

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

## **Strategie podniku elektroinstalačních služeb**

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jan Leština, CSc.

Autorka:

Monika Franková

2011

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika FRANKOVÁ**  
Osobní číslo: **E08481**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Strategie podniku elektroinstalačních služeb**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

#### **Cíl práce:**

Cílem práce je zhodnocení strategie podniku s elektroinstalačními službami a navržení pří-  
padných změn strategie včetně změn navazujících výrobních a finančních plánů.

#### **Metodický postup:**

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s požadavky cíle bakalářské práce.
3. Analýza výrobních procesů a ekonomiky.
4. Návrh změn zaměření výroby.

#### **Rámcová osnova:**

1. Úvod; 2. Literární přehled; 3. Metodika; 4. Vlastní zpracování; 5. Závěry; 6. Seznam použité literatury; 7. Přílohy.

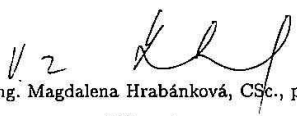
Rozsah grafických prací: dle potřeby  
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 50  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- JOHNSON, G., SCHOLÉS, K.: *Cesty k úspěšnému podniku*. Computer Press Praha, 2000, 803 str., ISBN 80-7226-220-3.  
PETŘÍK, T.: *Ekonomické a finanční řízení firmy*. Grada Publishing a.s. Praha, 2010, 768 str. ISBN 978-80-247-3024-0.  
PORTER, M., E.: *Konkurenční strategie*. Victoria Publishing s.r.o., Praha 1994, 403 str. ISBN 80-85605-11-2.  
SMEJKAL, V., RAIS, K.: *Řízení rizik*. Grada Publishing a.s. Praha, 2003, str.270, ISBN 80-247-0198-7.  
SOUČEK, Z. - MAREK, J.: *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava, Montanex a.s. 1998, 180 str., ISBN 80-85780-93-3  
SYNEK, M. a kol: *Podniková ekonomika*. C. H. Beck, Praha, 2006, 460 str., ISBN 80-7179-892-4.  
SYNEK, M. a kol: *Manažerská ekonomika*. Grada Publishing a.s. Praha, 2007, 464 str., ISBN: 978-80-247-1992-4.  
VEBER, J., SRPOVÁ, J.: *Podnikání malé a střední firmy*. Grada Publishing a.s. Praha, 2008, 2010, 320 s., ISBN 978-80-247-2409-6.  
VLČEK, R.: *Hodnota pro zákazníka*. Praha, Management Press 2000, 443 str., ISBN 80-7261-068-6.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jan Leština, CSc.  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 25. ledna 2010  
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. dubna 2011

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.  
děkanka

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
L. Střední 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 1. března 2010

### **Prohlášení:**

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v 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 15. 4. 2011

.....  
Monika Franková

**Poděkování:**

Děkuji vedoucímu práce Ing. Janu Leštinovi, CSc. za profesionální vedení práce, poskytnutí odborných rad a za připomínky při vedení této bakalářské práce.

Také děkuji vedení zvoleného podniku za poskytnutí stěžejních podkladů a dalších materiálů, bez kterých by tato práce nemohla být napsána.

# Obsah

|       |                                            |    |
|-------|--------------------------------------------|----|
| 1.    | Úvod.....                                  | 1  |
| 2.    | Literární přehled .....                    | 2  |
| 2.1   | Strategie podniku .....                    | 2  |
| 2.2   | Analýza okolí podniku .....                | 4  |
| 2.2.1 | Analýza makrookolí.....                    | 5  |
| 2.2.2 | Analýza mikrookolí .....                   | 6  |
| 2.3   | SWOT analýza .....                         | 7  |
| 2.4   | Poslání podniku a cíle podniku .....       | 8  |
| 2.5   | Realizace strategie.....                   | 9  |
| 2.6   | Náklady, výnosy, výsledek hospodaření..... | 11 |
| 2.6.1 | Náklady.....                               | 11 |
| 2.6.2 | Výnosy .....                               | 13 |
| 2.6.3 | Výsledek hospodaření.....                  | 14 |
| 2.7   | Finanční analýza podniku .....             | 14 |
| 2.7.1 | Ukazatele rentability .....                | 15 |
| 2.7.2 | Ukazatele likvidity .....                  | 16 |
| 2.7.3 | Ukazatele aktivity .....                   | 17 |
| 2.7.4 | Ukazatele zadluženosti .....               | 17 |
| 3.    | Metodika .....                             | 19 |
| 3.1   | Cíl práce .....                            | 19 |
| 3.2   | Zdroj informací .....                      | 19 |
| 3.3   | Období šetření .....                       | 19 |
| 3.4   | Získané podklady .....                     | 19 |

|       |                                            |    |
|-------|--------------------------------------------|----|
| 3.5   | Postup práce .....                         | 19 |
| 3.6   | Použité výpočty .....                      | 20 |
| 3.7   | Seznam zkratek .....                       | 21 |
| 4.    | Vlastní zpracování .....                   | 23 |
| 4.1   | Finanční analýza.....                      | 23 |
| 4.1.1 | Ukazatele likvidity .....                  | 24 |
| 4.1.2 | Ukazatele aktivity .....                   | 27 |
| 4.1.3 | Ukazatele zadluženosti .....               | 29 |
| 4.1.4 | Ukazatele rentability .....                | 33 |
| 4.2   | Hodnocení podniku z hlediska nákladů ..... | 36 |
| 4.3   | Hodnocení podniku z hlediska tržeb .....   | 38 |
| 4.4   | Vývoj majetku podniku.....                 | 39 |
| 5.    | Závěry .....                               | 42 |
| 6.    | Summary.....                               | 45 |
| 7.    | Seznam použité literatury .....            | 46 |
|       | Seznam tabulek.....                        | 48 |
|       | Seznam grafů .....                         | 49 |
|       | Seznam příloh .....                        | 50 |

# 1. Úvod

Současná ekonomická situace v České republice, ve které se musí podnikatelé pohybovat a reagovat na ni, je nadmíru proměnlivá.

Žádný podnik není závislý pouze sám na sobě, proto by měl z hlediska vize úspěšné strategie podniku také analyzovat své okolí. Tímto jsou myšleni nejen konkurenti, ale také zákazníci, odběratelé, zkrátka všechny vnější faktory, které na podnik jako takový mají nějaký vliv, ať už dobrý, nebo špatný, a působí na něj. Z této vnější analýzy by podnik měl využít veškerých možných příležitostí a snažit se zabránit případným ohrožením. Rozbor podniku z hlediska vnitřního prostředí a analýza jeho silných a slabých stránek, které mají vliv na existenci podniku, je neméně důležitý.

Zhodnocení, zda podnik dosáhl svých předem stanovených cílů za uvedené období, nebo na kolik se jim přiblížil, lze provést např. pomocí finanční analýzy, protože největší vypovídací schopnost mají čísla. Analýza čerpá údaje pro výpočty poměrových ukazatelů z výkazu zisku a ztráty, z rozvahy a výkazu o peněžních tocích.

Cílem této práce je zhodnocení současné situace podniku, zejména její strategie, a na základě aplikace teoretických poznatků navržení případných změn.



## 2. Literární přehled

### 2.1 Strategie podniku

Na proces strategie je nově kladen stejný důraz jako na výsledky. Strategie je dnes stejně nepostradatelná, jako bývala i dříve. Nicméně nelehký úkol představuje porozumění celé její šíři a složitosti.

Existuje rozdíl mezi tím, co organizace skutečně dělá, co říká, že dělá, a co by měla dělat. Strategie se v praxi snaží zahrnout všechny tři prvky. V publikaci *The Financial Times Guide to Management a Strategy* nabízí Richard Koch dvě definice strategie:

1. „Dobrá strategie představuje komerční logiku podnikání, která určuje, proč může firma mít konkurenční výhodu a své místo na slunci. Kompletní strategie musí obsahovat vymezení pole působnosti firmy: obor podnikání, typ zákazníků a geografický dosah. Zároveň musí zahrnovat určení jedinečných firemních kompetencí a konkurenční výhody, které podniku zajišťují specifické místo ve vybraném poli působnosti.
2. Strategie znamená také to, co podnik dělá, jakou obchodní pozici si buduje a jak vede konkurenční bitvy. Vždycky se můžete pokusit o popis konkurenční strategie, ať ji považujete za rozumnou nebo ne. V tomto smyslu je strategie to, co firma dělá, ne to, co říká, že dělá, nebo tvrdí její strategické dokumenty“ (CRAINER, 2000).

Jiný zdroj uvádí definici strategie podniku takto:

„Obecně řečeno, strategii bychom mohli definovat jako postup k dosažení určitých cílů. Podniku samozřejmě nemůže být jedno, o jaké cíle se jedná, určitě by to měly být cíle, jež zaručí jeho další rozvoj a prosperitu“ (1).

Podle Součka, Marka (1998) si podnik svou strategií vytváří předpoklady dlouhodobého růstu. Proto je součástí strategie soustava strategických operací. Aby byly splněny strategické cíle podniku a současně se udržel trvale rovnovážný stav ekonomiky

podniku, specifikují strategické operace podrobně jednotlivé kroky, které je nezbytné učinit. Postupnou realizací těchto kroků podnik dosahuje potřebných krátkodobých efektů, nutných pro okamžité přežití, a současně buduje základní předpoklady dlouhodobé prosperity a dalšího rozvoje.

Strategie není pouze strnulým dokumentem, ale je živým nástrojem řízení, který zajišťuje připravenost podniku na všechny situace.

Všechny možné strategie lze rozdělit do tří základních typů, které jsou v praxi rozvíjeny a kombinovány různými směry:

Tabulka 1: Typy strategií

| Typ strategie | Charakteristika                                                                                                                                                               | Nutné předpoklady                                                                                                                                                                             | Příklady                                                                                                            |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nízké náklady | Podnik nekompromisně usiluje o dosažení nejnižších výrobních i distribučních nákladů, aby mohl nabídnout zboží za nižší cenu než konkurence a tak získat větší podíl na trhu. | Podnik musí mít vynikající úroveň inženýrských prací, zásobování, výroby i distribuce. Musí též umět čelit riziku, že se objeví konkurent s ještě nižšími náklady.                            | Společnost Texas Instrument, japonské a jihokorejské automobilky, tchajwanská elektronika, Baťa v předválečné ČSR.  |
| Odlišení      | Podnik se chce odlišit vynikajícím výkonem v určité důležité oblasti přínosu pro zákazníka, např. v oblasti kvality nebo servisu, stylu apod.                                 | Vysoká úroveň technologie výroby, vysoká kvalifikace pracovníků, vysoká úroveň vnitropodnikové kultury, bezproblémová spolupráce s dodavateli, dodržování stejných zásad ve všech filiálkách. | Kopírovací stroje firmy CANON, osobní automobily Mercedes-Benz, nákladní automobily Paccar v USA, počítače IBM atd. |
| Soustředění   | Podnik se soustředí na jeden nebo málo úzkých                                                                                                                                 | Dokonalý marketing, účinné distribuční cesty,                                                                                                                                                 | Společnost Armstrong Rubber (USA) –                                                                                 |

|  |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                 |                                                                                                             |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | segmentů trhu, se záměrem co nejlépe poznat a ovlivňovat jejich potřeby a tak dosáhnout vedoucího postavení v určování cen nebo v jiné zájmové oblasti zákazníků. | servis a poradenské služby, schopnost rychlého zavádění inovací pomocí počítačového systému CAD/CAM, vysoká úroveň managementu. | výroba speciálních pneumatik pro farmářská a rekreační vozidla, Společnost Microsoft – software pro PC atd. |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Zdroj: NĚMEC, V., 1998

## 2.2 Analýza okolí podniku

Každý podnik je obklopen vnějším světem, svým okolím a nemůže ve společnosti existovat sám.

Proto by měl dobře poznat okolní prostředí, pochopit jeho povahu a faktory, které jej ovlivňují. Potom se může podnikatel lépe zaměřit na činnost, která je smysluplná a perspektivní. Výsledkem externí analýzy je tedy znalost podniku, který na základě této znalosti může formulovat strategii tak, aby orientace podniku odpovídala jeho okolí.

Analýza okolí podniku by měla být zaměřena na dvě části prostředí - na makrookolí a mikrookolí podniku (12).

Také Fotr (1999) zastává názor, že podnik nemůže pro kvalitní tvorbu strategického plánu vystačit pouze s interními analýzami, ale rozhodující vliv mají v mnoha případech analýzy externí, tj. analýzy okolí podniku. Externí analýza se zaměřuje jak na makrookolí, tak i na mikrookolí podniku.

### **2.2.1 Analýza makrookolí**

Tato analýza umožňuje managementu podniku uvědomit si především vazby a souvislosti mezi jednotlivými působícími faktory, a v neposlední řadě i příležitosti a hrozby, na které by se měl podnik zaměřit.

Vhodnou metodou analýzy makrookolí je tzv. PEST analýza, ve které se analyzují čtyři faktory. Tyto faktory jsou: politicko-právní (Political), ekonomicko-hospodářské (Economical), sociálně-kulturní (Social) a faktory vědecko-technologické (Technological). Do analýzy jsou faktory zahrnuty podle důležitosti jejich vlivu, nejen v současnosti, ale i podle jejich předpokládaného vývoje v budoucnosti (12).

Jiný zdroj charakterizuje analýzu makrookolí trochu jinak. Nejedná se přímo o PEST analýzu, ale faktory, na které se zaměřujeme podle tohoto zdroje, jsou obdobné.

„Pokud jde o analýzy makrookolí, pak pozornost je třeba věnovat především:

- hospodářské a legislativní politice vlády (vývoj dotační politiky a politiky rozvoje podnikání, změny daňového systému, zpřísňování opatření na ochranu životního prostředí, aj.);
- technologickému okolí z hlediska poznatků vědeckotechnického rozvoje, a jejich uplatňování v nových výrobcích a technologiích;
- očekávanému vývoji mezinárodních politických a ekonomických podmínek (vytváření integračních seskupení a naše možné začlenění do některých z těchto seskupení, identifikace zdrojů politické nestability v určitých regionech a jejich potenciálních dopadů na naše podnikání);
- vývoji na finančních trzích z hlediska možností a podmínek získávání finančních zdrojů na rozvoj podnikatelských aktivit“ (FOTR, 1999).

### **2.2.2 Analýza mikrookolí**

Analýza mikrookolí většinou začíná analýzou odvětví, v jehož rámci podnik soutěží se svými konkurenty. Cílem managementu je při analýze odvětví uvědomit si atraktivitu odvětví, změnotvorné hybné síly, působící konkurenční síly a klíčové faktory úspěchu.

Za nejvýznamnější hybnou sílu můžeme považovat poptávku, jejíž analýze by měla být věnována velká pozornost, neboť především poptávka určuje míru růstu odvětví. Další důležitou hybnou silou jsou zákazníci a jejich způsoby užívání produktu.

