

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Hlavní specializace: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Situační analýza malého podniku

Vypracovala: Dagmar Placrová

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Jitka Srpová, CSc.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
„Situační analýza malého podniku“
jsem vypracovala samostatně.
Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Plzni dne 7. května 2007

Podpis

Obsah

1	Úvod	4
2	Teoreticko-metodologická část práce	5
2.1	Životní cyklus podniku.....	5
2.1.1	Životní cyklus	5
2.1.2	Založení podniku	5
2.1.3	Růst.....	7
2.1.4	Zánik.....	8
2.1.5	Model stádií růstu malých a středních podniků.....	9
2.2	SWOT analýza.....	10
2.2.1	Podstata analýzy SWOT.....	10
2.2.2	Postup při analýze SWOT	10
2.2.3	Využití analýzy SWOT	12
2.3	Finanční analýza.....	13
2.3.1	Uživatelé finanční analýzy	13
2.3.2	Zdroje vstupních informací finanční analýzy	14
2.3.3	Metody finanční analýzy	17
2.3.4	Horizontální a vertikální analýza.....	18
2.3.5	Poměrová analýza.....	19
2.3.6	Hodnotové ukazatele výkonnosti	23
2.3.7	Soustavy ukazatelů	24
3	Analytická část práce	28
3.1	Charakteristika podniku.....	28
3.1.1	Historie	28
3.1.2	Vnitřní struktura	29
3.1.3	Náplň činnosti.....	29
3.1.4	Zákazníci	30
3.1.5	Konkurence.....	30
3.2	Životní cyklus podniku.....	32
3.2.1	Dotazník a jeho struktura.....	32
3.2.2	Fáze životního cyklu ve firmě Cyril.....	32
3.3	SWOT analýza.....	35
3.3.1	Analýza hrozeb a příležitostí	35
3.3.2	Analýza silných a slabých stránek.....	37
3.3.3	Volba strategie.....	40
3.4	Finanční analýza.....	41
3.4.1	Horizontální analýza absolutních ukazatelů	41
3.4.2	Vertikální analýza absolutních ukazatelů	49
3.4.3	Analýza Cash flow	56
3.4.4	Analýza poměrových ukazatelů a vztahů mezi nimi	59
3.4.5	Hodnotové ukazatele výkonnosti	69
3.4.6	Analýza soustav ukazatelů	71
4	Závěr	75
	Literatura	79

1 Úvod

K vytvoření této práce jsem se nechala inspirovat majitelem podniku provozujícího autodopravu a odtahovou službu. Z rozhovoru s ním vyplynulo, že by rád získal představu o efektivitě hospodaření své firmy, přehled o silných a slabých stránkách a pokud možno doporučení k řešení problémových oblastí.

Aktuálnost tématu spatřuji ve faktu, že malé a střední podniky tvoří dle dostupných údajů internetových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu více než 99 % z celkového počtu podniků. Jejich počet se neustále zvyšuje, v roce 2004 dosáhl hranice 992 132, přičemž zaměstnávaly 1 899 tis. osob, což je 61,5 % z celkového počtu zaměstnaných. Na celkových výkonech se podílely více než 52 %. Význam malých a středních podniků pro ekonomiku každého státu je tedy nepopiratelný.

Podnikání malých a středních podniků má svá specifika a z toho plynoucí výhody a nevýhody oproti velkým podnikům. Nevýhody lze sledovat v různých oblastech podniku, tj. v organizování a řízení, výrobní strategii, financování a v personální a obchodní oblasti. Nejčastějšími problémy, se kterými se tyto podniky potýkají, bývají obtížný přístup ke kapitálu, druhotná platební neschopnost, nedostatek kapitálového vybavení, neexistence podnikových norem a organizačních schémat a z toho plynoucí nedorozumění v rozdělení kompetencí, krátkodobé plánování a absence dlouhodobější strategie a celá řada dalších nedostatků.

Cílem diplomové práce je analýza a zhodnocení situace v malé firmě o počtu kolem 10 zaměstnanců. V první části bude popsán – životní cyklus podniku a metody analýzy SWOT analýza a finanční analýza. Tyto postupy budou sloužit jako východiska pro praktickou část, kde budou tyto metody aplikovány za použití dostupných údajů a informací z účetnictví a od majitele firmy. Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o malou firmu a účetní údaje nejsou zveřejňovány, nebude v následujícím textu uváděn pravý název firmy, ale pouze fiktivní jméno Cyril a některé záznamy budou pro účel této práce upraveny. Závěry a doporučení získané na základě analýz by měly posloužit majiteli firmy jako vodítka pro jeho další podnikatelskou činnost a to zejména – v otázkách dalšího vývoje firmy, organizování a provádění rozboru ekonomické situace.

2 Teoreticko-metodologická část práce

2.1 Životní cyklus podniku

2.1.1 Životní cyklus

Pojem životní cyklus podniku není v ekonomické literatuře novinkou. Setkáváme se s ním po desetiletí. Ke zmapování životního cyklu podniku byla vytvořena řada modelů. Jejich užitek spočívá v tom, aby si firmy uvědomily, že každé stádium života firmy má své specifické vlastnosti a tomu je třeba přizpůsobit organizování, zabezpečit dostatek kapitálu či pružně reagovat na změny v tržním prostředí.

