem nad jeho pracovními výkony a také jako zpětnou vazbu pro zjištění co zaměstnancům vyhovuje a naopak kde spatřují problémy ve svém okolí. Další velký nedostatek společnosti je zjišťování zpětné vazby hodnocení dosažených znalostí v případě výuky cizích jazyků. Společnost Fronius Česká republika a.s. poskytuje zdarma v rámci benefitu svým zaměstnancům možnost vzdělávání v anglickém či německém jazyce. Už ale neprovádí zpětnou vazbu kontroly, zda byly finanční prostředky vynaloženy efektivně nebo ne. Proto bych navrhoval, aby každých půl roku bylo u těchto zaměstnanců provedeno přezkoušení formou testů.

Vysokou fluktuaci zaměstnanců ve výrobním procesu bych se snažil snížit. Myslím si, že vysoká fluktuace je způsobena také díky personální agentuře, která hledá pracovníky pouze na krátký časový horizont. Díky vysoké nezaměstnanosti v Českém Krumlově si myslím, že by společnost měla vybírat zaměstnance do výrobního procesu především sama. Měla by se zaměřit na výběr kvalifikovaných a vhodných zaměstnanců do výrobního procesu. Tím by se mohla fluktuace snížit. Dalším možným snížením fluktuace zaměstnanců ve výrobním procesu je zvýšení jejich mzdového ohodnocení nebo rozšíření zaměstnaneckých benefitů například o možnost bezplatné školky pro děti zaměstnanců nebo možnosti jednou ročně využít bezplatného víkendového pobytu ve vybraných ubytovacích zařízeních v jižních Čechách.

Na základě informací získaných během SWOT analýzy jsem zjistil, že společnost má výbornou pozici na trhu, a to jak v České republice, tak na mezinárodních trzích. Mezi silné stránky společnosti patří především zajištění odbytu výrobků na tuzemském i zahraničním trhu, používání nových moderních technologií v oblasti svařovací techniky a solární elektroniky, výrobní procesy a postupy při výrobě svařovací techniky, které společnosti poskytují konkurenční výhodu nad ostatními společnostmi. Vychází tedy najevo, že firma využívá strategii SO, tedy že své silné stránky používá k využití příležitostí. Celkový velmi dobrý finanční obraz firmy spolu s nízkou zadlužeností by bylo možno využít k získání dodatečných finančních prostředků a investovat je do rozšíření výrobní haly a zvětšení objemu výroby. Vzhledem k tomu, že mateřská firma zajistí odbyt veškerých výrobků, přineslo by to okamžitý užitek.

Mezi slabé stránky společnosti Fronius Česká republika s.r.o. patří především nedostatečná marketingová podpora, nedostatek peněz na investice, vysoká fluktuace zaměstnanců ve výrobním procesu a nižší úroveň mezd zaměstnanců ve výrobě. Absenci vhodné marketingové strategie považuji za významnou slabinu firmy. Doporučil bych pro začátek rozšíření aktivit v oblasti účasti na výstavách a veletrzích, kde by bylo možné se více zviditelnit pro velké firmy, které tvoří hlavní segment zákazníků podniku. Takovým veletrhem by mohl být například strojírenský veletrh FOR INDUSTRY na pražském výstavišti PVA EXPO, v roce 2013 bude probíhat na

konci února. Dále bych doporučil angažovat se v aktivitách pro zviditelnění a podpoření dobrého jména firmy jako je například sponsoring sportovního týmu nebo individuálního sportovce. Dále pak zahájení nebo podílení se na projektu zaměřeném na ekologii, což je v dnešní době často probírané téma, navíc segment solární elektroniky tvoří v posledních letech významnou část prodejů firmy, a pokud by podnik ukázal, že to s ekologií myslí vážně, ne jen že vyrábí výrobky pro ekologickou energii, jistě by si tím získal pozornost potenciálních investorů do dalších ekologických projektů. Navíc nejen investoři se zájmem o přímé investice do projektů výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů se ekologií zabývají, ale také mnohé průmyslové firmy se snaží nejrůznějšími formami v této oblasti zviditelnit. Ekologické projekty by tak mohly mít stimulační efekt na prodeje firmy nejen v oblasti solární elektroniky. Doporučil bych také ještě zvážení klasické reklamy například formou billboardů, alespoň v omezené míře, aby se firma dostala i do podvědomí široké veřejnosti, nikoliv pouze do podvědomí velkých výrobních společností. Tato forma má před ostatními klasickými reklamami tu výhodu, že je méně nákladná než například natočení a prezentace vlastního reklamního spotu v televizi. Cena měsíčního pronájmu se pohybuje od 5 do 8 tisíc Kč.