Výstupem další analýzy, která úzce navazuje na analýzu zákazníků, by mělo být určení regionů, ve kterých budou produkty podniku nabízeny.

Další analýza by se měla věnovat konkurenčním silám působícím v odvětví. Aby management získal poměrně věrný obraz konkurenčního prostředí, je vhodné využít model pěti sil Michaela E. Portera. V tomto modelu se stává konkurence funkcí pěti sil zahrnující konkurenční síly vyplývající z:

- rivalita mezi konkurenčními podniky,
- hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích,
- hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví,
- vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů,
- vyjednávací pozice kupujících.

Model má pomoci managementu uvědomit si, jaké konkurenční síly v odvětví působí a jaký je jejich vliv na odvětví a podnik. Při tvorbě strategie musí management s uvedenými faktory počítat a může se pokusit je i ovlivnit ve svůj prospěch.

Provedené analýzy pomohou managementu rozhodnout o atraktivitě či neatraktivitě odvětví pro daný podnik a následně i o orientaci strategie. V případě atraktivního odvětví předpokládá agresivní strategie podniku, v opačném případě strategie obrany stávajících pozic či strategie odchodu z odvětví (12).

Podle Fotra (1999) by měly být součástí analýzy mikrookolí prognózy a analýzy:

- tržní situace a vývoje této situace: jde především o specifikaci poptávky na jednotlivých zahraničních trzích i na domácím trhu, o analýzu možností a bariér vstupu na určité trhy, o vyjasnění základních faktorů ovlivňujících poptávku, o charakteristiku distribučních cest, dosahovaných prodejních cen, vývoje devizových kurzů aj.;
- konkurenční situace a faktorů, které ji ovlivňují: předmětem pozornosti by mělo být především důkladné poznání nejen současné konkurence a její síly, ale také potenciální nové konkurence, nebezpečí plynoucího ze substitučních výrobků, možností spolupráce jako určité alternativy ke konkurenci aj.;
- dostupnosti a cenového vývoje na trhu surovin a energií včetně hrozby jejich stoupání.

## 2.3 SWOT analýza

Horáková (2000) uvádí ve své publikaci tuto teorii:

SWOT – jsou to začáteční písmena příslušných anglických termínů (strengths, weaknesses, opportunities, threats). První znamená silné stránky, druhý slabé stránky, třetí vyjadřuje příležitosti a čtvrtý je výrazem pro ohrožení. Tvoří logický rámec, který vede k systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení i k vyslovení základních strategických alternativ, o kterých může podnik uvažovat.

Oproti tomu jiný zdroj uvádí definici této analýzy takto:

„SWOT je typ strategické analýzy stavu firmy, podniku či organizace z hlediska jejich silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, který poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů“ (14).

Hlavním úkolem SWOT analýzy je výrazné označení zásadních faktorů:

- které budou pro podnik klíčově významné, tedy životně důležitých předností, křiklavě slabých stránek, výrazných příležitostí a katastrofických hrozeb,
- které pomohou podniku do určité míry předvídat přitažlivost jeho marketingové politiky nebo naopak obtížnost jejího provádění anebo nemožnost jejího uskutečnění v průběhu plánovacího období,
- které významným způsobem ovlivní příští marketingové aktivity,
- a které závažně ovlivní formulování marketingových strategických záměrů v jednotlivých tržních segmentech v určitém časovém období (HORÁKOVÁ, 2000).

## **2.4 Poslání podniku a cíle podniku**

„Poslání podniku je krátký text určený zaměstnancům a externím pracovníkům podniku, který stanovuje oblast podnikání a vztahy k partnerům společnosti“ (3).

Poslání podniku je součástí strategie podniku. Strategie je velice důležitá pro chod podniku, ale každý podnikatel podniká proto, aby vytvářel zisk.

Zisková orientace podniku by neměla zamlžovat společenské poslání podniku, kterým je služba zákazníkovi a všem ostatním, co jsou s vývojem podniku spjati (SYNEK a kol., 2000).

Podle Horákové (2000) se cílem podniku rozumí konkrétní stav, jehož dosažení se předpokládá v určitém časovém období. Přesně stanovené cíle se vlastně stávají úkoly podniku pro určitý časový horizont a předurčují jeho chování ve vnitřních i vnějších souvislostech.

Vztah mezi cíli podniku a jeho posláním ve smyslu činností je ve většině případů bezprostřední. Určení cílů znamená konkrétní určení a kvantifikování základního

poslání. Až stanovené cíle umožňují provádět návazná rozhodnutí, jsou příčinou pro jednání, východiskem a podnětem k aktivitě a výkonnosti. Na základě těchto již stanovených cílů lze rozhodnout, jaké zdroje a postupy jsou nezbytné pro jejich dosažení, a jaké strategie a časové horizonty jsou nutné pro jejich uskutečnění.

Němec (1998) ve své publikaci uvádí, že pokud má podnik definováno své poslání, oblasti podnikání pro své samostatné obchodní jednotky a má prozkoumanou situaci, v níž se nachází, mohou jeho vrcholoví manažeři přistoupit k formulování cílů.

Zde půjde v podstatě vždy o kombinaci cílů zaměřených např. na zisk, růst obrátu, zvýšení podílu na trhu, omezení rizika, inovace výrobků nebo technologie apod. Všechny zde vyjmenované cíle však nelze dosáhnout současně. Je nutné, aby různé cíle byly:

- hierarchické, tj. uspořádány od nejdůležitějších po méně významné,
- kvantifikované, tj. konkrétně vyčíslené co do velikosti a času,
- reálné – zejména z hlediska kvantifikace cílů; jejich reálnost musí vycházet z analýzy okolí i silných a slabých stránek firmy,
- vzájemně sladěné, tj. aby se některé z cílů nebyly vzájemně nenahrazovaly.

Cílem rozumíme reálnou představu toho, kam by se chtěl podnik dostat nebo čeho by chtěl dosáhnout v určitém časovém období. Konečnou vidinu může tvořit jeden konkrétní cíl nebo i jejich kombinace (5).

Podle Součka a Marka (1998) se cílem rozumí žádoucí stav, kterého má být v určité budoucnosti dosaženo, a který lze měřit příslušnými kvantitativními nebo kvalitativními ukazateli.

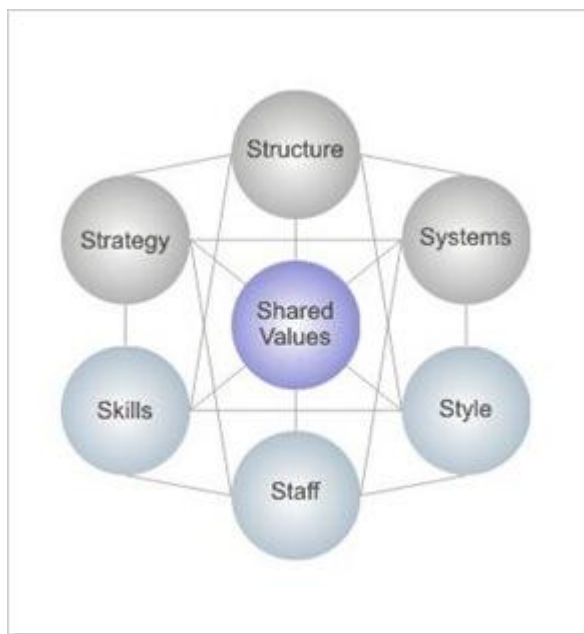
## **2.5 Realizace strategie**

Zvolená zásadní strategie ke svému uskutečnění vyžaduje obvykle vypracování podpůrných programů.



Tak jako tvorbě podpůrných programů je nutno věnovat stejně velkou pozornost i jejich realizaci. Při řízení této realizace musejí manažeři umět využít všech „7S“ – sedm prvků úspěšného podnikání podniku.

Obrázek 1: Model „7S“ McKinseye



Zdroj: (15)

První tři prvky – vhodná struktura výrobních činitelů, správná strategie a účinné systémy řízení – jsou hlavními prvky úspěchu. Ostatní čtyři prvky jsou pomocné, ale protože se týkají lidského faktoru, nesmějí se také zanedbávat: schopnosti (dovednosti) lidí potřebné k realizaci strategie, dobře vyškolené a rozmístěné pracovní síly (zaměstnanci), stejný styl chování a myšlení všech zaměstnanců, a konečně sdílené hodnoty, kdy se zaměstnanci určitým způsobem také podílejí na ziscích i ztrátách. Všechny tyto prvky společně spolupůsobí k úspěchu podniku.

V průběhu realizace musí vedení podniku pozorně kontrolovat dosahované výsledky, ale i vývoj prostředí (trendy v ekonomice, technologii, zaměstnanosti, v legislativě, v chování zákazníků i konkurentů). Při každé podstatné změně musí dojít k příslušným korekcím v programových a plánovacích dokumentech, aniž by se tyto opravy dotkly daných cílů strategie (NĚMEC, 1998).

## **2.6 Náklady, výnosy, výsledek hospodaření**

Výnosy, náklady, a zejména hospodářský výsledek patří k nejdůležitějším charakteristikám hospodaření každého podniku, proto jsou předmětem každodenního zájmu manažerů (SYNEK a kol., 2003).

### **2.6.1 Náklady**

Náklady podniku lze charakterizovat jako peněžně vyjádřenou spotřebu výrobních faktorů vynaložených účelně na tvorbu podnikových výnosů, vč. dalších nutných nákladů spojených s činností podniku. Toto je v podstatě pojetí nákladů ve finančním účetnictví, které je zároveň základem pro výpočty daní. Ekonomické pojetí nákladů je poněkud odlišné. Charakterizuje nejen to, co bylo v penězích uhrazeno, ale vše, co bylo obětováno (SYNEK a kol., 2000).

V podniku si mohou náklady roztrždit podle účelu. Toto třídění je buď podle útvaru, nebo třídění nákladů podle výkonů.

Třídění nákladů podle útvarů spočívá ve sledování nákladů podle středisek. Náklady, které můžeme přímo připočítat určitému nákladovému středisku, označujeme jako jednicové náklady střediska, náklady, které nelze připočítat přímo, ale pouze pomocí určitého klíče, označujeme jako režijní náklady střediska nebo také střediskové náklady. Zpravidla se v podniku rozlišují režijní náklady materiállové, výrobní, správní a odbytové. Rozpočet je přehledem nákladů.

Rozdělení nákladů podle výkonů (kalkulační třídění nákladů) zajišťuje zjišťování nákladů (obvykle i zisku) podle jednotlivých výrobků (resp. služeb). Umožňuje nám zjistit výnosnost (rentabilitu) výrobků a tím usměrňovat i strukturu výrobního programu. Rozlišujeme dvě základní skupiny nákladů – jednicové (přímé) náklady, které můžeme hospodárně zjistit a přiřadit jednotlivým druhům výrobků, a režijní (nepřímé) náklady, které jsou společně vynakládány na více druhů výrobků nebo

na chod celého útvaru (dílny, provozu, podniku), a které je nutné na jednotlivé výrobky dovést pomocí různých přírážek (SYNEK a kol., 2000).

Náklady podniku jsou tvořeny:

- běžnými provozními náklady (spotřeba materiálu a energie, osobní náklady),
- odpisy dlouhodobého majetku,
- ostatními provozními náklady,
- finančními náklady (úroky a jiné finanční náklady),
- mimořádnými náklady (SYNEK a kol., 2003).

Náklady musíme odlišovat od peněžních výdajů, které představují úbytek peněžních fondů podniku (stavu hotovostí, peněz na účtech v bance) bez ohledu na účel jejich použití. Náklady musí vždy souviset s výnosy příslušného období; musí být zajištěna věcná a časová souvislost výnosů a nákladů s vykazovaným obdobím. Tzv. časové rozlišování nákladů a výnosů zajišťuje, aby tomu tak bylo. Výsledkem pak je, že se některé výnosové a nákladové položky převádějí z jednoho období do jiného. Tyto položky nazýváme přechodné (SYNEK a kol., 2003).

Pro řízení nákladů je nezbytné jejich sledování i z hlediska věcného, tj. podle výkonů. Toto sledování je úkolem kalkulací vlastních nákladů. Význam kalkulací je mnohostranný: v podniku slouží např. ke stanovení vnitropodnikových cen výkonů, k sestavování rozpočtů, ke kontrole a rozboru hospodárnosti výroby a rentability výkonů, k limitování nákladů.

Kalkulace nákladů je písemný souhrn jednotlivých složek nákladů a jejich úhrn na kalkulační jednici. Kalkulační jednice je určitý výkon, který je vymezený měřicí jednotkou, např. jednotkou množství, hmotnosti, délky, plochy, času apod.

## **2.6.2 Výnosy**

Výnosy podniku za určité období (měsíc, rok) se zaznamenávají do výkazu zisků a ztrát – výsledovky. Stejně jako náklady se sledují i výnosy ve třech skupinách – provozní, finanční a mimořádné výnosy (SYNEK a kol., 2000).

V jiné publikaci Synek a kol. (2003) uvádí, že výnosy podniku jsou peněžní částky, které podnik „získal“ z veškerých svých činností za určité účetní období bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu.

### **2.6.2.1 Tržby**

Tržby patří mezi hlavní složku výnosů většiny podniků, především podniků průmyslových, zemědělských, dopravních a obchodních.

Tržby jsou peněžní částkou, které podnik dosáhl prodejem svých výrobků, zboží a služeb v daném účetním období. Jsou rozhodující složkou výnosů a hlavním finančním zdrojem podniku sloužícím k úhradě jeho nákladů a daní, výplatě dividend a rozšířené reprodukci podniku. Jsou tvořeny tržbami z prodeje vyrobených výrobků a poskytnutých služeb, tržbami z prodeje nakupovaného zboží a za prodané zásoby materiálu, nepotřebné stroje a jiné zařízení, tržbami za prodané patenty, licence apod. (SYNEK a kol., 2003).

Podnik, který maximalizuje své tržby, se bude snažit maximalizovat množství jednotlivých druhů výrobků či služeb i jejich cen, a nalézt takovou strukturu prodejů, která by tyto maximální tržby zajistila. Je však nutné vědět, že v podmínkách tržního hospodářství jsou ceny produktem trhu (pro podnik jsou vnějším parametrem), a že je podnik nemůže svým objemem nabízených výrobků nijak ovlivnit. Vztah mezi nabídkou, poptávkou a cenami je zachycen nabídkovými a poptávkovými funkcemi (SYNEK a kol., 2000).

### **2.6.3 Výsledek hospodaření**

V daném období je hospodářským výsledkem podnikání vždy rozdíl mezi výnosy a náklady. Pokud se daří a výnosy vyjdou vyšší než náklady, je hospodářským výsledkem zisk. V opačném případě je výsledkem hospodaření ztráta, která je též běžným hospodářským výsledkem, ale nesmí se však opakovat příliš často (NĚMEC, 1998).