Průběh životního cyklu můžeme znázornit pomocí křivky, která zpočátku obvykle strmě roste, poté se růst zpomaluje, následuje stabilizace a pokles. Tato křivka odráží průběh základních stádií podnikového cyklu - založení – růst – stabilizace – krize – zánik.

Některé prameny se domnívají, že podnik neprochází všemi stádii, neboť se předpokládá, že firma chce fungovat v dlouhodobém časovém horizontu.

2.1.2 Založení podniku

Než dojde k založení podniku, předchází tomu zodpovězení si otázek budoucím podnikatelem typu: proč chci začít podnikat a stát se majitelem malé firmy? Důvody pro zahájení podnikání bývají různorodé¹:

- ◆ sebezáchovný přístup k podnikání (relativně velká skupina lidí nezaměstnaných nebo ohrožených v zaměstnání, pro které je podnikání jako poslední záchrana, často o něm mívají idealistické představy),
- ◆ romantický přístup k podnikání (většinou nadšenci pro určitou činnost nebo mladí lidé, kteří mají často jednostranné informace a představy),
- ◆ podnikatel rozsévač (hýří řadou nápadů i originálních, ale obvykle nedotáhne projekt do konce, nezajímá se o účetnictví, kalkulace a rozpočty),

¹ VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol.. *Podnikání malé a střední firmy*. 2005.

- ◆ podnikání zkusmo (obvykle se jedná o příležitostný prodej, nabídku pojistných produktů v souběhu se závislou činností),
- ◆ rentiérské podnikání (typické pro vlastníky realit),
- ◆ podnikání vyslanců (podnikatelé jsou obchodními zástupci domácích a zejména zahraničních firem, které takto postupně získávají pozice na lokálních, regionální či celostátním trhu; efekt české firmy v podobě relativně vysokého rabatu s malým vlastním rizikem je dočasný, firma je zcela závislá na pilotním subjektu),
- ◆ exkluzivní podnikání (právníci, návrháři, lékaři, projektanti atd. často začínají odchodem ze své firmy a využívají firemní know-how soukromě),
- ◆ expanzivní podnikání (přichází na trh s novým produktem, je ve správnou chvíli na správném místě, těží z úspěšného prodeje a na základě toho se dále rozvíjí),
- ◆ podnikání jako poslání (potřeba seberealizace, jde o jistý životní styl s jasnou podnikatelskou strategií, nebo jde o pokračování ve vedení rodinné firmy),
- ◆ tiché podnikání (jako tichý společník, který půjčí finanční kapitál a očekává jeho zhodnocení).

Pokud podnikatel přistupuje k podnikání zodpovědně a uvažuje, že podnikání je záležitostí dlouhodobou, musí provést rozsáhlou analýzu – od svých podnikatelských schopností, znalostí a dovedností až po rodinné zázemí, které je v počáteční fázi podnikání velmi důležité. Dále musí provést ekonomické propočty finanční náročnosti startu podnikání, to znamená kolik peněz bude potřebovat k založení firmy a po dobu prvních měsíců od zahájení, než začne generovat peníze z vlastní činnosti, a kde tyto peněžní prostředky získat, zda z vlastních nebo cizích zdrojů. Po analýze finanční stránky následuje analýza trhu a zodpovězení otázek – kdo je náš zákazník, bude pro náš výrobek nebo službu odbyt, kdo je naše konkurence a zda jí budeme schopni čelit, co nabídneme atraktivnějšího pro zákazníka v porovnání s ní?

Pro malé firmy je typické, že do podnikání vstupuje majitel firmy sám, s členy rodiny nebo s přáteli. Postupně, jak se firma rozrůstá, je jedním z předpokladů úspěchu, aby podnikatel nadchl své spolupracovníky pro jeho ideu a přenesl na ně své nadšení. Zaměstnanců bývá velmi málo, proto panují neformální vztahy a převládá jednoduchá organizační struktura.

2.1.3 Růst

Pokud je firma úspěšná, následuje její růst z malé firmy na střední a přirozeně dochází ke změně organizační struktury z jednoduché na složitější s delegováním pravomocí a odpovědností, kde vztahy bývají více formální. Naučit se pravomoci delegovat a důvěřovat manažerovi, je klíčem k růstu firmy do velikosti, kterou požadujeme.

Obecné podmínky pro růst firmy můžeme shrnout do následujících bodů²:

- ◆ orientace podnikatele na růst,
- ◆ odpovídající zdroje firmy umožňující růst,
- ◆ existence tržní příležitosti pro růst.

Tyto podmínky tvoří celek a všechny jsou významné. Nicméně klíčovým prvkem bezesporu je osoba podnikatele, na jejíž schopnostech závisí, zda podnikatelský záměr bude úspěšný. Typické rysy pro podnikatele, na jehož osobním přínosu závisí úspěšný rozvoj firmy jsou³:

1. vytrvalost,
2. sebedůvěra,
3. odpovědnost,
4. informovanost,
5. iniciativa,
6. monitoring a využití příležitostí a svých silných stránek,
7. koncepce cena – kvalita – flexibilita,
8. úsilí o úspěch,
9. racionální chování,
10. respektování okolní reality.