Firma se snaží dbát na maximální využití nejmodernějších technologií pro získání své silné pozice na trhu. Firma si tímto postupem dobyla velmi dobrou pověst u velkých průmyslových firem po celé Evropě, které se staly jejími stálými zákazníky. Přesto se domnívám, že by bylo vhodné věnovat větší zájem také drobným firmám a konečným spotřebitelům a nabídnout například výrobky svařovací techniky k prodeji ve specializovaném maloobchodním řetězci a nesoustřeďovat se pouze na prodej ve vlastních obchodech. Bylo by tak možné svou nabídkou pokrýt daleko větší území než je tomu doposud.

7 Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo charakterizovat a analyzovat vybrané aspekty vnitřního prostředí konkrétní firmy s důrazem na finanční analýzu a navrhnout případné změny.

Společnost Fronius Česká republika s.r.o. se snaží o další rozšíření svých poboček. Další pobočkou, která byla otevřena, byla pobočka v Ostravě. Tato pobočka zahájila oficiálně svůj provoz 19. května 2011.

Příznivým faktem je, že všichni manažeři společnosti Fronius Česká republika s.r.o. absolvovali kurz Manažerské dovednosti. Hlavním cílem tematických seminářů bylo zasadit to, co manažeři běžně využívají v praxi, do širšího rámce a ukázat jim i jiné úhly pohledu na práci manažera.

Dalším příznivým faktem je, že společnost jako první odbytová dceřiná společnost v rámci koncernu Fronius získala certifikaci ISO 9001:2008, která prověřuje systém managementu kvality stanovený institucí International Organisation for Standardisation (ISO).

Má diplomová práce obsahuje analýzu absolutních ukazatelů, analýzu finančních poměrových ukazatelů, výpočet bankrotních a bonitního modelu, charakteristiku výrobního sortimentu a nabízených služeb a analýzu oblasti řízení lidských zdrojů a SWOT analýzu.

V oblasti finanční analýzy dosáhla společnost velmi dobrých výsledků a to jak v části poměrových ukazatelů, tak při hodnocení bankrotních a bonitních modelů. Výsledky byly ovlivněny výrazným poklesem zisku v roce 2009.

Za přínos práce považuji provedení a zhodnocení finanční analýzy spolu s bonitními a bankrotními modely ve společnosti Fronius. V takovémto rozsahu v dané společnosti

analýzu zatím nikdo neprovedl. Dalším přínosem je sestavení SWOT analýzy, uvědomění si zejména slabých stránek a ohrožení a navržení možných změn pro další rozvoj společnosti.

Na závěr bych chtěl říci, že i přes malé nedostatky má společnost velmi dobré postavení na trhu, a to jak na tuzemském tak zahraničním.

8 Summary

The aim of my thesis was to characterize and analyze chosen aspects of the internal environment of a particular company with an emphasis on financial analysis and to propose possible changes.

Fronius Czech Republic Ltd. seeks to further expand its branches. Another branch has been opened in Ostrava. This branch started its operations officially on the 19th May 2011.

A positive fact is that all managers of Fronius Czech Republic s.r.o. completed the Management Skills course. The main objective of thematic workshops was to put what managers routinely used in practice, into a broader framework and to show them other perspectives on the manager's work.

Another positive fact is that the Czech branch was the first sales subsidiary in the Fronius group which received ISO 9001:2008 certification, which verifies the quality of management system by the International Organisation for Standardisation (ISO).

My thesis contains an analysis of absolute indicators, analysis of financial ratios, calculation of bankruptcy and creditworthy models, product range and services offered characterization, human resources management and SWOT analysis.

In the field of financial analysis, the company achieved very good results both in the ratios and in evaluating bankruptcy and creditworthy models. The results were affected by a sharp decline in profit in 2009.

I consider the evaluation of financial analysis along with a creditworthy and bankruptcy models in Fronius Company as the main contribution. The analysis in this scope has never been done before in the company. Another benefit is the formulation of a SWOT

analysis, especially awareness of weaknesses and threats and the proposition of possible changes for future development.

In conclusion I would like to say that despite the small flaws the company has very good market position in both the domestic and foreign markets.