Podle Synka a kol. (2000) je zisk základním motivem podnikání, a tím pádem i hlavním kritériem pro rozhodování. Zisk je klíčovým zdrojem samofinancování a důležitou součástí mnoha poměrových ukazatelů (např. rentability).

## **2.7 Finanční analýza podniku**

Pod pojmem finanční analýza si můžeme představit rozbor jakékoliv činnosti, ve které hrají dominantní roli finanční částky a čas. Od těch nejjednodušších, např. rodinných, přes finanční rozbor jednotlivých investičních záměrů, až po nejsložitější finanční analýzy výsledků hospodaření nebo finančních kroků velkých podniků o mnoha závodech a provozech, současně s prognózami jejich vývoje (DOUCHA, 1996).

Grünwald a Holečková (2009) ve své publikaci uvádí, že finanční analýza pracuje často s omezeným počtem agregovaných účetních položek, které někdy nevystihují přímo předmět zájmu finančního analytika. I přesto hodnocení finanční situace vychází dostatečně výstižné, pokud jsme si vědomi možných zkreslení.

Podle Srpové, Řehoře a kol. (2010) je finanční analýza nástrojem hodnocení úrovně hospodaření a finančního zdraví podniku a využívá informace především z účetních výkazů – rozvahy, výkazu zisku a ztráty, výkazu o peněžních tocích, které jsou doplňovány přílohou k účetní závěrce.

Poměrová analýza je nejrozšířenější metodou finanční analýzy. Jejím cílem je zjistit, jak efektivně podnikatel nebo management podniku využívá disponibilní kapitál. Abychom dosáhli tohoto cíle, je třeba sledovat a analyzovat vývoj ukazatelů v čase i v prostoru (porovnávat dosahované výsledky s jinými podniky). Pokud sledujeme vývoj v čase, je účelem analýzy zjistit, jestli se míra využití disponibilních finančních zdrojů nesnižuje. V rámci komparace s jinými podniky je účelem zjistit, zda je kapitál v podniku využíván stejně efektivně jako u konkurence. Nejčastěji používané poměrové ukazatele jsou:

- ukazatele rentability (výnosnosti);
- ukazatele likvidity;
- ukazatele aktivity;
- ukazatele zadluženosti.

### **2.7.1 Ukazatele rentability**

„Rentabilita (výnosnost) určitého činitele je poměr docíleného zisku k hodnotě daného činitele“ (NĚMEC, 1998).

Podle Srpové, Řehoře a kol. (2010) představují ukazatele rentability různé formy měření úrovně tvorby zisku. Vyjadřují schopnost podniku využívat zdroje a jeho majetek k tvorbě zisku. Obecný vzorec míry výnosnosti investovaného kapitálu (ROI – Return on Investments) je:

$$ROI = \frac{\text{zisk}}{\text{investovaný kapitál}}$$

Z ukazatelů rentability se používají zejména následující ukazatele:

- rentabilita celkového investovaného kapitálu do aktiv (ROA – Return on Assets):

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk} + \text{daně} + \text{úroky}}{\text{aktiva}}$$

- rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE – Return on Capital Employed):

$$\text{ROCE} = \frac{\text{čistý zisk} + \text{daně} + \text{úroky}}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé cizí zdroje}}$$

- rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Enquity):

$$\text{ROE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

- rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales):

$$\text{ROS} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

### 2.7.2 Ukazatele likvidity

„Likvidita je schopnost dostat svým závazkům“ (NĚMEC, 1998).

Srpová, Řehoř a kol. (2010) uvádí, že hlavní podmínkou zachování platební schopnosti podniku je časová sladěnost splatnosti finančních zdrojů a životnosti majetku. Tento princip můžeme vyjádřit podmínkou: oběžný majetek > krátkodobé a cizí zdroje. Do skupiny ukazatelů likvidity patří tyto:

- likvidita 3. stupně:

$$\text{celková (běžná) likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

- likvidita 2. stupně:

$$\text{pohotová (rychlá) likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva-zásoby}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

- likvidita 1. stupně:

$$\text{okamžitá (hotovostní) likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva-zásoby-pohledávky}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

### 2.7.3 Ukazatele aktivity

Tento ukazatel vyjadřuje, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Pomocí ukazatele aktivity se sleduje obratovost nebo vázanost majetku. Základní ukazatele jsou tyto:

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{majetek}}$$

$$\text{doba obratu} = \frac{360}{\text{počet obrátek}}$$

nebo

$$\text{doba obratu} = \frac{\text{majetek}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

U každého typu ukazatele aktivity můžeme počítat obě formy ukazatele, tj. počet obrátek i dobu obratu. Nejčastěji používanými ukazateli úrovně řízení aktiv jsou:

- počet obrátek celkových aktiv;
- počet obrátek stálých aktiv;
- doba obratu zásob (nebo počet obrátek zásob);
- doba inkasa pohledávek (SRPOVÁ, ŘEHOŘ a kol., 2010).

### 2.7.4 Ukazatele zadluženosti

„Zadluženost je poměr závazků k aktivům“ (NĚMEC, 1998).

Ukazateli zadluženosti se hodnotí finanční struktura podniku a schopnost splácet jeho dluhy. Při této analýze je důležité zjistit, zda jsou v rozvaze vykázány všechny závazky podniku. K této analýze se využívají tyto ukazatele:

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



$$\text{míra samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}}$$

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{čistý zisk} + \text{daně} + \text{úroky}}{\text{nákladové úroky}}$$

## **3. Metodika**

### **3.1 Cíl práce**

Cílem práce je zhodnocení strategie podniku s elektroinstalačními službami a navržení případných změn strategie včetně změn navazujících výrobních a finančních plánů.

### **3.2 Zdroj informací**

Stěžejní podklady pro vypracování této bakalářské práce byly získány konzultacemi s pracovníky sledovaného podniku. Pro tuto práci byly použity informace z podniku „XXX“ s elektroinstalačními službami.

### **3.3 Období šetření**

Veškeré informace byly získány a zpracovány za období od 1. 1. 2008 do 31. 12. 2010.

### **3.4 Získané podklady**

Podklady získané od firmy „XXX“, za roky 2008 - 2010, pro tuto práci:

- rozvaha ve zjednodušeném rozsahu a výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu 2008;
- rozvaha ve zjednodušeném rozsahu a výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu 2009;
- rozvaha ve zjednodušeném rozsahu a výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu 2010;
- přehled o počtu pracovníků a jejich změnách v tomto období.

### **3.5 Postup práce**

Na základě finanční analýzy jsou pomocí poměrových ukazatelů zpracovány získané informace o podniku, s příslušným grafickým zobrazením vývoje těchto ukazatelů,

za sledované období. V závěru je z výsledků této analýzy provedeno zhodnocení strategie podniku a následně navržena prognóza budoucí strategie.

### **3.6 Použité výpočty**

#### **Běžná likvidita**

$$BL = OA / KRCZ$$

#### **Pohotová likvidita**

$$PL = (OA - ZAS) / KRCZ$$

#### **Okamžitá likvidita**

$$OL = (OA - ZAS - POHL) / KRCZ$$

#### **Obrat aktiv**

$$OBA = TR / AKT$$

#### **Doba obratu aktiv**

$$DOA = 360 / POB$$

#### **Celková zadluženost**

$$CZAD = CZ / AKT$$

#### **Míra samofinancování**

$$MSAM = VK / AKT$$

#### **Úrokové krytí**

$$ÚRKR = EBIT / NÚ$$

#### **Rentabilita aktiv**

$$ROA = EBIT / AKT$$

**Rentabilita vlastního kapitálu**

$$ROE = \check{C}Z / VK$$

**Rentabilita tržeb**

$$ROS = \check{C}Z / TR$$

**Zisk před zdaněním a úroky**

$$EBIT = \check{C}Z + D + \acute{U}$$

**3.7 Seznam zkratek**

|      |                                |
|------|--------------------------------|
| AKT  | aktiva                         |
| ČZ   | čistý zisk                     |
| VK   | vlastní kapitál                |
| TR   | tržby                          |
| BL   | běžná likvidita                |
| PL   | pohotová likvidita             |
| OL   | okamžitá likvidita             |
| OA   | oběžná aktiva                  |
| KRCZ | krátkodobé cizí zdroje         |
| ZAS  | zásoby                         |
| OBA  | obrat aktiv                    |
| POHL | pohledávky                     |
| ROA  | rentabilita aktiv              |
| EBIT | zisk před zdaněním a úroky     |
| ROE  | rentabilita vlastního kapitálu |
| ROS  | rentabilita tržeb              |
| DOA  | doba obratu aktiv              |
| POB  | počet obrátek                  |
| CZAD | celková zadluženost            |
| CZ   | cizí zdroje                    |

|      |                      |
|------|----------------------|
| MSAM | míra samofinancování |
| ÚRKR | úrokové krytí        |
| NÚ   | nákladové úroky      |
| D    | daně                 |
| Ú    | úroky                |

## 4. Vlastní zpracování

### 4.1 Finanční analýza

Pro potřeby výpočtů poměrových ukazatelů finanční analýzy jsou zapotřebí určité hodnoty, které jsou výsledkem činnosti podniku „XXX“. Tyto údaje byly získány z rozvah a výkazů zisků a ztrát za jednotlivé roky.

Tabulka 2: Hodnoty vybraných ukazatelů

| Vybrané ukazatele             | Rok        |            |            |
|-------------------------------|------------|------------|------------|
|                               | 2008       | 2009       | 2010       |
| <b>Aktiva</b>                 | 11 340 737 | 14 307 902 | 16 279 427 |
| <b>Oběžná aktiva</b>          | 10 879 790 | 13 962 803 | 15 778 620 |
| <b>Zásoby</b>                 | 31 162     | 8 046      | 80 810     |
| <b>Pohledávky</b>             | 3 303 155  | 4 365 176  | 8 842 296  |
|                               |            |            |            |
| <b>Cizí zdroje</b>            | 6 126 541  | 6 757 872  | 7 636 456  |
| <b>Vlastní kapitál</b>        | 4 468 196  | 6 462 217  | 8 642 971  |
| <b>Čistý zisk</b>             | 2 060 866  | 2 218 108  | 1 852 668  |
| <b>Dlouhodobé cizí zdroje</b> | 2 323 450  | 1 794 961  | 2 039 573  |
| <b>Krátkodobé cizí zdroje</b> | 3 803 092  | 4 214 361  | 5 411 823  |
|                               |            |            |            |
| <b>Daně</b>                   | 562 590    | 561 916    | 0          |
| <b>Nákladové úroky</b>        | 20 000     | 94 697     | 39 634     |
|                               |            |            |            |
| <b>Tržby</b>                  | 26 063 560 | 24 166 359 | 20 194 128 |

Zdroj: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty podniku „XXX“

### 4.1.1 Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele měří schopnost podniku krátkodobě uhradit své závazky, v případě vzniku neočekávaných problémů. V praxi rozlišujeme 3 typy likvidity: běžnou, pohotovou a okamžitou.

Tabulka 3: Ukazatele likvidity

| Likvidita       | Rok  |      |      | Index ukazatele 09 | Index ukazatele 10 |
|-----------------|------|------|------|--------------------|--------------------|
|                 | 2008 | 2009 | 2010 |                    |                    |
| <b>Běžná</b>    | 2,86 | 3,31 | 2,92 | 1,16               | 0,88               |
| <b>Pohotová</b> | 2,85 | 3,31 | 2,90 | 1,16               | 0,88               |
| <b>Okamžitá</b> | 1,98 | 2,28 | 1,27 | 1,15               | 0,56               |

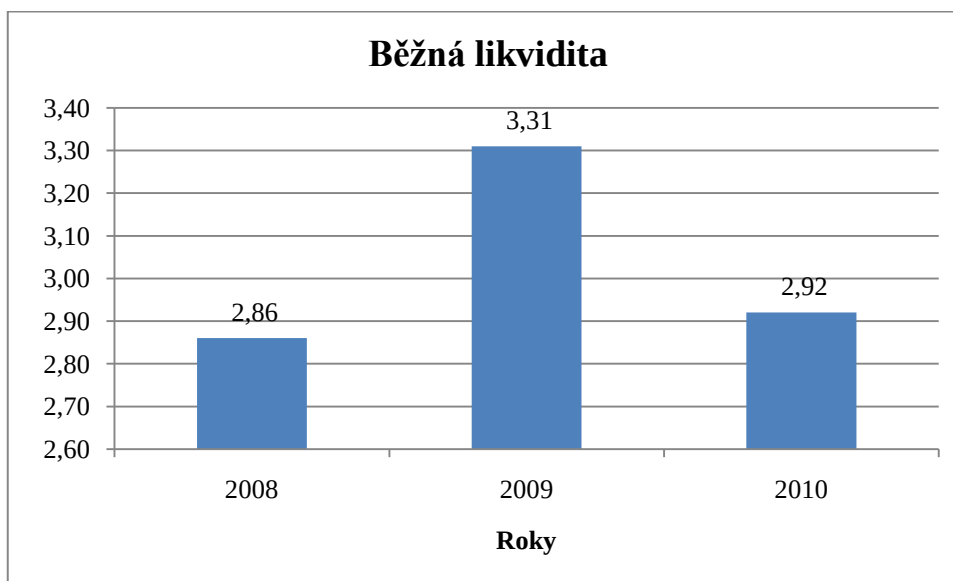
Zdroj: Vlastní šetření

#### 4.1.1.1 Běžná likvidita

Pomocí běžné likvidity je možné spočítat, kolikrát je podnik schopen uspokojit pohledávky věřitelů v případě, že promění všechna svá oběžná aktiva v peněžní prostředky. Tento poměrový ukazatel je považován za přijatelný, pohybují-li se jeho hodnoty mezi 1,8 - 2,5.

**Shrnutí:** Podle doporučených hodnot měl podnik „XXX“ nejpriznivější hodnotu běžné likvidity v roce 2008, ale i v tomto roce převyšovala tato likvidita interval, který je považován za ideální. V roce 2009 běžná likvidita vzrostla o 16 % oproti předchozímu období, což bylo způsobeno tím, že vzrostla také hodnota oběžných aktiv, a to o 28 %. Krátkodobé cizí zdroje sice také vzrostly, ale pouze o 10 %. V roce 2010 oběžná aktiva opět rostla, tentokrát o 13 %, krátkodobé cizí zdroje vzrostly o 28 %. Z těchto dvou čísel je jasné, že běžná likvidita klesla, a to o 12 %.