² KUBÁLKOVÁ, M. *Model stádií růstu malých a středních podniků*. 2006.

³ VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol.. *Podnikání malé a střední firmy*. 2005.

Možností růstu má firma několik od *vnitřního růstu* – vstupu na nové trhy, uvedení nových produktů, přes seskupení vzájemně provázaných firem do *podnikatelské sítě* – na základě konkurenční dohody si firmy udržují a získávají konkurenční výhodu oproti nezúčastněným firmám (specifickou formou vytváření sítí je franchising) a *strategická spojení* – aliance, na bázi dohod, licenčních smluv nebo i majetkových propojení, s dlouhodobým časovým horizontem, k *pevným spojení* – představují právní formy spojení stávajících firem či vytvoření nových společných podniků.

2.1.3.1 Bariéry růstu

Bariéry růstu můžeme rozdělit do dvou skupin:

1. vnitřní – v osobě podnikatele, na straně managementu, v nedostatku zdrojů finančních a kvalitních lidských,
2. vnější – konkurence, malý trh, legislativní omezení.

2.1.4 Zánik

Pokud má firma více slabín než silných stránek a velké hrozby z okolí, může to vést až k jejímu zániku. Nejčastějšími důvody krachu malé firmy jsou⁴:

- ◆ podkapitalizace (nedostatečné množství kapitálu potřebné pro fungování podniku),
- ◆ špatný peněžní tok (nedostatek hotových peněz na krytí výdajů),
- ◆ nedostatečné plánování (v oblasti finanční, marketingu, růstu firmy a dalších),
- ◆ konkurenční výhoda (firma se neodlišuje od ostatních konkurenčních firem, nenabízí nic zvláštního pro zákazníka),
- ◆ chabý marketing (firma musí vědět, kdo je jejím zákazníkem a proč),
- ◆ nedostatečná pružnost a přizpůsobivost (oproti velkým firmám je mále firma ve výhodě),

⁴ Internetový zdroj: www.modernirizeni.ihned.cz - publikováno 1.4.2003.

- ◆ ignorování příštího kroku (malá firma musí být podpora zákazníka a řešení jeho potřeb),
- ◆ snaha vědět o všem a dělat všechno sám (k vykonání specializovaných prací je zapotřebí odborníků, nestačí zde povrchní znalosti jednotlivých problematik podnikatele),
- ◆ vynikající šéf, podprůměrný personál
- ◆ nekontrolovaný růst (roste-li firma příliš rychle, může narazit na problémy – produkce není v souladu s poptávkou, nedostatek peněžních prostředků apod.).

2.1.5 Model stádií růstu malých a středních podniků⁵

Model stádií růstu malých a středních podniků sestavila ve své doktorské disertační práci Ing. Markéta Kubálková. Model byl vytvořen na základě zmapování světové literatury, která se vztahuje k životnímu cyklu firem a k růstu firem. Ve svém jádru vychází ze známého modelu *Stevena H. Hankse*. Silně však navazuje rovněž na model *Greinera a Churchilla a Lewisové*. Jeho platnost se ověřovala v dotazníkovém šetření, které probíhalo v rámci výzkumu katedry managementu Fakulty podnikohospodářské VŠE v Praze. Přesné znění dotazníku společně s charakteristikou jednotlivých stádií je umístěno v příloze č. 4 této diplomové práce. Jeho využití bude v praktické části pro definování stádia růstu firmy Cyril.

⁵ KUBÁLKOVÁ, M. *Model stádií růstu malých a středních podniků*. 2006

2.2 SWOT analýza

2.2.1 Podstata analýzy SWOT

Analýza SW silných a slabých stránek (strengths, weaknesses) je důležitý nástroj strategického plánování. Často bývá doplňována analýzou OT příležitostí a hrozeb (opportunities, threats), které působí na podnik zvenčí a podnik jejich vznik a existenci nemůže ovlivnit. Podstatou analýzy je komplexní zhodnocení silných a slabých stránek podniku spolu s hodnocením příležitostí a hrozeb⁶. Na základě této analýzy lze vytvořit podnikovou strategii, která posílí nebo zachová konkurenční postavení firmy.

2.2.2 Postup při analýze SWOT

2.2.2.1 Analýza vnějšího prostředí (analýza příležitostí a hrozeb)

Při analýze hrozeb podniku vycházíme jak z hrozeb mikrookolí, tak i makrookolí. Typickými příklady hrozeb, přičemž řada z nich je odvozena z Porterových pěti sil, jsou⁷:

- ◆ vysoká diferenciacce v odvětví;
- ◆ státní regulace;
- ◆ know-how, které se v odvětví používá;
- ◆ velký počet konkurujících si firem, stejně velké konkurující firmy;
- ◆ pomalý růst odvětví;
- ◆ hrozba substitučních výrobků;
- ◆ hrozba vstupu nového výrobce atd.

Příležitosti jsou chápány ve dvojím pojetí, jednak jako možnost čelení hrozbám, kdy podnik využívá vlastní rozvojové příležitosti, které vyplývají z charakteru okolí. Druhá možnost je závislá na situaci v odvětví, tj. v jaké fázi se odvětví nachází (růst, zralost, úpadek) a nebo zda se podnik vyskytuje v odvětví, které zasahuje do mezinárodních či globálních trhů. Správné využití příležitostí je předpokladem pro dosahování zisku.