Keywords: Financial analysis, human resource management, SWOT analysis, internal environment, bankruptcy models

9 Seznam literatury

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 800 s. ISBN:978-80-247-1407-3
2. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
3. DONELLY, J. H., a kol. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 821 s. ISBN 80-7169-422-3
4. FOTR, J. *Strategické plánování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 152 s. ISBN 80-7169-694-3.
5. FRIDSON, M., ALVAREZ, F. *Financial Statement Analysis: A Practitioner's Guide*. 3. vyd. Oxford: Wiley., 2002. 416 s. ISBN 978-0-471-40915-1.
6. GRAHAM, B., MEREDITH, S. *The Interpretation of Financial Statements*. 1. vyd. New York: Collins., 1998. 144 s. ISBN 0887309135.
7. GRASSEOVÁ, M. *Využití SWOT analýzy pro dlouhodobé plánování*. Obrana a strategie, prosinec 2006, č. 2, s. 48 - 55. ISSN 1214-6463.
8. GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: VŠE v Praze, 2004. 180 s.
9. HELFERT, E., *Techniques of Financial Analysis: A Practical Guide to Measuring Business Performance*. 9. vyd. Noida: Tata McGraw-Hill, 1996. 480 s. ISBN 0070590419.
10. HIGGINS, R. C. *Analýza pro finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 400 s. ISBN 80-7169-404-5.
11. HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza firmy*. 1. vyd. Praha: Aspi a.s., 2008. 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8
12. HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J. *Strategické řízení*. 3. vyd. Praha: ČZU Praha, 2000. 266 s. ISBN 80-213-0625-4
13. KENNON, Joshua. About.com: *Investing for beginners : The Current Ratio* [online]. 2009 [cit. 2011-01-30]. Dostupný z WWW: <<http://beginnersinvest.about.com/od/analyzingbalancesheet/current-ratio.htm>>.

14. KOTLER, P. *Marketing, management: analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5.
15. KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G., *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: GRADA, 2007, 1041 s. ISBN 80-24-715-45-7
16. KOVÁŘ, F. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
17. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
18. MRKVIČKA, J., KOLÁŘ, P. *Finanční analýza*. 2. přepracované vydání. Praha: Aspi a.s., 2006. 228s. ISBN 80-7357-219-2
19. ROLÍNEK, L. *Management I*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2003. 96 s.
20. RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 118 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
21. SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
22. SCHOLLEOVÁ, H., *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.
23. STÝBLO, J. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2002. 75 s. ISBN 80-86419-21-5.
24. SYNEK, M., a kol. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
25. ŠKARABELOVÁ, S. *Marketing ve veřejném sektoru*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 214 s. ISBN 9788021042926
26. VALACH, J. a kolektiv. *Finanční řízení*. 2. vyd. Praha: Ekopress, s. r. o., 1999. 320 s. ISBN 80-86119-21-1.
27. SEDLÁČEK, J. *Účetnictví pro manažery*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2005. 228 s. ISBN 80-247-1195-8.
28. KISLINGEROVÁ, E.: *Oceňování podniku*. Praha, C.H.Beck 1999. 304 s. ISBN 80-7179-227-6.

29. MAŘÍK, M.: *Určování hodnoty firem*. Praha, Ekopress 1998. 206 s. ISBN 80-86119-09-2.
30. SAMUELSON, P.: *Ekonomie*. Praha, NS SVOBODA 2008. 775 s. ISBN 80-205-0590-3.

Internetové stránky

31. Asseco Solutions [online], 2011, [cit. 4. 2. 2011]. Dostupné z WWW: <https://forum.helios.eu/orange/doc/cs/Úvod_-_Finanční_analýza>.
32. Bized [online], 2011, [cit. 4. 2. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.bized.co.uk/compfact/ratios/index.htm>>.
33. Crfonline.org [online], 2011, [cit. 1. 2. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.crfonline.org/orc/cro/cro-16.html>>.
34. Economic Wizard [online], 2011, [cit. 3. 2. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=376>>.
35. Experian [online], 2011, [cit. 5. 2. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.decisionanalyticsblog.experian.com/blog/risk-based-pricing-2/roe-vs-roa>>.
36. Investopedia [online], 2011, [cit. 30. 1. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.investopedia.com/terms/f/financial-analysis.asp>>.
37. Marketingové noviny [online], 2011, [cit. 1. 2. 2011]. Dostupné z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1161>.
38. Stratég [online], 2011, [cit. 30. 1. 2011]. Dostupné z WWW: <http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>.
39. Vlastnicesta.cz [online], 2011, [cit. 31. 1. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>.