Graf 1: Běžná likvidita



Zdroj: Vlastní práce

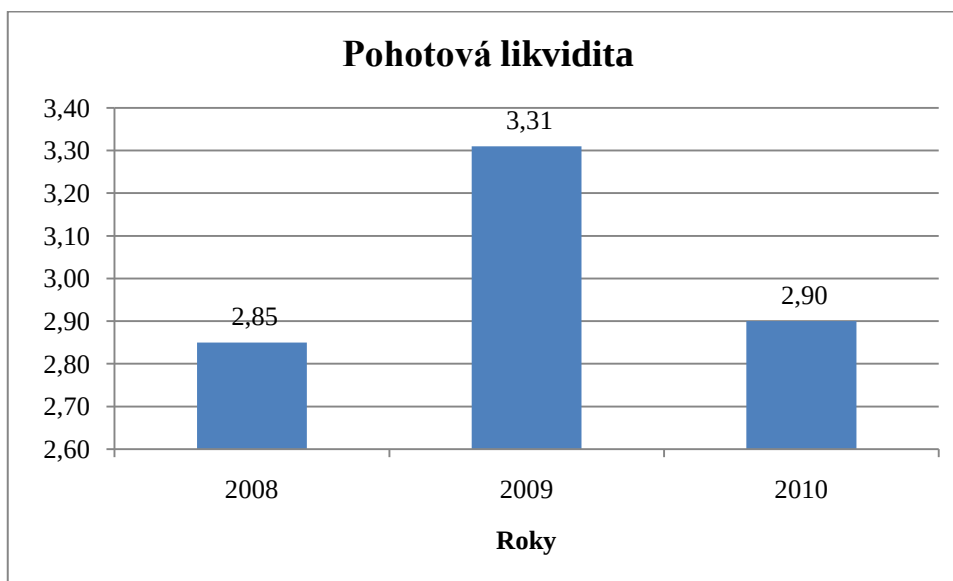
#### 4.1.1.2 Pohotová likvidita

Pohotová likvidita je ukazatel, který z výpočtu vylučuje zásoby, z důvodu jejich ne zcela ideální přeměny na finanční prostředky. Ideální hodnota je stanovena intervalem 1 – 1,5.

**Shrnutí:** Pro podnik „XXX“ jsou hodnoty pohotové likvidity téměř stejné, jako hodnoty běžné likvidity. Tato shoda nastala díky tomu, že zkoumaný podnik se zabývá elektroinstalačními službami, tudíž hodnota zásob je v poměru s ostatními položkami výpočtu skoro zanedbatelná.



Graf 2: Pohotová likvidita



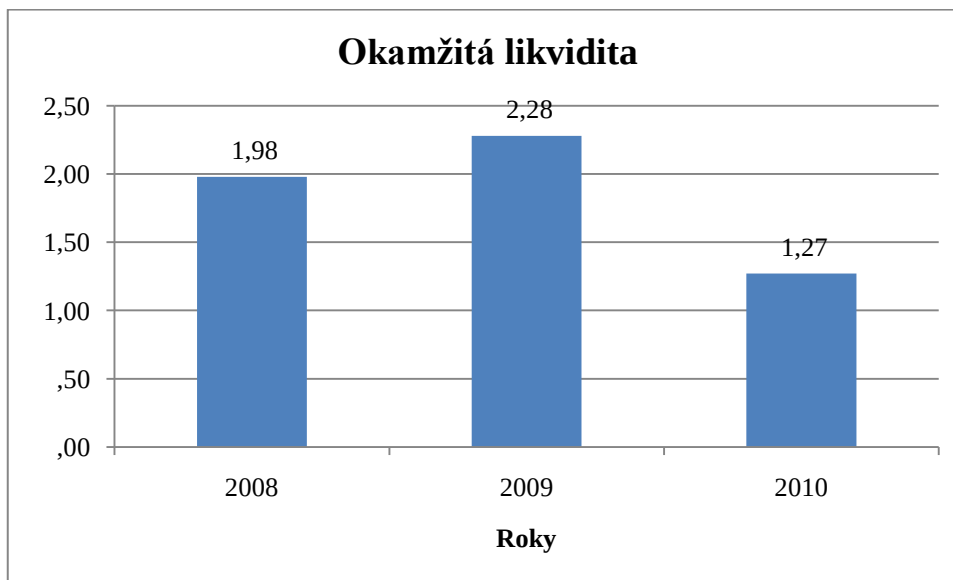
Zdroj: Vlastní práce

#### 4.1.1.3 Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita udává okamžitou schopnost ekonomického subjektu uhradit své krátkodobé závazky ze svých peněžních prostředků. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje mezi 0,2 - 0,5.

**Shrnutí:** V roce 2009 okamžitá likvidita, s porovnáním v roce 2008, vzrostla o 16 % a to díky zvýšení finančního majetku (o 26 %), a zároveň menšímu zvýšení krátkodobých závazků (10 %). V dalším roce likvidita poměrně dost klesla, a to o 44 %. Tento pokles byl zapříčiněn snížením peněžních prostředků o 29 % a zvýšením krátkodobých závazků o 28 %. I okamžitou likviditu má tento podnik vyšší, než je doporučená hodnota, ovšem vzhledem k této doporučené hodnotě byla nejpříznivější v roce 2010.

Graf 3: Okamžitá likvidita



Zdroj: Vlastní práce

#### 4.1.2 Ukazatele aktivity

Jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy, se zjišťuje pomocí ukazatelů aktivity. Základní ukazatele jsou: obrat aktiv, doba obratu aktiv.

Tabulka 4: Ukazatele aktivity

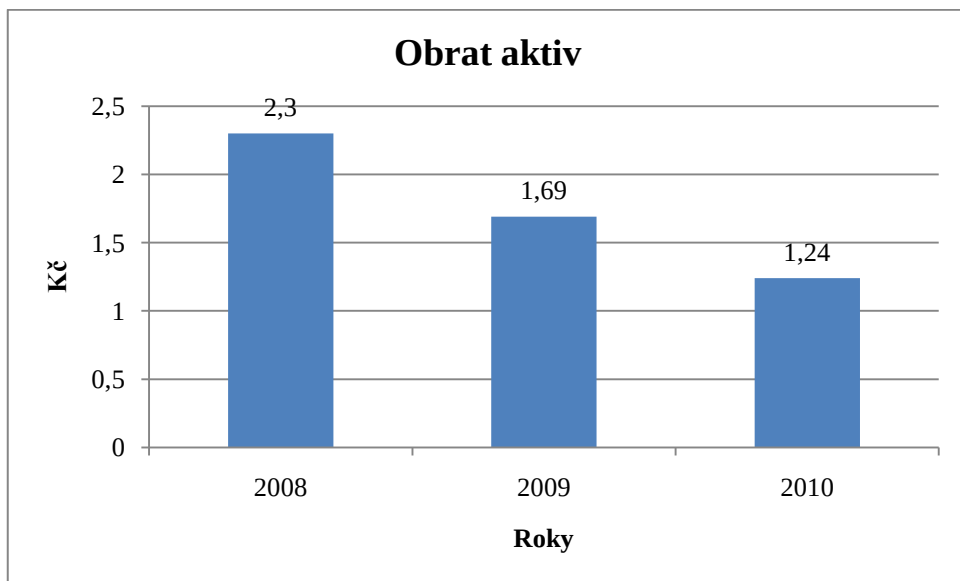
|                                | Rok  |      |      | Index        | Index        |
|--------------------------------|------|------|------|--------------|--------------|
|                                | 2008 | 2009 | 2010 | ukazatele 09 | ukazatele 10 |
| <b>Obrat aktiv (Kč)</b>        | 2,3  | 1,69 | 1,24 | 0,73         | 0,73         |
| <b>Doba obratu aktiv (dny)</b> | 157  | 213  | 290  | 1,36         | 1,36         |

Zdroj: Vlastní šetření

Obrat celkových aktiv je poměrový ukazatel, díky kterému se zjistí, kolik prostředků za rok je podnik schopen vytvořit ze zdrojů, které jsou mu k dispozici. Pokud podnik efektivně hospodaří, tento ukazatel roste.

**Shrnutí:** Obrat aktiv podniku „XXX“ se za zkoumané 3 roky zpomaluje. V roce 2009 ukazatel klesl o 27 %, vlivem poklesu tržeb (7 %), a dále také vlivem růstu celkových aktiv (26 %). V roce 2010 klesl obrat aktiv také o 27 %, opět byl tento pokles zapříčiněn poklesem tržeb (6 %) a růstem celkových aktiv (14 %). Podle tohoto ukazatele podnik nejlépe se svými zdroji hospodařil v prvním analyzovaném roce 2008.

Graf 4: Obrat celkových aktiv

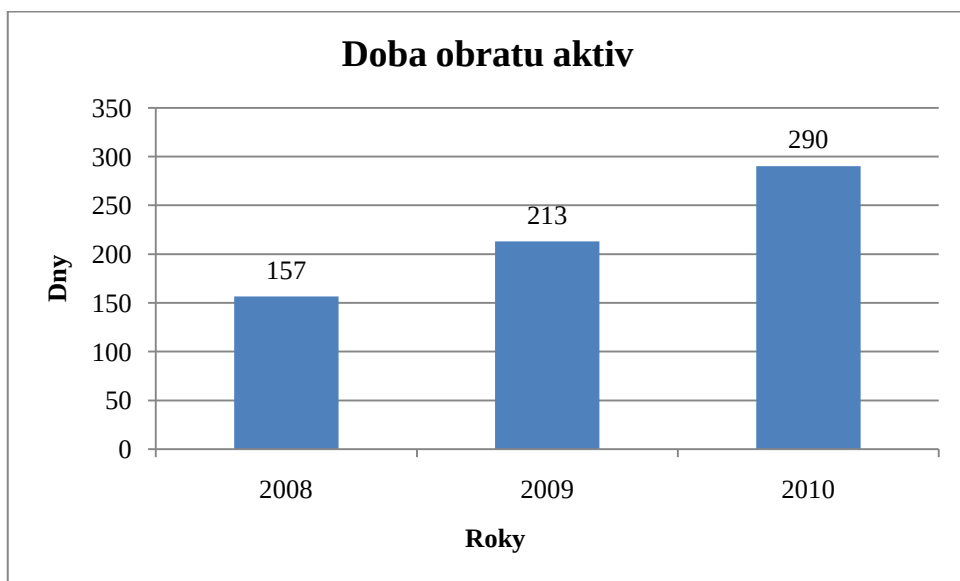


Zdroj: Vlastní práce

Dobou obratu aktiv se spočítá průměrný počet dnů, po které jsou celková aktiva vázána v podnikání, do doby jejich spotřeby.

**Shrnutí:** Je zřejmé, že pokud obrat celkových aktiv klesá, doba obratu musí stoupat. V roce 2009 se doba obratu zvedla o 36 %. Tento růst vznikl vlivem poklesu obrátek o 27 %. V následujícím roce 2010 obrat celkových aktiv opět poklesl o 26 %, tudíž doba obratu opět vzrostla o 36 %.

Graf 5: Doba obratu aktiv



Zdroj: Vlastní práce

#### 4.1.3 Ukazatele zadluženosti

Pomocí ukazatelů zadluženosti se měří objem využívání cizích a objem vlastních zdrojů k financování. Analýza zadluženosti tedy hledá ideální vztah mezi vlastním a cizím kapitálem, tedy kapitálovou strukturu.

Tabulka 5: Ukazatele zadluženosti

|                                 | Rok   |       |       | Index ukazatele 09 | Index ukazatele 10 |
|---------------------------------|-------|-------|-------|--------------------|--------------------|
|                                 | 2008  | 2009  | 2010  |                    |                    |
| <b>Celková zadluženost (%)</b>  | 54,02 | 47,23 | 46,91 | 0,87               | 0,99               |
| <b>Míra samofinancování (%)</b> | 39,40 | 45,17 | 53,09 | 1,15               | 1,18               |
| <b>Úrokové krytí</b>            | 132   | 30    | 48    | 0,23               | 1,57               |

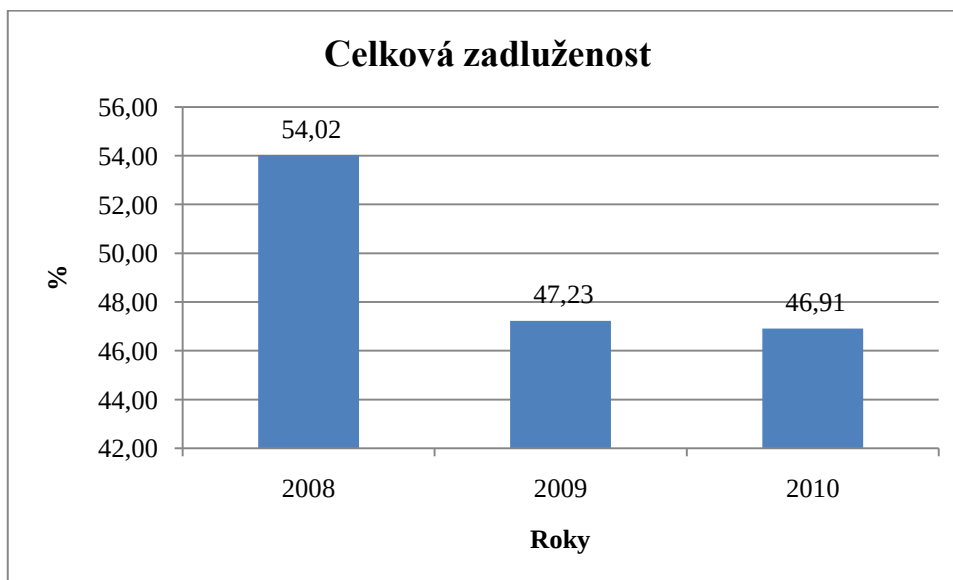
Zdroj: Vlastní šetření

#### 4.1.3.1 Celková zadluženost

Tímto ukazatelem se měří tzv. věřitelské riziko, které udává v jaké výši je majetek podniku financován z cizích zdrojů. Pokud se zadluženost pohybuje mezi 30 – 50 %, je to považováno za dobrý stav. Pokud přesáhne tento ukazatel hranici 50 %, je třeba podniku věnovat zvýšenou pozornost. Tyto hodnoty jsou rizikovější pro banku i další věřitele. Když podnik financuje svůj majetek z více než 70 % cizími zdroji, je to považováno za rizikový stav.

**Shrnutí:** V roce 2008 měl analyzovaný podnik zadluženost mírně zvýšenou, ale v průběhu dalších dvou let zadluženost příznivá, pohybuje se v rozmezí do 50 %. V roce 2009 celková zadluženost podniku klesla o 13%, díky nárůstu aktiv o 26 % a také díky nepatrnému zvýšení cizích zdrojů (10 %). V letech 2009 – 2010 se celková zadluženost podniku opět snížila, i když pouze zanedbatelně a to o 1 %. Tento pokles souvisí s růstem cizích zdrojů (13 %) a s navýšením aktiv (14 %). Z globálního pohledu má ukazatel celkové zadluženosti v podniku klesající charakter, který je příznivým zejména pro věřitele společnosti.