⁶ KOTLER P. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Grada Publishing 2001.

⁷ VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press 2000.

Po identifikaci hrozeb a příležitostí lze sestavit matice, kde jednotlivé hrozby zařadíme podle pravděpodobnosti jejich výskytu a míry závažnosti a jednotlivé příležitosti ohodnotíme podle přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu.

2.2.2.2 Analýza vnitřního prostředí (silných a slabých stránek)

Analýza vnějšího okolí podniku je jedna strana, jeho vliv je bezesporu silný. Je však nutno vzít v úvahu i další faktory, které na podnik působí zevnitř a těmi jsou jeho silné a slabé stránky. Znalost podnikových schopností je důležitá především k tomu, aby podnik mohl správně využívat příležitosti a čelit hrozbám, které se vyskytují v jeho vnějším prostředí.

Silné a slabé stránky lze sledovat a analyzovat v těchto podnikových oblastech:

- ◆ finance (stabilita, dostupnost kapitálu),
- ◆ výroba (stroje a zařízení, kapacity),
- ◆ organizace (schopnosti vedení, zaměstnanci, pružnost),
- ◆ marketing (výrobní politika, tržní podíl, jakost, image atd.),
- ◆ materiálové hospodářství.

Dříve než situaci začneme analyzovat, měli bychom vypracovat seznam pro podnik nejdůležitějších kritérií⁸. Tato kritéria můžeme uspořádat do tabulky, kde je vhodné jejich rozdělení do skupin podle odpovědných úseků nebo oblastí v podniku. Ke každému kritériu je nutné přiřadit hodnotící stupeň, přičemž rozsah hodnotící škály si podnik stanoví libovolně. Kupříkladu stupnice 1-9, kdy nejnižší stupeň je nejlepším ukazatelem, nebo 0-3, kdy stupeň 0 značí žádné splnění a stupeň 3 maximální splnění a nebo lze použít jen slovní hodnocení jako silné, průměrné a slabé. Po provedení ohodnocení jednotlivých kritérií můžeme vyhodnotit silná a slabá místa podniku a přijmout opatření, která budou slabá místa eliminovat a silné stránky posilovat.

Důležitou podmínkou je provádění analýz pravidelně nejméně jednou za rok, pokud chceme dosáhnout snížení rizik. Z dosažených výsledků analýzy vytváříme návrhy na zlepšení v podniku, poznáme, zda-li dostatečně funguje informační systém. Mnohdy se

⁸ VOLLMUTH J. *Nástroje controllingu od A do Z*. Druhé české vydání v roce 2004.

totiž zjistí, že četným rizikům a nebezpečím by se podnik mohl vyhnout, pokud včas detekuje a odstraní své slabiny. Za realizaci a splnění přijatých opatření musí být stanoveny odpovědnosti určeným pracovníkům nebo útvarům a svou funkci má i následná kontrola.

2.2.3 Využití analýzy SWOT

Výsledky analýzy SWOT slouží podniku pro rozhodování o jeho dalším vývoji a k výběru vhodné strategie pro dosahování vytyčených cílů. Varianty strategického chování získáme kombinací příležitostí a hrozeb okolí a silných a slabých stránek firmy. Typy strategií vycházejí ze čtyř možných zjednodušených přístupů⁹:

1. přístup S – O => využívat silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí (pronikání na trh, koncentrace, inovace, rozvoj trhů);
2. přístup W – O => snažit se eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí (vertikální integrace, strategické aliance);
3. přístup S – T => využívat silných stránek pro eliminaci hrozeb (horizontální integrace, strategické aliance);
4. přístup W – T => snažit se vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace organizace (redukce, odprodání části firmy, likvidace).

Je nutné si uvědomit, že ani jeden faktor analýzy SWOT není statický. Mění se jak podnik uvnitř, tak i okolí zvenku podniku, proto je třeba pravidelně mapovat příležitosti a hrozby a analyzovat silné a slabé stránky a zvolenou strategii upravovat dle aktuální situace, aby bylo dosaženo co největší efektivity podnikání. Vždy je lépe být na problémy připraven a jejich vliv eliminovat, než následně odstraňovat škody, které mohou vznikat zbytečnou nedbalostí a jejich rozsah může mít pro podnik nedozírné následky, ačkoliv by se jim dalo snad zabránit pravidelným monitoringem a analýzou.

⁹ VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press 2000.

2.3 Finanční analýza

Mezi základní cíle finančního řízení podniku patří zajištění finanční stability. Finanční stabilitu podniku hodnotíme prostřednictvím dvou základních kritérií¹⁰:

1. schopnosti produkovat zisk, zajišťovat přírůstek majetku, zhodnocovat vložený kapitál,
2. zajištění platební schopnosti podniku.

Hlavním úkolem finanční analýzy je pokud možno¹¹:

- ◆ komplexní posouzení úrovně současné finanční situace podniku a její příčiny,
- ◆ posouzení vyhlídek na finanční situaci podniku v budoucnosti,
- ◆ příprava podkladů ke zlepšení ekonomické situace podniku, k zajištění další prosperity podniku, k přípravě a zkvalitnění rozhodovacích procesů.