10 SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Rozbor aktiv	34
Tab. 2: Rozbor pasiv	35
Tab. 3: Rozbor výkazu zisků a ztrát	36
Tab. 4: Rozbor aktiv	38
Tab. 5: Rozbor pasiv	39
Tab. 6: Ukazatelé rentability	41
Tab. 7: Zkouška ukazatele rentability aktiv	42
Tab. 8: Zkouška ukazatele rentability vlastního kapitálu	43
Tab. 9: Ukazatele aktivity	44
Tab. 10: Ukazatele likvidity	47
Tab. 11: Ukazatelé zadluženosti	49
Tab. 12: Bodování výsledků Kralickova Quicktestu	57
Tab. 13: Výpočet Aspekt Global rating	60
Tab. 14: Znamky Aspekt Global rating	60
Tab. 15: Výsledky Aspekt Global rating	61
Tab. 16: Zjištění strategie firmy	78
Tab. 17: SWOT matice	79

11 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Rozbor hodnotovného řetězce	10
Obr. 2: Hofferova matice	11
Obr. 3: SWOT analýza	14
Obr. 4: Rozvaha	17
Obr. 5: Ukazatelé rentability	42
Obr. 6: Ukazatelé aktivity	45
Obr. 7: Ukazatelé likvidity	47
Obr. 8: Ukazatelé zadluženosti	50
Obr. 9: Akumulátor řady Selectiva	63

12 PŘÍLOHY

Tab 3 Rozbor výkazu zisků a ztrát

	Absolutní změna 2009/2008	Relativní změna 2009/2008	Absolutní změna 2010/2009	Relativní změna 2010/2009
Tržby za prodej zboží	+ 166 749	+ 54,46%	+ 334 030	+ 70,63%
Náklady vynaložené na prodané zboží	+ 207 697	+ 105,29%	+ 274 035	+ 67,67%
Obchodní marže	-40 948	-37,60%	+ 59 995	+ 88,27%
Výkony	+ 5 274	+ 1,88%	+ 275 609	+ 96,47%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	+ 6 525	+ 2,33%	+ 239 775	+ 83,80%
Změna stavu zásob vlastní činností	-941	-47050,00%	+ 34 688	-3694,14%
Aktivace	-310	-38,37%	+ 966	+ 193,98%
Výkonová spotřeba	+ 6 903	+ 3,20%	+ 241 926	+ 108,74%
Přidaná hodnota	-42 577	-24,50%	+ 93 498	+ 71,27%
Osobní náklady	+ 978	+ 1,06%	+ 17 650	+ 18,89%
Mzdové náklady	+ 1 892	+ 2,82%	+ 11 771	+ 17,05%
Náklady na zdrav..a soc. pojištění	-928	-3,93%	+ 5 417	+ 23,85%
Sociální náklady	+ 14	+ 0,84%	+ 462	+ 27,57%
Odpisy dl. nehm. a hm. majetku	+ 3 230	+ 22,84%	+ 4 817	+ 27,73%
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	-434	-9,51%	+ 269	+ 6,51%
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a	-1 318	-67,83%	+ 1 407	+225,12%

materiálu				
Zůstatková cena prodaného dl. majetku	-266	-90,78%	+ 291	+1077,78%
Prodaný materiál	-1 052	-63,76%	+ 1 116	+ 186,62%
Změna stavu rezerv a oprav.položek	+ 7 258	-90,06%	+ 16 098	-2009,74%
Ostatní provozní výnosy	-281	-10,43%	+ 793	+ 32,88%
Ostatní provozní náklady	+ 309	+ 10,44%	+ 2 647	+ 80,97%
Provozní výsledek hospodaření	-53 745	-69,61%	+ 51 772	+ 220,62%
Výnosové úroky	+ 815	+ 29,08%	-1 267	-35,02%
Ostatní finanční výnosy	-137	-1,61%	+ 8 125	+ 96,81%
Finanční výsledek hospodaření	-1 822	-35,99%	-7 277	-224,53%
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-43 239	-66,96%	+ 35 937	+ 168,43%
Výsledek hospodaření za účetní období	-43 239	-66,96%	+ 35 937	+ 168,43%
Výsledek hospodaření před zdaněním	-55 567	-67,54%	+ 44 495	+ 166,60%

Zdroj: vlastní výpočty, finanční výkazy firmy

Obr. 9 Matice Fullerova trojúhelníku

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1										
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20											
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2										
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20												
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3										
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20												
		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4										
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20											
				5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5										
					6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20										
						6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6										
							7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20									
								7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7									
									8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20								
										8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8								
											9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20							
												9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9							
													10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20						
														10	10	10	10	10	10	10	10	10	10						
															11	12	13	14	15	16	17	18	19	20					
																11	11	11	11	11	11	11	11	11					
																	12	13	14	15	16	17	18	19	20				
																		12	12	12	12	12	12	12	12				
																			13	14	15	16	17	18	19	20			
																				13	13	13	13	13	13	13			
																					14	15	16	17	18	19	20		
																						14	14	14	14	14	14		
																							15	16	17	18	19	20	
																								15	15	15	15	15	
																									16	17	18	19	20

16	16	16	16
17	18	19	20
	17	17	17
	18	19	20
		18	18
		19	20
			19
			20

Zdroj: vlastní výpočty