Graf 6: Celková zadluženost



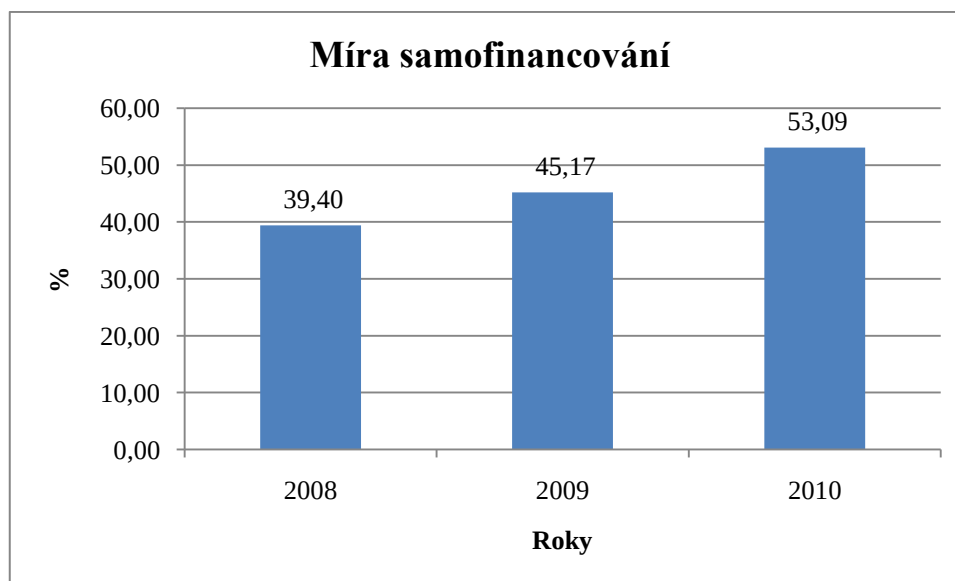
Zdroj: Vlastní práce

#### 4.1.3.2 Míra samofinancování

Tento ukazatel je jedním z nejdůležitějších poměrových ukazatelů zadluženosti pro hodnocení celkové finanční situace. Aktiva podniku jsou financována z vlastních zdrojů. Míra samofinancování tedy udává, jak velká je samostatnost podniku, z toho vyplývá, že čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je podnik samostatnější.

**Shrnutí:** Míra samofinancování v podniku „XXX“ má rostoucí charakter, to znamená, že podnik je čím dál více samostatný a vyvíjí se, což se také jeví jako příznivé pro věřitele podniku. Růst v roce 2009 (15 %), byl způsoben jak růstem vlastního kapitálu, tak růstem celkových aktiv. Vlastní kapitál se zvedl o 45 %, celková aktiva vzrostla o 26 %. V následujícím roce se zvýšila míra samofinancování ještě více, než v roce předcházejícím, a to o 18 %. Tentokrát se pohybovaly veličiny výpočtu takto: vlastní kapitál se zvedl o 34 % a celková aktiva vzrostla o 14 %.

Graf 7: Míra samofinancování



Zdroj: Vlastní práce

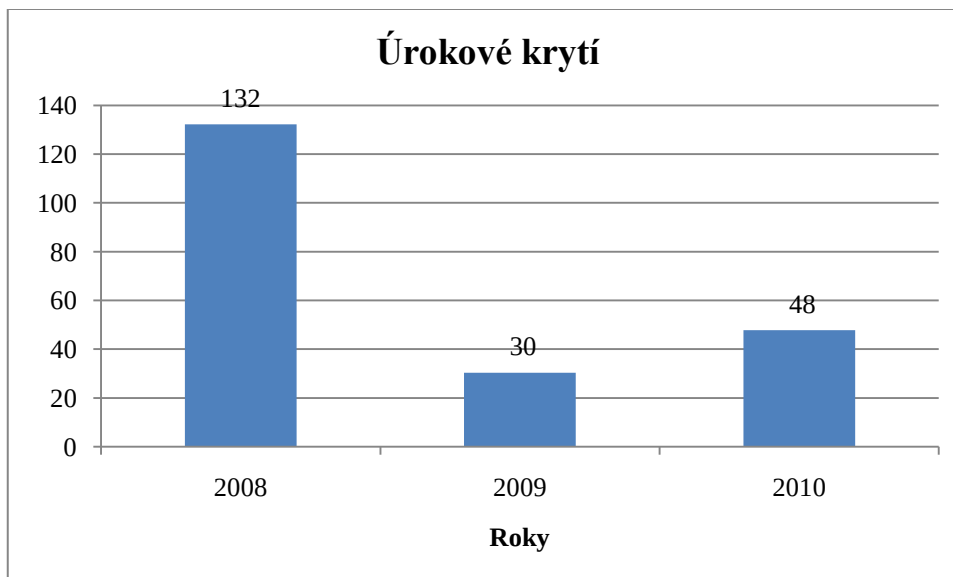
#### 4.1.3.3 Úrokové krytí

Tento ukazatel informuje o tom, kolikrát je schopen podnik zaplatit úroky ze svých úvěrů poté, co uhradí všechny další náklady spojené s jeho provozem (mimo daní, které

se odvíjejí od výše zaplacených úroků). Čím je vyšší hodnota úrokového krytí, tím je finanční situace podniku lepší. Hodnota, která se pohybuje v intervalu 4 – 6 je považována za dobrou, v intervalu 2 – 4 je slabá s možností rizika a pokud je úrokové krytí menší než 2, je to hodnota značně riziková.

**Shrnutí:** Na základě ukazatele úrokového krytí vycházejí pro podnik „XXX“ velice extrémní hodnoty. Tato vysoká čísla jsou způsobena především tím, že podnik má malé částky nákladových úroků v porovnání s čistým ziskem upraveným o daně a úroky, protože minimálně využívá úvěrových služeb bank. Obzvláště v prvním roce byl tento rozdíl opravdu velký. V následujícím roce je sice znatelný propad o 77 %, ale i přesto je hodnota úrokového krytí vysoká. Tento pokles byl zapříčiněn zejména výrazným růstem úroků, a to o 373 %. V roce 2010 úroky opět poklesly, to znamená, že ukazatel úrokového krytí znova vzrostl, meziroční růst činil 57 %. Vysoké hodnoty úrokového krytí podniku „XXX“ znamenají především, že podnik dokáže bez problémů splácet své nákladové úroky.

Graf 8: Úrokové krytí



Zdroj: Vlastní práce

#### 4.1.4 Ukazatele rentability

Rentabilita nebo také výnosnost je finanční ukazatel, díky kterému se podnikatel dozví, jaký je poměr mezi finančními prostředky, které proudí z podnikových aktivit, a mezi finančními prostředky, které byly na tyto aktivity věnovány. Nyní budou analyzovány 3 nejčastější typy rentability: rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb.

Tabulka 6: Ukazatele rentability

|                | Rok   |       |       | Index ukazatele 09 | Index ukazatele 10 |
|----------------|-------|-------|-------|--------------------|--------------------|
|                | 2008  | 2009  | 2010  |                    |                    |
| <b>ROA (%)</b> | 23,31 | 20,09 | 11,62 | 0,86               | 0,58               |
| <b>ROE (%)</b> | 46,12 | 34,32 | 21,44 | 0,74               | 0,62               |
| <b>ROS (%)</b> | 7,91  | 9,18  | 9,17  | 1,16               | 1,00               |

Zdroj: Vlastní šetření

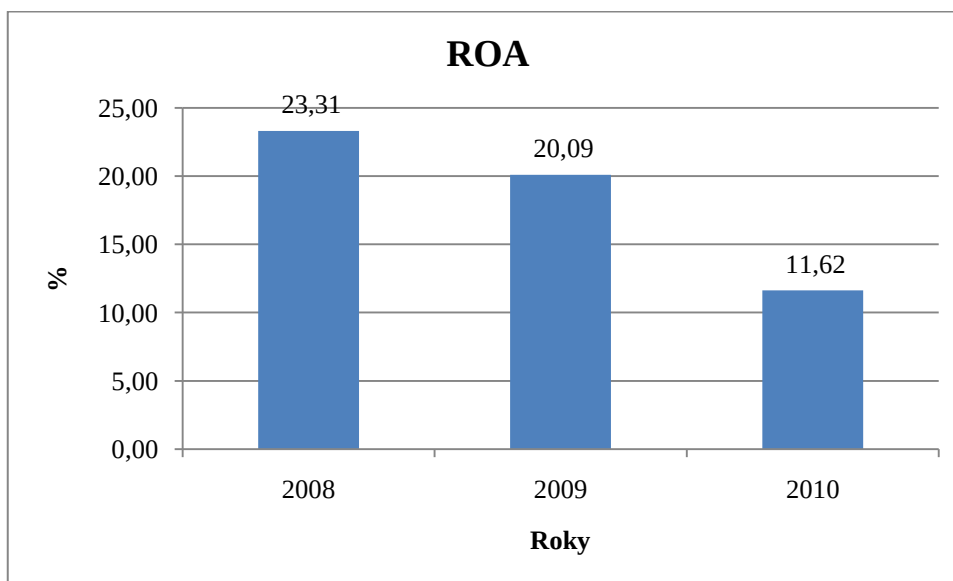
##### 4.1.4.1 Rentabilita aktiv (ROA)

Rentabilita aktiv udává, kolik procent zisku je podnik schopen vytvářet z vložených aktiv. Tímto ukazatelem se sleduje, jak efektivně podnik hospodaří. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím lepší situace je pro podnik.

**Shrnutí:** Hodnoty vypočtené v tabulce nejsou úplně ideální, protože rentabilita aktiv má v podniku „XXX“ klesající tendenci, tudíž klesá produkční síla podniku. Hlavní příčinou je nárůst aktiv (v roce 2009 o 26 %, v roce 2010 o 14 %). Aktiva v těchto dvou letech rostla, ale zisk se v roce 2009 zvýšil jen minimálně (8%) a v roce 2010 dokonce klesl o 16 %.



Graf 9: Rentabilita aktiv



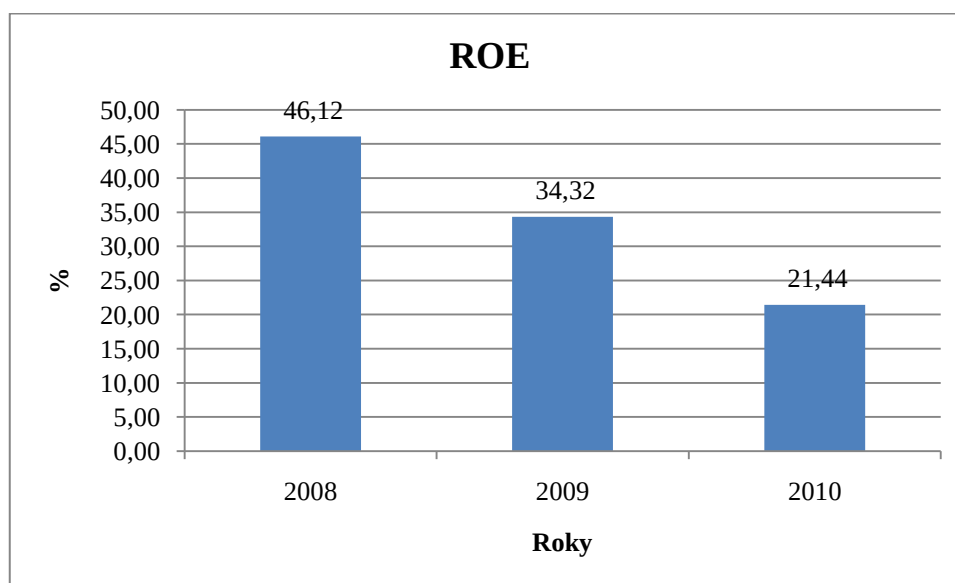
Zdroj: Vlastní práce

#### 4.1.4.2 Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Tento ukazatel hodnotí výnosnost kapitálu, který do podniku vložili jeho vlastníci. Čím vyšší hodnotu má tento ukazatel, tím lépe pro podnik.

**Shrnutí:** Stejně jako rentabilita aktiv, i rentabilita vlastního kapitálu má v tomto podniku klesající charakter. U tohoto ukazatele je klesající průběh vyvolán vcelku rychle rostoucím vlastním kapitálem, v roce 2009 vzrostl o 45 % a v roce 2010 o 34 %. Čistý zisk se v roce 2009 nepatrně zvedl, ale v roce 2010 opět poklesl a to na ještě menší hodnotu, než v roce 2008.

Graf 10: Rentabilita vlastního kapitálu



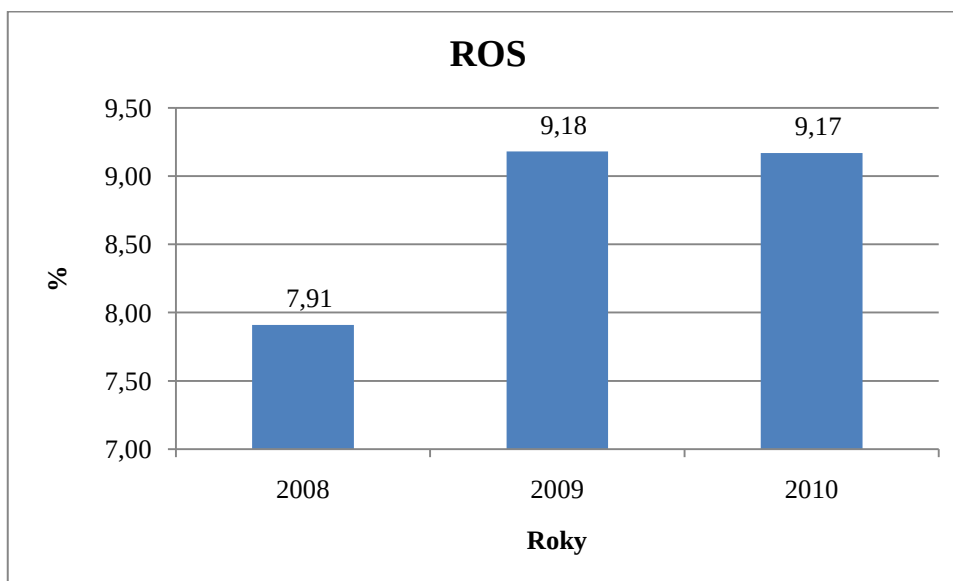
Zdroj: Vlastní práce

#### 4.1.4.3 Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb o podniku říká, kolik korun zisku dokáže vyprodukovat z jedné koruny tržeb. Tento ukazatel, někdy označován také jako zisková marže, je závislý především na změně ceny (prodejní marže), nákladů, výši tržeb a změně prodejního sortimentu.