2.3.1 Uživatelé finanční analýzy

Interními uživateli finanční analýzy jsou manažeři a vlastníci podniku, kteří sledují především platební schopnost podniku, strukturu zdrojů a finanční nezávislost a ukazatele ziskovosti a dále zaměstnanci podniku, pro které je to známka jistoty zaměstnání a mzdové a sociální perspektivy.

Externími uživateli finanční analýzy jsou:

- ◆ krátkodobí věřitelé, kteří si tak ověřují možnost a reálnost plnění uzavřených smluv a zajímají se o platební schopnost, o strukturu oběžných aktiv a krátkodobých závazků a průběh peněžních toků,
- ◆ bankovní ústavy, které sledují solventnost a dlouhodobou likviditu podniku, hodnotí ziskovost v dlouhodobém časovém horizontu a schopnost tvorby peněžních prostředků a celkovou stabilitu cash flow,

¹⁰ VORBOVÁ H.: *Výkaz cash flow a finanční analýza*. LINDE nakladatelství s.r.o.

¹¹ KONEČNÝ, M.: *Finanční analýza a plánování*. Brno 2004.

- ◆ investoři, kteří si z výsledků finanční analýzy ověřují, zda jejich prostředky, které investovali, jsou zhodnocovány a řádně využívány. Zajímají se zejména o vývoj ukazatelů tržní hodnoty, ukazatelů ziskovosti a sledují rovněž tok peněžních prostředků ve vztahu k dlouhodobým závazkům,
- ◆ konkurenti pro porovnání s jejich výsledky,
- ◆ stát a jeho orgány, které provádí statistická šetření, kontrolní činnost daňových povinností a nebo pro získání představy o finančním zdraví podniků se státní zakázkou,
- ◆ burzovní makléři, kteří obchodují s cennými papíry,
- ◆ analytici, daňoví poradci, účetní znalci, ekonomičtí poradci,
- ◆ odborové svazy, univerzity, novináři, nejširší veřejnost.

2.3.2 Zdroje vstupních informací finanční analýzy

Informace pro finanční analýzu nám poskytují:

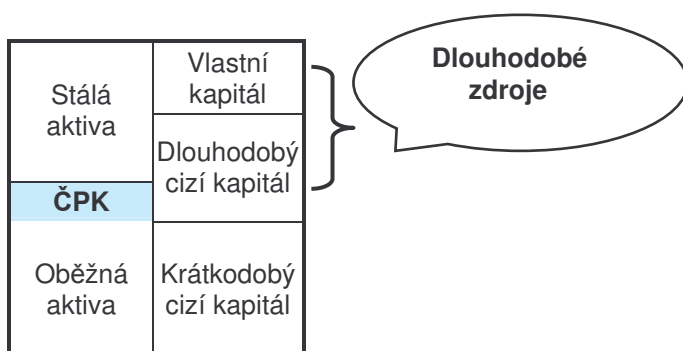
- ◆ účetnictví podniku, které čerpá z účetních výkazů a příloh k účetní závěrce, z vnitropodnikového účetnictví, z výročních zpráv, plánových propočtů, průzkumů trhu,
- ◆ ostatní data o podniku – různé podnikové statistiky (údaje o zaměstnancích, výrobě, poptávky, prodeje,
- ◆ kapitálový trh,
- ◆ údaje státní statistiky, ministerstev vydávající standardy pro odvětví či obory.

Výchozím bodem pro pořízení finanční analýzy jsou data získaná z účetních výkazů, které tvoří roční účetní závěrku: rozvaha, výkaz zisků a ztrát, příloha včetně přehledu o peněžních tocích a přehledu o změnách vlastního kapitálu. Jejich úprava co do formy i obsahu je závazná. Tato nařízení vydává ministerstvo financí.

Charakteristika jednotlivých výkazů

Rozvaha

Zachycuje finanční zdroje podniku k určitému okamžiku a majetek, který podnik z těchto zdrojů financoval. Na straně aktiv jsou zejména dlouhodobý majetek, oběžná aktiva, časové rozlišení a na straně pasiv jsou vlastní kapitál, cizí zdroje a časové rozlišení. Krátkodobé cizí zdroje tvoří krátkodobé závazky, krátkodobé bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci. Dlouhodobý kapitál je součtem vlastního kapitálu a dlouhodobých dluhů. Z rozvahy získáme hodnotu čistého pracovního (provozního) kapitálu rozdílem dlouhodobého kapitálu a dlouhodobého majetku¹². Jinak řečeno, čistý pracovní kapitál zobrazuje finanční zdroje, které zůstanou podniku po profinancování dlouhodobých aktiv.



Obrázek 2.3-1 Zobrazení čistého pracovního kapitálu v podniku

Výkaz zisků a ztrát

Tento výkaz zahrnuje výnosy, náklady a výsledek hospodaření z provozní, finanční a mimořádné činnosti za běžné období. Výnosy představují peněžní vyjádření výkonů podniku za určité období bez ohledu na to, zda došlo k jejich inkasování. Náklady podniku jsou účelově vynaloženými peněžními prostředky na spotřebu vstupních faktorů při činnosti podniku za určité období. Náklad může být zároveň výdajem peněžních prostředků. Rozdílem výnosů a nákladů získáme hospodářský výsledek za účetní období. Používá se členění za běžnou činnost (provozní a finanční výsledek) a za mimořádnou činnost.

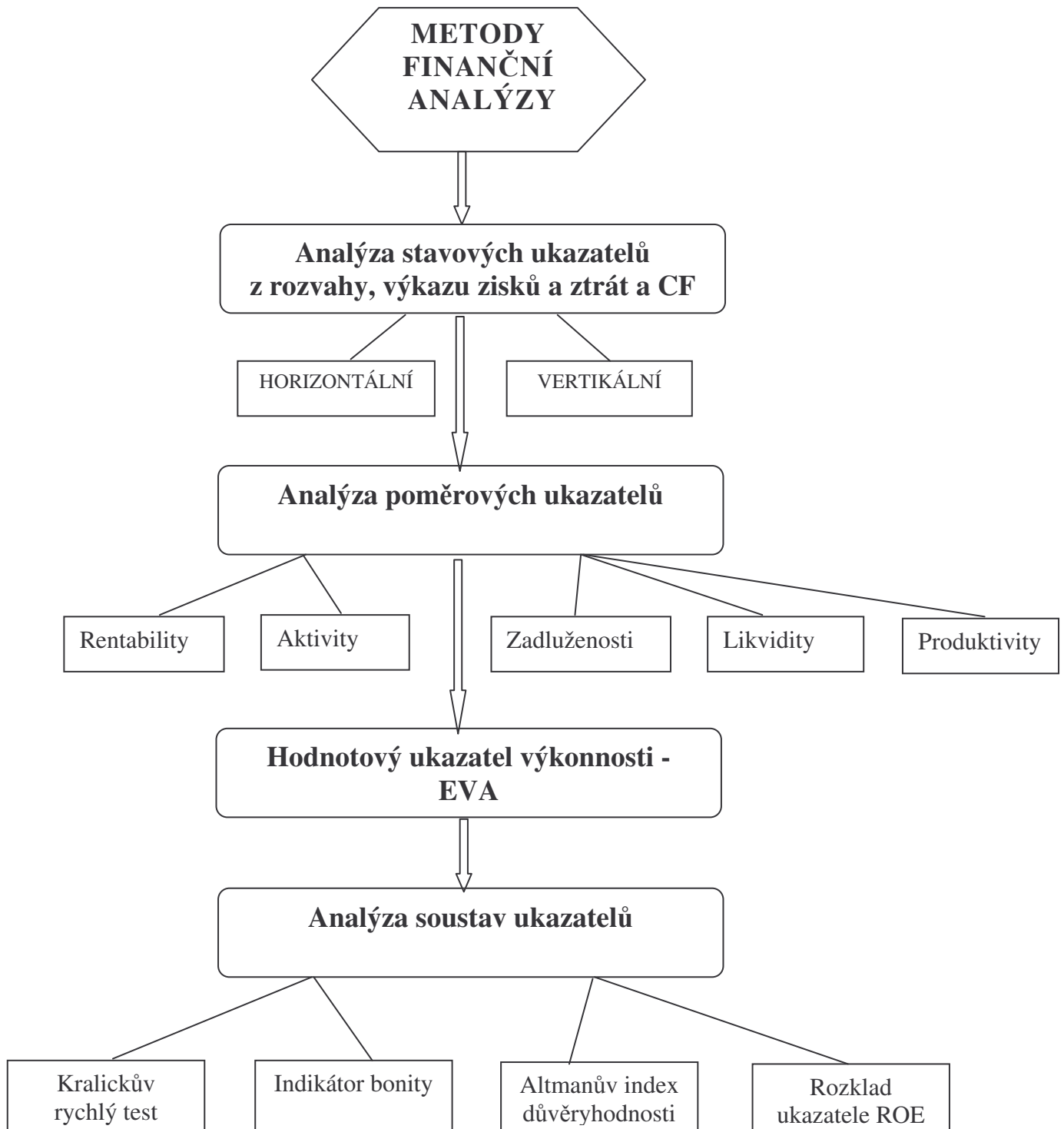
¹² KONEČNÝ, M.: *Finanční analýza a plánování*. Brno 2004.

Přehled o peněžních tocích (Cash flow, CF)

Přehled o peněžních tocích obsahuje stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku období, peněžní toky z provozní činnosti, peněžní toky vztahující se k investiční a finanční činnosti a stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci období. Hodnotu cash flow zjistíme jako čisté zvýšení peněžních prostředků součtem za jednotlivé čisté peněžní toky z provozní, investiční a finanční činnosti. A nebo druhou metodou – přičtením odpisů k čistému zisku a úpravou o všechny nepeněžní operace podniku.

2.3.3 Metody finanční analýzy

Obrázek 2.3-2 Postup metod finanční analýzy



Zdroj: Vlastní zdroj

2.3.4 Horizontální a vertikální analýza

Horizontální a vertikální analýza jsou výchozím bodem finanční analýzy. Pomáhají nám vypořádat z absolutních údajů v účetních výkazech určité souvislosti a relace. Horizontální analýza sleduje vývoj dané veličiny v čase ve vztahu k minulému účetnímu období a vertikální analýza zkoumá strukturu účetního výkazu obvykle k nějaké celkové veličině (majetek, celkové závazky, celková suma bilance).