**Shrnutí:** V letech 2008 a 2009 byl meziroční růst rentability 16 % a to díky zvýšení čistého zisku o 8 % a poklesu tržeb o 7 %. V roce 2010 byla zaznamenána stejná hodnota ROS jako v roce 2009. To, že se hodnota rentability nezměnila, se odrazilo především od snížení jak čistého zisku, tak tržeb, zhruba o stejnou hodnotu. Tento ukazatel je pro podnik příznivý, protože zpočátku měl tendenci stoupat, i když poté stagnuje.

Graf 11: Rentabilita tržeb



Zdroj: Vlastní práce

## 4.2 Hodnocení podniku z hlediska nákladů

Zkoumaný podnik se zabývá provozováním elektroinstalačních služeb, proto jsou dále blíže specifikovány pouze provozní náklady, které se dotýkají předmětu činnosti podniku „XXX“.

Tabulka 7: Vývoj provozních nákladů (v Kč)

|                                                           | Rok        |            |            |
|-----------------------------------------------------------|------------|------------|------------|
|                                                           | 2008       | 2009       | 2010       |
| <b>Spotřeba materiálu a energie</b>                       | 7 096 068  | 8 341 698  | 3 612 859  |
| <b>Služby</b>                                             | 9 980 359  | 7 434 273  | 9 483 018  |
| <b>Výkonová spotřeba</b>                                  | 17 076 428 | 15 775 971 | 13 095 877 |
| <b>Mzdové náklady</b>                                     | 4 620 568  | 3 790 663  | 3 808 583  |
| <b>Náklady na soc. zabezpečení a<br/>zdrav. pojištění</b> | 1 379 534  | 1 361 244  | 1 363 878  |
| <b>Sociální náklady</b>                                   | 6 960      | 6 810      | 7 020      |

|                                                                                                        |            |            |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|
| <b>Osobní náklady</b>                                                                                  | 6 007 062  | 5 158 717  | 5 179 481  |
| <b>Daně a poplatky</b>                                                                                 | 19 241     | 16 054     | 34 157     |
| <b>Odpisy dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku</b>                                                     | 12 499     | 12 499     | 219 213    |
| <b>Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období</b> | 0          | 203 552    | -163 598   |
| <b>Ostatní provozní náklady</b>                                                                        | 641 554    | 100 603    | 200 045    |
| <b>Provozní náklady celkem</b>                                                                         | 23 756 784 | 21 267 398 | 18 565 176 |

Zdroj: Výkazy zisku a ztráty podniku „XXX“

Z tabulky 7 je vidět, že celkové provozní náklady v průběhu doby klesají. Ovšem tento snižující se trend provozních nákladů nic neznamena, bez pohledu na vývoj provozních výnosů.

Také výkonová spotřeba podniku „XXX“ zaznamenala za sledované roky propad. Z roku 2008 na rok 2009 byl tento pokles ve výši 1.300.457 Kč, to je o 7,62 %. Do výkonové spotřeby spadají tyto řádky z výkazu zisku a ztráty: „Spotřeba materiálu a energie“ a „Služby“. Spotřeba materiálu a energie během zkoumaných 3 let kolísala takto: v prvních dvou letech byl zaznamenán nárůst (o 17,5 %), ale další rok se hodnota této nákladové položky razantně snížila (o 56,7 %). Náklady za služby v letech 2008 – 2010 také kolísaly, ale v hodnotách těchto nákladů se neobjevovaly takové skoky. V roce 2009 byl pozorován pokles o 25,5 %, ale v roce 2010 částka za služby vzrostla skoro na stejnou hodnotu, jako v roce 2008.

Osobní náklady podniku v roce 2009 klesly oproti předchozímu roku o 14 %, v roce 2010 se naopak nepatrně zvedly. Podíl jednotlivých složek osobních nákladů se v průběhu doby neměnil, protože úzce souvisí s legislativou a ta se neměnila. Osobní náklady sice kolísaly, ale stav zaměstnanců neklesal, pouze se v jednotlivých letech postupně zvyšoval.

Daně a poplatky v průběhu doby kolísaly. V roce 2009 byly náklady v porovnání s předcházejícím rokem nižší, ale v posledním sledovaném roce 2010, ve srovnání s rokem 2009, tyto náklady razantně stouply. Toto razantní zvýšení představuje 112,8 %.

Odpisy se v případě sledovaného podniku „XXX“ týkají v letech 2008 – 2009 pouze dlouhodobého nehmotného majetku. Tato částka 12.499 Kč je pro oba roky stejná, ale v roce třetím se navýšila o odepisovanou hodnotu 206.714 Kč nově pořízeného dlouhodobého hmotného majetku.

V roce 2009 byla vytvořena rezerva v hodnotě 203.552 Kč, která byla v následujícím roce z části spotřebována ve výši 163.598 Kč. V roce 2009 byl zaregistrován prudký propad ostatních provozních nákladů, a to o 84,3 %. V následujícím roce 2010 tyto provozní náklady začaly opět růst. Tento nárůst ostatních provozních nákladů vyjádřený v korunách (Kč), nebyl tak razantní, jako v roce 2009, hodnota zvýšení činila 98,8%.

### 4.3 Hodnocení podniku z hlediska tržeb

Vzhledem k tomu, že podnik „XXX“ provozuje služby, jsou právě tržby za služby převažující složkou výnosů v jejich struktuře. Tržby za prodej zboží má podnik za analyzované roky nulové.

Tabulka 8: Vývoj tržeb (v Kč)

|                                                   | Rok        |            |            |
|---------------------------------------------------|------------|------------|------------|
|                                                   | 2008       | 2009       | 2010       |
| <b>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</b> | 26 063 559 | 24 166 359 | 20 194 128 |

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty podniku „XXX“

Tržby měly ve sledovaných třech letech snižující se charakter. V prvních dvou letech byl zaznamenán meziroční pokles o 1.897.200 Kč, což je 7,3 %. V roce 2010 se tržby za prodej vlastních výrobků a služeb opět propadly, tentokrát o dalších 3.972.231 Kč, v procentech hodnota 16,4 %.

Je pravděpodobné, že celkový pokles tržeb mohl být způsoben zhoršující se ekonomickou situací na českém trhu. To by pro podnik znamenalo snížení cen za produkované služby. Druhou variantou, díky které by mohl být zapříčiněn úbytek tržeb, je zmenšení počtu zakázek. To je pravděpodobnější, protože jak již bylo zmíněno, v letech 2008 – 2010 klesaly nejen tržby, ale i náklady. I tento druhý nastíněný případ je provázán s celkovým stavem ekonomické situace na českém trhu. Tento stav není pro malé a střední podniky příznivý, protože zakázek ubývá a tlak na ceny provozovatelů služeb je směrem dolů.

#### 4.4 Vývoj majetku podniku

Pro provozování činnosti každého podniku je velice důležitý investiční majetek, jeho množství a struktura záleží na povaze podniku a předmětu jeho podnikání. Investice se z hlediska účetnictví, financování a daňových předpisů rozdělují na 3 základní skupiny:

- **finanční investice** (např. nákup dlouhodobých cenných papírů, vklady do investičních a jiných společností, dlouhodobé půjčky, nákup nemovitostí, ...) – jejich cílem je obchodování s nimi a následné získání úroků, dividend nebo zisku
- **hmotné investice** (pořizovací cena vyšší než 40.000 Kč a doba použitelnosti delší než 1 rok) – mají za úkol vytvářet nebo rozšiřovat výrobní kapacitu podniku
- **nehmotné investice** (pořizovací cena vyšší než 60.000 Kč a doba použitelnosti delší než 1 rok) – např. know how, licence, software, ...

Tabulka 9: Vývoj majetku podniku

|                                         | Rok    |        |         |
|-----------------------------------------|--------|--------|---------|
|                                         | 2008   | 2009   | 2010    |
| <b>Dlouhodobý nehmotný majetek (Kč)</b> | 75 000 | 75 000 | 75 000  |
| <b>Dlouhodobý hmotný majetek (Kč)</b>   | 0      | 0      | 482 500 |
| <b>Dlouhodobý finanční majetek (Kč)</b> | 0      | 0      | 0       |

Zdroj: Rozvaha podniku „XXX“

V tabulce 9 je možné vidět vývoj majetku v podniku „XXX“ za sledované 3 roky. Hodnoty v tabulce jsou uvedeny v „Brutto“ hodnotě z rozvahy, z důvodu zachycení původní hodnoty majetku.

V roce 2008 podnik nerealizoval žádnou investici, ale jak je patrné z tabulky 9, v jeho vlastnictví byl již z dřívějších let dlouhodobý nehmotný majetek, v pořizovací hodnotě 75.000 Kč. Pro konkrétnější charakteristiku bylo z rozvahy zjištěno, že se jedná o ocenitelná práva. Hodnota majetku v tomto roce byla pouze 14.587 Kč, to znamená, že větší část této investice je již odepsána (oprávky činí 60.413 Kč).

V následujícím roce podnik opět neuskutečnil žádnou investici. Zůstatková hodnota ocenitelných práv činila 2.088 Kč. To, že podnik neinvestoval do žádného dlouhodobého majetku, by mohlo být i jednou z příčin snižující se zadluženosti v tomto roce 2009.

V roce 2010 investice podniku vzrostly. Podnik vložil 482.500 Kč do dlouhodobého hmotného majetku. Konkrétně se tento obnos v rozvaze nachází na řádku samostatné movité věci a soubory movitých věcí. Podnik si v této hodnotě pořídil nový automobil, který slouží k provozování podnikatelské činnosti. Hned v tomto prvním roce užívání majetku byla částečná hodnota zařazena do nákladů, prostřednictvím odpisů. Hodnota odpisů automobilu činila 217.125 Kč, takže jeho zůstatková hodnota klesla na 265.375 Kč. Vzhledem k tomu, že podnik měl dost volných finančních prostředků, tento majetek byl zaplacen v hotovosti z vlastních zdrojů podniku. Pořízení investice

se nedotýkalo zadluženosti podniku, která měla v tomto roce opět klesající tendenci. Do dlouhodobého nehmotného a finančního majetku se podnik rozhodl v tomto roce opět nevkładat své finanční prostředky. Ocenitelná práva byla v roce 2010 zcela odepsána, to znamená, že jejich zůstatková hodnota byla 0 Kč.



## 5. Závěry

Cílem práce bylo zhodnotit strategii podniku s elektroinstalačními službami a navrhnout případné změny strategie, včetně změn navazujících výrobních a finančních plánů. Z provedeného šetření za období 2008 – 2010 vyplývají tyto závěry a doporučení pro následující roky.

V průběhu šetření nebyly zjištěny závažné krizové stavy, ani technologické provozní pochybení. Výsledky finanční analýzy podniku byly srovnávány s doporučenými hodnotami a byly hodnoceny z hlediska jejich vývoje v čase.

Z dosavadního hospodaření podniku bylo zjištěno, že sledovaný podnik „XXX“ je vysoce likvidní. Pro věřitele podniku jsou tyto výsledky pozitivní, protože podnik je schopen bez problémů dostát svých krátkodobých závazků. Běžná a pohotová likvidita dosahovaly v období šetření téměř shodných čísel. Tato shoda byla způsobena tím, že podnik „XXX“ se zabývá poskytováním služeb, tudíž má ve svých aktivech minimální podíl zásob. V prvním analyzovaném roce byla běžná likvidita 2,86, pohotová likvidita 2,85. V roce 2009 nabyly oba tyto ukazatele stejné hodnoty 3,31 a v posledním roce 2010 obě likvidity klesly. Běžná na 2,92 a na 2,90 pohotová. Okamžitá likvidita, která znamená schopnost ekonomického subjektu splatit své krátkodobé závazky z peněžních zdrojů, byla v roce 2008 1,98, v následujícím roce 2009 se ještě zvýšila na hodnotu 2,28. V posledním analyzovaném roce byl zaznamenán pokles na 1,27.

Vzhledem k tomu, že je podnik takto vysoce likvidní a hodnoty všech tří typů likvidit jsou vyšší, než doporučené, může si podnik dovolit tento ukazatel během následujících let nechat klesnout. Tento pokles by mohl být zapříčiněn například zvýšením krátkodobých cizích zdrojů.

Z hlediska časového zhodnocení aktivity podniku vyplynulo, že podnik nehospodáří efektivně se svými aktivy. To je zřejmé z klesající tendence hodnot ukazatele obratu aktiv. Mezi roky 2008 a 2010 se částka obratu aktiv propadla téměř o polovinu.

V prvním roce šetření 2008 byla tato hodnota 2,3 Kč, v roce 2009 1,69 Kč a v posledním sledovaném roce 2010 1,24 Kč.

Do dalších let by bylo pro podnik „XXX“ vhodné, zvednout hodnotu absolutního ukazatele tržby za služby, který měl za sledované tři roky 2008 – 2010 snižující trend. Druhou variantou, která by vedla ke zlepšení hodnot ukazatele obratu aktiv, by mohlo být snížení aktiv podniku.

Z hlediska ukazatelů zadluženosti působí analyzovaný podnik pro jeho věřitele jako málo rizikový. Celková zadluženost v letech 2008 – 2010 stále klesala a míra samofinancování stoupala. Co se týče ukazatele úrokového krytí, hodnoty jsou vysoké především díky minimálnímu využívání úvěrových služeb bank, díky čemuž jsou nákladové úroky podniku nízké.

Je pravděpodobné, že pokud bude podnik nadále hospodařit se stejným podílem cizích zdrojů, celková zadluženost se bude stále snižovat. Dalším předpokladem je zvyšující se míra samofinancování, která tímto rostoucím trendem přispívá též k pozitivnímu hodnocení podniku od jeho věřitelů. K tomu je zapotřebí především stále zvyšovat podíl vlastního kapitálu podniku.

Při hodnocení podniku z hlediska výnosnosti aktiv a vlastního kapitálu bylo zjištěno, že hodnoty těchto dvou ukazatelů klesají, tudíž podnik hospodaří neefektivně se svými aktivy a vlastním kapitálem. Rentabilita tržeb v roce 2009 vzrostla, oproti předchozímu roku 2008, ale v roce 2010 nepatrně poklesla. To, že nebyly ukazatele aktivity podniku „XXX“ zcela ideální, mohlo být odrazem celosvětové ekonomické krize, která proběhla v roce 2009.

V dalších letech by bylo zapotřebí, aby podnik dosahoval vyšší hodnoty čistého zisku. Tohoto růstu by šlo dosáhnout zvýšením tržeb a snížením nákladů podniku. Pokud by se zvedl čistý zisk, zlepšily by se všechny tři zmiňované ukazatele rentability.