2.3.4.1 Horizontální analýza

K určení výše meziročních změn využíváme buď indexů (pro zjištění procentních změn) nebo absolutních rozdílů (o kolik se sledovaná položka změnila).

Pro výpočet indexů a diferencí slouží následující matematické zápisy¹³:

a) indexy: $I_{t/t-1}^i = B_i(t) / B_i(t-1)$,

příp. $I_{t/t-1}^i = [B_i(t) - B_i(t-1)] / B_i(t-1) = B_i(t) / B_i(t-1) - 1$,

b) difference: $D_{t/t-1} = B_i(t) / B_i(t-1)$,

kde $D_{t/t-1}$ je změna oproti minulému období,

t – čas,

B_i – hodnota bilanční položky i ,

$B_i(t)$ – hodnota bilanční položky i v čase t ,

$B_i(t-1)$ – vztažná veličina.

2.3.4.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza spočívá v tom, že jednotlivé položky finančních výkazů poměrujeme k předem určené celkové veličině. Prvotně bychom měli zkoumat poměr položek k celkové bilanční sumě (v případě rozvahy) a následně pro detailnější představu poměr jednotlivých podpoložek k dané skupině např. oběžných aktiv.

¹³ Hlavní zdroje pro popsání metod finanční analýzy:
KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J.: *Finanční analýza krok za krokem*. Praha roku 2005.

2.3.5 Poměrová analýza

Při provádění poměrové analýzy dáváme do poměru jednotlivé položky mezi sebou, zatímco u vertikální a horizontální analýzy sledujeme pouze jednu veličinu v čase nebo ve vztahu k jiné veličině. K hodnocení poměrů využíváme soustavy několika ukazatelů, které budou jednotlivě popsány v následujícím textu.

2.3.5.1 Ukazatele rentability

Informují o efektu, kterého bylo dosaženo vloženým kapitálem. Obecný tvar ukazatele je: *výnos/vložený kapitál*. Možností výpočtů je neomezeně, proto bychom měli vždy zvážit, jaký ukazatel je pro naši analýzu užitečný a o čem daný poměr vypovídá. Často používané ukazatele rentability jsou:

$$\text{Rentabilita celkových aktiv (ROA)} = \text{EBIT/aktiva}$$

- odráží efekt dosažený z celkových aktiv, přičemž bere v úvahu zapojení jak vlastního, tak cizího kapitálu a proto užívá EBIT (zisk před zdaněním a úroky). Užitím tohoto ukazatele můžeme snáze porovnávat podniky s rozdílnou kapitálovou strukturou,

$$\text{Rentabilita tržeb} = \text{EBIT/tržby}$$

- udává, kolik korun zisku před zdaněním a úroky připadá na jednu korunu tržeb,

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \text{čistý zisk/vlastní kapitál}$$

- v tomto případě je lépe užít ukazatele čistý zisk v čitateli, neboť počítáme výnos pro vlastníky,

$$\text{Rentabilita kapitálu (ROCE)} = \text{EBIT/(VK+dlouhodobé cizí zdroje)}$$

- udává, kolik korun zisku připadá na jednu korunu vloženého kapitálu jak od vlastníku tak od věřitelů,

$$\text{Rentabilita z vlastních finančních zdrojů} = \text{cash flow/vlastní kapitál}$$

- udává, kolika korunami se podílí cash flow na jedné koruně vlastního kapitálu.

2.3.5.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity nám podávají informace o tom, jak úspěšně umí vedení podniku využívat aktiva. Ukazatel můžeme definovat ve dvou modelech¹⁴, neboť nejčastěji poměruje tokovou veličinu k veličině stavové:

- ◆ obrátkovost (rychlost obrátu) – udává počet obrátek aktiv za sledované období, během kterého byly realizovány dané tržby,
- ◆ doba obrátu – udává počet dní, za kolik byla uskutečněna jedna obrátka aktiv.

Používané ukazatele aktivity (doby obrátu):

Obrat aktiv = tržby/aktiva

Obrat zásob = tržby/zásoby

Doba obrátu aktiv = aktiva/[tržby/360]

Doba obrátu zásob = zásoby/[tržby/360]

Doba inkasa pohledávek = pohledávky/[tržby/360]

Doba úhrady krátkodobých závazků = krátkodobé závazky/[tržby/360]

2.3.5.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti informují uživatele finanční analýzy o tom, jaký je vztah mezi cizími a vlastními zdroji. Ne vždy je vysoká zadluženost pro podnik alarmující, pokud pozitivně působí efekt finanční páky na rentabilitu vlastního kapitálu. Při analýze zadluženosti bychom neměli zapomenout na majetek, který firma získala na základě leasingové smlouvy. Tento majetek není evidován v rozvaze (nejedná se o majetek podniku), ale je přenášen do nákladů ve výkazu zisků a ztrát. Proto je třeba při hodnocení zadluženosti užívat ukazatelů nejen z rozvahy, ale i z výsledovky. Ukazatele na bázi výkazu zisků a ztrát dokazují skutečnou schopnost podniku krýt své náklady na cizí úročený kapitál.