Jak již bylo zmíněno, v roce 2009 proběhla celosvětová ekonomická krize, která se podepsala i na tomto podniku provozujícím elektroinstalační služby. Tržby v podniku klesaly, tudíž klesal i čistý zisk. Jedním z nabízených řešení, jak dosahovat vyšších

tržeb, a tím i zisku, by bylo zvednout ceny za nabízené služby, ovšem toto řešení není přípustné především z důvodu vysoké konkurence v oboru.

Vzhledem k tomu, že podnik „XXX“ se zabývá poskytováním elektroinstalačních služeb, není třeba investičního majetku v podobě výrobních strojů apod. Podnik má ve vlastnictví 4 automobily, z nichž 3 jsou účetně odepsané, ale jejich technický stav je dostačující, takže jsou tyto vozy v průběhu dalších minimálně 3 let plně schopny provozu. Čtvrtý automobil, který ještě není zcela odepsán, byl pořízen v roce 2010. Podnik nemá v plánu během následujících 2 let žádné další investice, v oblasti zabezpečení podniku majetkem je prozatím dosažena požadovaná úroveň.

Z hlediska lidských zdrojů se podnik nevýznamně rozrůstá, toto zvětšování prozatím není důvodem ke změně strategie podniku. V současné době má podnik 18 zaměstnanců a jsou předpoklady pro to, že podnik i nadále poroste. Ve sledovaném období 2008 – 2010 vypadal postupný nárůst počtu zaměstnanců v podniku takto: v průběhu prvního analyzovaného roku 2008, byly přijaty do podniku 2 noví zaměstnanci. V letech 2009 a 2010 podnik zaměstnal po jednom zaměstnanci v každém z těchto roků. Pokud by se chtěl podnik z hlediska lidských zdrojů stále rozrůstat, neměl by to být problém, protože v jihočeském kraji je dle Českého statistického úřadu míra nezaměstnanosti 8,8 % a počet nezaměstnaných na jedno volné místo je 14,3.

Podnik „XXX“ poskytuje široké spektrum služeb. Tyto elektroinstalační služby zahrnují silnoproudé rozvody elektro, rozvody měření a regulace, kabelové rozvody, veřejná osvětlení, hromosvody, zavedení, opravy a rekonstrukce elektrických instalací a revize elektrických zařízení. Podle tohoto výčtu činností je zřejmé, že podnik už obsáhl všechny možné oblasti v provozování elektroinstalačních služeb, takže nemůže svůj předmět podnikání rozšiřovat do dalších oborů.

Strategii tohoto podniku není důvod měnit, vzhledem k ustálené nabídce a poptávce, tj. objemu poskytovaných služeb pro zákazníky.

## 6. Summary

Cílem této bakalářské práce bylo posouzení strategie podniku a navržení případných změn. Hodnocení podniku bylo provedeno v letech 2008 – 2010. Vybraný podnik byl hodnocen pomocí ukazatelů finanční analýzy. V průběhu hodnocení nebyly zjištěny žádné krizové stavy, ani technologické provozní pochybení.

**Klíčová slova:** analýza hospodaření podniku, náklady, výnosy, výsledek hospodaření, poměrové ukazatele.

The goal of this Bachelor's work was a strategy assessment and a proposition of potential changes. The evaluation of the enterprise was made in the years 2008 - 2010. The selected enterprise was evaluated through the directories of the financial analysis. During this evaluation weren't found any crisis conditions neither technological operational misconduct.

**Keywords:** analysis of enterprise economy, costs, revenues, result of economy, ratio indicators.

## 7. Seznam použité literatury

- (1) WAWROSZ, Petr. *Strategické řízení a analýza podniku – nezbytná podmínka pro úspěšný růst* [online]. 14. 4. 2003 [cit. 2010-12-18]. Dostupné z: <[http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=1104](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1104)>
- (2) SOUČEK, Zdeněk, MAREK, Jiří. *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava: Montanex, 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3
- (3) <http://www.management-consulting.cz/cz/podnikatelska-strategie>
- (4) SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3
- (5) LUKÁŠOVÁ, Jitka. *Co jsou cíle podnikání a jak na ně?* [online]. 17. 9. 2009 [cit. 2010-12-18]. Dostupné z: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/co-jsou-cile-podnikani-a-jak-na-ne/>>
- (6) NĚMEC, Vladimír. *Řízení a ekonomika firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 315 s. ISBN 80-7169-613-7
- (7) DOUCHA, Rudolf. *Finanční analýza podniku: praktické aplikace*. Praha: VOX Consult, 1996. 224 s. ISBN 80-902111-2-7
- (8) GRÜNWARD, Rolf, HOLEČKOVÁ Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2009. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2
- (9) CRAINER, Stuart. *Moderní management: základní myšlenkové směry*. Přel. Hana Škapová. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8

- (10) SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 3., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-X
  
- (11) FOTR, Jiří. *Strategické finanční plánování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 149 s. ISBN 80-7169-694-3
  
- (12) [http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)
  
- (13) HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 150 s. ISBN 80-7169-996-9
  
- (14) <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza>
  
- (15) <http://lh5.ggpht.com/bakthi.margan/R4ea1en4aeI/AAAAAAAAAG8/mZmTKC FBhCU/7smodel%5B3%5D>
  
- (16) SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5

## Seznam tabulek

|           |                             |
|-----------|-----------------------------|
| Tabulka 1 | Typy strategií              |
| Tabulka 2 | Hodnoty vybraných ukazatelů |
| Tabulka 3 | Ukazatele likvidity         |
| Tabulka 4 | Ukazatele aktivity          |
| Tabulka 5 | Ukazatele zadluženosti      |
| Tabulka 6 | Ukazatele rentability       |
| Tabulka 7 | Vývoj provozních nákladů    |
| Tabulka 8 | Vývoj tržeb                 |
| Tabulka 9 | Vývoj investic podniku      |

## Seznam grafů

|         |                                |
|---------|--------------------------------|
| Graf 1  | Běžná likvidita                |
| Graf 2  | Pohotová likvidita             |
| Graf 3  | Okamžitá likvidita             |
| Graf 4  | Obrat celkových aktiv          |
| Graf 5  | Doba obratu aktiv              |
| Graf 6  | Celková zadluženost            |
| Graf 7  | Míra samofinancování           |
| Graf 8  | Úrokové krytí                  |
| Graf 9  | Rentabilita aktiv              |
| Graf 10 | Rentabilita vlastního kapitálu |
| Graf 11 | Rentabilita tržeb              |



## **Seznam příloh**

|           |                                                    |
|-----------|----------------------------------------------------|
| Příloha 1 | Rozvaha v plném rozsahu k 31. 12. 2009             |
| Příloha 2 | Výkaz zisku a ztrát v plném rozsahu k 31. 12. 2009 |

## Příloha 1 – Rozvaha v plném rozsahu k 31. 12. 2009

| označení       | AKTIVA                                                                                     | řád.       | Běž. úč. období      |                    |                      | Min. úč. období |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------|--------------------|----------------------|-----------------|
|                |                                                                                            |            | Brutto               | Korekce            | Netto                | Netto           |
| a              | b                                                                                          | c          | 1                    | 2                  | 3                    | 4               |
|                | <b>AKTIVA CELKEM</b>                                                                       | <b>001</b> | <b>14 506 712,75</b> | <b>-198 811,00</b> | <b>14 307 901,75</b> | <b>0</b>        |
| <b>A.</b>      | <b>Pohledávky za upsaný vlastní kapitál</b>                                                | <b>002</b> | <b>0</b>             |                    | <b>0</b>             | <b>0</b>        |
| <b>B.</b>      | <b>Dlouhodobý majetek</b>                                                                  | <b>003</b> | <b>75 000,00</b>     | <b>-72 912,00</b>  | <b>2 088,00</b>      | <b>0</b>        |
| <b>B. I.</b>   | <b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>                                                         | <b>004</b> | <b>75 000,00</b>     | <b>-72 912,00</b>  | <b>2 088,00</b>      | <b>0</b>        |
| B. I. 1.       | Zřizovací výdaje                                                                           | 005        | 0                    | 0                  | 0                    | 0               |
| B. I. 2.       | Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje                                                         | 006        | 0                    | 0                  | 0                    | 0               |
| B. I. 3.       | Software                                                                                   | 007        | 0                    | 0                  | 0                    | 0               |
| B. I. 4.       | Ocenitelná práva                                                                           | 008        | 75 000,00            | -72 912,00         | 2 088,00             | 0               |
| B. I. 5.       | Goodwill                                                                                   | 009        | 0                    | 0                  | 0                    |                 |
| B. I. 6.       | Jiný dlouhodobý nehmotný majetek                                                           | 010        | 0                    | 0                  | 0                    | 0               |
| B. I. 7.       | Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek                                                    | 011        | 0                    | 0                  | 0                    | 0               |
| B. I. 8.       | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek                                           | 012        | 0                    | 0                  | 0                    | 0               |
| <b>B. II.</b>  | <b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>                                                           | <b>013</b> | <b>0</b>             | <b>0</b>           | <b>0</b>             | <b>0</b>        |
| B. II. 1.      | Pozemky                                                                                    | 014        | 0                    | 0                  | 0                    | 0               |
| B. II. 2.      | Stavby                                                                                     | 015        | 0                    | 0                  | 0                    | 0               |
| B. II. 3.      | Samostatné movité věci a soubory movitých věcí                                             | 016        | 0                    | 0                  | 0                    | 0               |
| B. II. 4.      | Pěstitelské celky trvalých porostů                                                         | 017        | 0                    | 0                  | 0                    | 0               |
| B. II. 5.      | Základní stádo a tažná zvířata                                                             | 018        | 0                    | 0                  | 0                    | 0               |
| B. II. 6.      | Jiný dlouhodobý hmotný majetek                                                             | 019        | 0                    | 0                  | 0                    | 0               |
| B. II. 7.      | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek                                                      | 020        | 0                    | 0                  | 0                    | 0               |
| B. II. 8.      | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek                                             | 021        | 0                    | 0                  | 0                    | 0               |
| B. II. 9.      | Oceňovací rozdíl k nabytému majetku                                                        | 022        | 0                    | 0                  | 0                    | 0               |
| <b>B. III.</b> | <b>Dlouhodobý finanční majetek</b>                                                         | <b>023</b> | <b>0</b>             | <b>0</b>           | <b>0</b>             | <b>0</b>        |
| B. III. 1.     | Podíly v ovládaných a řízených osobách                                                     | 024        | 0                    | 0                  | 0                    | 0               |
| B. III. 2.     | Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem                                         | 025        | 0                    | 0                  | 0                    | 0               |
| B. III. 3.     | Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly                                                   | 026        | 0                    | 0                  | 0                    | 0               |
| B. III. 4.     | Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv jednotkám pod podstatným vlivem | 027        | 0                    | 0                  | 0                    | 0               |
| B. III. 5.     | Jiný dlouhodobý finanční majetek                                                           | 028        | 0                    | 0                  | 0                    | 0               |
| B. III. 6.     | Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek                                                     | 029        | 0                    | 0                  | 0                    | 0               |
| B. III. 7.     | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek                                           | 030        | 0                    | 0                  | 0                    | 0               |
| označení       | AKTIVA                                                                                     | řád.       | Běž. úč. období      |                    |                      | Min. úč. období |
|                |                                                                                            |            | Brutto               | Korekce            | Netto                | Netto           |
| a              | b                                                                                          | c          | 1                    | 2                  | 3                    | 4               |
| <b>C.</b>      | <b>Oběžná aktiva</b>                                                                       | <b>031</b> | <b>14 088 701,75</b> | <b>-125 899,00</b> | <b>13 962 802,75</b> | <b>0</b>        |

|                |                                                                  |            |                      |                    |                     |          |
|----------------|------------------------------------------------------------------|------------|----------------------|--------------------|---------------------|----------|
| <b>C. I.</b>   | <b>Zásoby</b>                                                    | <b>032</b> | <b>8 045,82</b>      | <b>0</b>           | <b>8 045,82</b>     | <b>0</b> |
| C. I. 1.       | Materiál                                                         | 033        | 6 338,20             | 0                  | 6 338,20            | 0        |
| C. I. 2.       | Nedokončená výroba a polotovary                                  | 034        | 1 707,62             | 0                  | 1 707,62            | 0        |
| C. I. 3.       | Výrobky                                                          | 035        | 0                    | 0                  | 0                   | 0        |
| C. I. 4.       | Zvířata                                                          | 036        | 0                    | 0                  | 0                   | 0        |
| C. I. 5.       | Zboží                                                            | 037        | 0                    | 0                  | 0                   | 0        |
| C. I. 6.       | Poskytnuté zálohy na zásoby                                      | 038        | 0                    | 0                  | 0                   | 0        |
| <b>C. II.</b>  | <b>Dlouhodobé pohledávky</b>                                     | <b>039</b> | <b>2 805 924,43</b>  | <b>-74 697,00</b>  | <b>2 731 227,43</b> | <b>0</b> |
| C. II. 1.      | Pohledávky z obchodních vztahů                                   | 040        | 2 707 896,43         | -74 697,00         | 2 633 199,43        | 0        |
| C. II. 2.      | Pohledávky - ovládající a řídicí osoba                           | 041        | 0                    |                    | 0                   | 0        |
| C. II. 3.      | Pohledávky - podstatný vliv                                      | 042        | 0                    |                    | 0                   | 0        |
| C. II. 4.      | Pohledávky za společ., členy družs. a za účastníky sdružení      | 043        | 0                    |                    | 0                   | 0        |
| C. II. 5.      | Dlouhodobé poskytnuté zálohy                                     | 044        | 3 643,00             |                    | 3 643,00            |          |
| C. II. 6.      | Dohadné účty aktivní                                             | 045        |                      |                    | 0                   |          |
| C. II. 7.      | Jiné pohledávky                                                  | 046        | 0                    |                    | 0                   | 0        |
| C. II. 8.      | Odložená daňová pohledávka                                       | 047        | 94 385,00            |                    | 94 385,00           |          |
| <b>C. III.</b> | <b>Krátkodobé pohledávky</b>                                     | <b>048</b> | <b>4 416 377,62</b>  | <b>-51 202,00</b>  | <b>4 365 175,62</b> | <b>0</b> |
| C. III. 1.     | Pohledávky z obchodních vztahů                                   | 049        | 3 905 177,62         | -51 202,00         | 3 853 975,62        | 0        |
| C. III. 2.     | Pohledávky - ovládající a řídicí osoba                           | 050        | 0                    |                    | 0                   | 0        |
| C. III. 3.     | Pohledávky - podstatný vliv                                      | 051        | 0                    |                    | 0                   | 0        |
| C. III. 4.     | Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení | 052        | 0                    |                    | 0                   | 0        |
| C. III. 5.     | Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění                       | 053        | 0                    |                    | 0                   | 0        |
| C. III. 6.     | Stát-daňové pohledávky                                           | 054        | 511 200,00           |                    | 511 200,00          | 0        |
| C. III. 7.     | Krátkodobé poskytnuté zálohy                                     | 055        | 0                    |                    | 0                   |          |
| C. III. 8.     | Dohadné účty aktivní                                             | 056        | 0                    |                    | 0                   |          |
| C. III. 9.     | Jiné pohledávky                                                  | 057        | 0,00                 |                    | 0,00                | 0        |
| <b>C. IV.</b>  | <b>Krátkodobý finanční majetek</b>                               | <b>058</b> | <b>6 858 353,88</b>  | <b>0</b>           | <b>6 858 353,88</b> | <b>0</b> |
| C. IV. 1.      | Peníze                                                           | 059        | 34 221,00            |                    | 34 221,00           | 0        |
| C. IV. 2.      | Účty v bankách                                                   | 060        | 6 824 132,88         |                    | 6 824 132,88        | 0        |
| C. IV. 3.      | Krátkodobé cenné papíry a podíly                                 | 061        | 0                    | 0                  | 0                   | 0        |
| C. IV. 4.      | Požizovaný krátkodobý finanční majetek                           | 062        | 0                    |                    | 0                   |          |
| <b>D. I.</b>   | <b>Časové rozlišení</b>                                          | <b>063</b> | <b>343 011,00</b>    | <b>0</b>           | <b>343 011,00</b>   | <b>0</b> |
| D. I. 1.       | Náklady příštích období                                          | 064        | 343 011,00           |                    | 343 011,00          | 0        |
| D. I. 2.       | Komplexní náklady příštích období                                | 065        | 0                    |                    |                     | 0        |
| D. I. 3.       | Příjmy příštích období                                           | 066        | 0                    |                    | 0                   |          |
| 999 A          | Kontrolní číslo                                                  | 999        | 57 683 840,00        | -795 244,00        | 56 888 596,00       | 0        |
| označení       | PASIVA                                                           | řád.       | Stav v běž.úč.obd.   | Stav v min.úč.obd. |                     |          |
| a              | b                                                                | c          | 5                    | 6                  |                     |          |
|                | <b>PASIVA CELKEM</b>                                             | <b>067</b> | <b>14 307 901,75</b> | <b>0</b>           |                     |          |

|                |                                                             |            |                     |                    |
|----------------|-------------------------------------------------------------|------------|---------------------|--------------------|
| <b>A.</b>      | <b>Vlastní kapitál</b>                                      | <b>068</b> | <b>6 462 216,90</b> | <b>0</b>           |
| <b>A. I.</b>   | <b>Základní kapitál</b>                                     | <b>069</b> | <b>100 000,00</b>   | <b>0</b>           |
| A. I. 1.       | Základní kapitál                                            | 070        | 100 000,00          | 0                  |
| A. I. 2.       | Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)                 | 071        | 0                   | 0                  |
| A. I. 3.       | Změny základního kapitálu                                   | 072        | 0                   |                    |
| <b>A. II.</b>  | <b>Kapitálové fondy</b>                                     | <b>073</b> | <b>0</b>            | <b>0</b>           |
| A. II. 1.      | Emisní ážio                                                 | 074        | 0                   | 0                  |
| A. II. 2.      | Ostatní kapitálové fondy                                    | 075        | 0                   | 0                  |
| A. II. 3.      | Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků             | 076        | 0                   | 0                  |
| A. II. 4.      | Oceňovací rozdíly zpřecenění při přeměnách                  | 077        | 0                   | 0                  |
| <b>A. III.</b> | <b>Rezervní fondy, neděl. fond a ostatní fondy ze zisku</b> | <b>078</b> | <b>25 000,00</b>    | <b>0</b>           |
| A. III. 1.     | Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond                      | 079        | 25 000,00           | 0                  |
| A. III. 2.     | Statutární a ostatní fondy                                  | 080        | 0                   | 0                  |
| <b>A. IV.</b>  | <b>Výsledek hospodaření minulých let</b>                    | <b>081</b> | <b>4 347 195,51</b> | <b>0</b>           |
| A. IV. 1.      | Nerozdělený zisk minulých let                               | 082        | 4 347 195,51        | 0                  |
| A. IV. 2.      | Neuhrazená ztráta minulých let                              | 083        | 0                   | 0                  |
| <b>A. V.</b>   | <b>Výsledek hospodaření běžného účetního období /+/-/</b>   | <b>084</b> | <b>1 990 021,39</b> | <b>0</b>           |
| <b>B.</b>      | <b>Cizí zdroje</b>                                          | <b>085</b> | <b>6 757 872,05</b> | <b>0</b>           |
| <b>B. I.</b>   | <b>Rezervy</b>                                              | <b>086</b> | <b>748 550,00</b>   | <b>0</b>           |
| B. I. 1.       | Rezervy podle zvláštních právních předpisů                  | 087        | 0                   | 0                  |
| B. I. 2.       | Rezerva na důchody a podobné závazky                        | 088        |                     |                    |
| B. I. 3.       | Rezerva na daň z příjmů                                     | 089        | 0                   |                    |
| B. I. 4.       | Ostatní rezervy                                             | 090        | 748 550,00          | 0                  |
| <b>B. II.</b>  | <b>Dlouhodobé závazky</b>                                   | <b>091</b> | <b>1 794 961,30</b> | <b>0</b>           |
| B. II. 1.      | Závazky z obchodních vztahů                                 | 092        | 71 491,30           | 0                  |
| B. II. 2.      | Závazky - ovládající a řídicí osoba                         | 093        |                     | 0                  |
| B. II. 3.      | Závazky - podstatný vliv                                    | 094        |                     | 0                  |
| B. II. 4.      | Závazky ke společ., členům družstva a k účastníkům sdružení | 095        | 1 720 000,00        | 0                  |
| B. II. 5.      | Dlouhodobé přijaté zálohy                                   | 096        | 0                   | 0                  |
| B. II. 6.      | Vydané dluhopisy                                            | 097        | 0                   | 0                  |
| B. II. 7.      | Dlouhodobé směnky k úhradě                                  | 098        |                     |                    |
| B. II. 8.      | Dohadné účty pasivní                                        | 099        |                     |                    |
| B. II. 9.      | Jiné závazky                                                | 100        | 3 470,00            |                    |
| B. II. 10.     | Odložený daňový závazek                                     | 101        | 0                   |                    |
| označení       | PASIVA                                                      | řád.       | Stav v běž.úč.obd.  | Stav v min.úč.obd. |
| a              | b                                                           | c          | 5                   | 6                  |
| <b>B. III.</b> | <b>Krátkodobé závazky</b>                                   | <b>102</b> | <b>4 214 360,75</b> | <b>0</b>           |
| B. III. 1.     | Závazky z obchodních vztahů                                 | 103        | 3 563 583,75        | 0                  |
| B. III. 2.     | Závazky - ovládající a řídicí osoba                         | 104        | 0                   | 0                  |
| B. III. 3.     | Závazky - podstatný vliv                                    | 105        | 0                   |                    |

|               |                                                             |            |                     |          |
|---------------|-------------------------------------------------------------|------------|---------------------|----------|
| B. III. 4.    | Závazky ke společ., členům družstva a k účastníkům sdružení | 106        |                     |          |
| B. III. 5.    | Závazky k zaměstnancům                                      | 107        | 341 455,00          | 0        |
| B. III. 6.    | Závazky ze sociálního zabezpečení zdravotního poj.          | 108        | 178 587,00          | 0        |
| B. III. 7.    | Stát-daňové závazky a dotace                                | 109        | 130 735,00          | 0        |
| B. III. 8.    | Krátkodobé přijaté zálohy                                   | 110        | 0                   |          |
| B. III. 9.    | Vydané dluhopisy                                            | 111        | 0                   |          |
| B. III. 10.   | Dohadné účty pasivní                                        | 112        | 0                   |          |
| B. III. 11.   | Jiné závazky                                                | 113        | 0                   |          |
| <b>B. IV.</b> | <b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>                            | <b>114</b> | <b>0</b>            | <b>0</b> |
| B. IV. 1.     | Bankovní úvěry dlouhodobé                                   | 115        | 0                   | 0        |
| B. IV. 2.     | Krátkodobé bankovní úvěry                                   | 116        | 0                   | 0        |
| B. IV. 3.     | Krátkodobé finanční výpomoci                                | 117        | 0                   | 0        |
| <b>C. I.</b>  | <b>Časové rozlišení</b>                                     | <b>118</b> | <b>1 087 812,80</b> | <b>0</b> |
| C. I. 1.      | Výdaje příštích období                                      | 119        | 1 087 812,80        | 0        |
| C. I. 2.      | Výnosy příštích období                                      | 120        | 0                   | 0        |
| 999 P         | Kontrolní číslo                                             | 999        | 54 153 772,81       | 0        |

## Příloha 2: Výkaz zisku a ztrát v plném rozsahu k 31. 12. 2009

| oz.     | TEXT                                                                                            | řád. | Skut. v účet.obd.<br>sledov. | Skut. v účet.obd.<br>minul |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------------------------|----------------------------|
| a       | b                                                                                               | c    | 1                            | 2                          |
| I.      | Tržby za prodej zboží                                                                           | 01   | 0                            | 0                          |
| A.      | Náklady vynaložené na prodané zboží                                                             | 02   | 0                            | 0                          |
| +       | Obchodní marže                                                                                  | 03   | 0                            | 0                          |
| II.     | Výkony                                                                                          | 04   | 24 142 636,43                | 0                          |
| II. 1.  | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb                                                      | 05   | 24 166 359,24                | 0                          |
| II. 2.  | Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby                                              | 06   | -23 722,81                   | 0                          |
| II. 3.  | Aktivace                                                                                        | 07   | 0                            | 0                          |
| B.      | Výkonová spotřeba                                                                               | 08   | 15 775 971,85                | 0                          |
| B. 1.   | Spotřeba materiálu a energie                                                                    | 09   | 8 341 698,15                 | 0                          |
| B. 2.   | Služby                                                                                          | 10   | 7 434 273,70                 | 0                          |
| +       | Přidaná hodnota                                                                                 | 11   | 8 366 664,58                 | 0                          |
| C.      | Osobní náklady                                                                                  | 12   | 5 158 717,60                 | 0                          |
| C. 1.   | Mzdové náklady                                                                                  | 13   | 3 790 663,00                 | 0                          |
| C. 2.   | Odměny členům orgánů společnosti a družstva                                                     | 14   | 0                            | 0                          |
| C. 3.   | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění                                           | 15   | 1 361 244,60                 | 0                          |
| C. 4.   | Sociální náklady                                                                                | 16   | 6 810,00                     | 0                          |
| D.      | Daně a poplatky                                                                                 | 17   | 16 054,00                    | 0                          |
| E.      | Odpisy dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku                                                     | 18   | 12 499,20                    | 0                          |
| III.    | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu                                                | 19   | 0                            | 0                          |
| III. 1. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku                                                            | 20   | 0                            | 0                          |
| III. 2. | Tržby z prodeje materiálu                                                                       | 21   | 0                            | 0                          |
| F.      | Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a mat.                                             | 22   | 0                            | 0                          |
| F. 1.   | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku                                                  | 23   | 0                            | 0                          |
| F. 2.   | Prodaný materiál                                                                                | 24   | 0                            | 0                          |
| G.      | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období | 25   | 203 552,00                   | 0                          |
| VI.     | Ostatní provozní výnosy                                                                         | 26   | 11 643,00                    | 0                          |
| H.      | Ostatní provozní náklady                                                                        | 27   | 100 603,86                   | 0                          |
| V.      | Převod provozních výnosů                                                                        | 28   | 0                            | 0                          |
| I.      | Převod provozních nákladů                                                                       | 29   | 0                            | 0                          |
| *       | Provozní výsledek hospodaření                                                                   | 30   | 2 886 880,92                 | 0                          |
| oz.     | TEXT                                                                                            | řád. | Skut. v účet.obd.<br>sledov. | Skut. v účet.obd.<br>minul |
| a       | b                                                                                               | c    | 1                            | 2                          |
| VI.     | Tržby z prodeje cenných papírů a podílů                                                         | 31   | 0                            | 0                          |

|         |                                                                                               |    |              |   |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------------|---|
| J.      | Prodané cenné papíry a podíly                                                                 | 32 | 0            | 0 |
| VII.    | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku                                                      | 33 | 0            | 0 |
| VII. 1. | Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem | 34 | 0            | 0 |
| VII. 2. | Výnosy z ost. dlouhodob.cenných papírů a podílů                                               | 35 | 0            | 0 |
| VII. 3. | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku                                            | 36 | 0            | 0 |
| VIII.   | Výnosy z krátkodobého finančního majetku                                                      | 37 | 0            | 0 |
| K.      | Náklady z finančního majetku                                                                  | 38 | 0            | 0 |
| IX.     | Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů                                                  | 39 | 0            | 0 |
| L.      | Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů                                                 | 40 | 0            | 0 |
| M.      | Změna stavu rezerv a opravných položek ve fin. obl.                                           | 41 | 0            | 0 |
| X.      | Výnosové úroky                                                                                | 42 | 5 418,24     | 0 |
| N.      | Nákladové úroky                                                                               | 43 | 94 697,00    | 0 |
| XI.     | Ostatní finanční výnosy                                                                       | 44 | 14           | 0 |
| O.      | Ostatní finanční náklady                                                                      | 45 | 17 592,57    | 0 |
| XII.    | Převod finančních výnosů                                                                      | 46 | 0            | 0 |
| P.      | Převod finančních nákladů                                                                     | 47 | 0            | 0 |
| *       | Finanční výsledek hospodaření                                                                 | 48 | -106 857,33  | 0 |
| Q.      | Daň z příjmů za běžnou činnost                                                                | 49 | 561 916,00   | 0 |
| 1.      | - splatná                                                                                     | 50 | 638 600,00   | 0 |
| 2.      | - odložená                                                                                    | 51 | -76 684,00   | 0 |
| **      | Výsledek hospodaření za běžnou činnost                                                        | 52 | 2 218 107,59 | 0 |
| XIII.   | Mimořádné výnosy                                                                              | 53 | 0            | 0 |
| R.      | Mimořádné náklady                                                                             | 54 | 0            | 0 |
| S.      | Daň z příjmů z mimořádné činnosti                                                             | 55 | 0            | 0 |
| 1.      | - splatná                                                                                     | 56 | 0            | 0 |
| 2.      | - odložená                                                                                    | 57 | 0            | 0 |
| *       | Mimořádný výsledek hospodaření                                                                | 58 | 0            | 0 |
| T.      | Převod podílu na hospodářském výsledku společníkům (+/-)                                      | 59 | 0            | 0 |
| ***     | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)                                                   | 60 | 2 218 107,59 | 0 |
| ***     | Výsledek hospodaření za účetní období před zdaněním (+/-)                                     | 99 | 2 780 023,59 | 0 |