¹⁴ KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J.: *Finanční analýza krok za krokem*. Praha roku 2005.

Používané ukazatele zadluženosti:

$$\textit{Equity Ratio} = \textit{vlastní kapitál} / \textit{aktiva}$$

- tento ukazatel bývá považován za velmi významný z hlediska hodnocení celkové finanční situace podniku. Převrácením jeho hodnoty získáme ukazatel finanční páky,

$$\textit{Debt Ratio I.} = \textit{cizí zdroje} / \textit{aktiva}$$

- udává poměr, ve kterém dluhy (dlouhodobé i krátkodobé) financují aktiva, věřitelé dávají přednost nižší míře zadluženosti,

$$\textit{Debt Ratio II.} = [\textit{cizí zdroje} + \textit{ostatní pasiva}] / \textit{aktiva}$$

- doplňuje výše uvedený ukazatel o hodnotu ostatních pasiv, která obsahují časová rozlišení,

$$\textit{Debt Equity Ratio} = \textit{cizí zdroje} / \textit{vlastní kapitál}$$

- hodnota tohoto ukazatele je důležitá z hlediska věřitele při poskytování úvěru, vypovídá o míře rizika návratnosti poskytnutých finančních prostředků, obvykle se doporučuje poměr 1:1,

$$\textit{Úrokové krytí I.} = \textit{EBIT} / \textit{úroky}$$

- ukazatel informuje o tom, kolikrát kryje hrubý zisk úroky z cizího kapitálu. Doporučuje se, aby nákladového úroky byly kryty nejméně třikrát,

$$\textit{Úrokové krytí II.} = [\textit{EBIT} + \textit{odpisy}] / \textit{úroky}$$

- poskytuje informaci o tom, kolikrát hodnota cash flow pokryje úroky připadající na cizí kapitál,

$$\textit{Cash Flow} / ([\textit{Cizí zdroje} - \textit{Rezervy}] / 360)$$

- doba krytí cizích zdrojů po odečtení rezerv provozním cash flow.

2.3.5.4 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vypovídají o tom, jak je společnost schopná dostát úhrady svých splatných závazků. Rozlišujeme tři základní stupně likvidity – peněžní, běžná a celková – od nejlíkvídnější části aktiv (finanční majetek) po méně likvidní části, jakými jsou celková oběžná aktiva (včetně zásob a pohledávek).

$$\text{Celková likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé dluhy}$$

$$\text{Běžná likvidita} = [\text{krátkodobé pohledávky} + \text{finanční majetek}] / \text{krátkodobé dluhy}$$

$$\text{Peněžní likvidita} = \text{finanční majetek} / \text{krátkodobé dluhy}$$

Další ukazatele platební schopnosti:

$$\text{Doba úhrady krátkodobých závazků} = \text{krátkodobé závazky} / [\text{tržby} / 360]$$

$$\text{Pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé dluhy}$$

- jedná se o dlouhodobý zdroj společnosti, který tlumí případné finanční výkyvy, ale lze ho použít i pro financování běžné činnosti podniku,

$$\text{Pracovní kapitál na aktiva} = [\text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé dluhy}] / \text{aktiva}$$

$$\text{Ukazatel kapitalizace} = \text{dlouhodobý majetek} / \text{dlouhodobý kapitál (vlastní kapitál, dlouhodobé cizí zdroje)}$$

- doporučuje se, aby dlouhodobý majetek byl kryt dlouhodobými zdroji, tj. 1:1, pokud je poměr vyšší než 1, znamená to, že ke krytí dlouhodobého majetku jsou použity jiné než dlouhodobé zdroje.

2.3.5.5 Ukazatele produktivity práce

Skupina těchto ukazatelů vypovídá o výkonnosti podniku vzhledem k nákladům na zaměstnance.

Osobní náklady k přidané hodnotě = osobní náklady / přidaná hodnota

Produktivita práce z přidané hodnoty = přidaná hodnota / počet pracovníků

Produktivita práce z tržeb = tržby za prodej zboží a vlastních výrobků a služeb / počet pracovníků

Průměrná mzda – roční = mzdové náklady / počet pracovníků

Průměrná mzda – měsíční = [mzdové náklady / 12] / počet pracovníků

2.3.6 Hodnotové ukazatele výkonnosti

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty EVA (Economic Value Added)

Tento ukazatel hodnotí výkonnost podniku z hlediska vytváření ekonomické přidané hodnoty. Je žádoucí, aby dosahoval hodnot vyšších než nula. Fakt, že podnik dosahuje kladného výsledku hospodaření, neznamená, že podnik dosahuje i kladného ekonomického zisku. Účetní zisk nezahrnuje oportunitní náklady na použitý vlastní kapitál. Ukazatel EVA se snaží tuto skutečnost zohlednit.

$$EVA = NOPAT - C * WACC,$$

kde NOPAT (Net Operating Profit After Tax) je provozní výsledek hospodaření po zdanění,

C (Capital) – investovaný kapitál,

WACC (Weighted Average Costs of Capital) – průměrné náklady kapitálu.

$$WACC = r_d * (1 - t) * D/C + r_e * E/C,$$

kde C – dlouhodobý investovaný kapitál (součet vlastních a cizích zdrojů),

r_d – úroková míra za poskytnutý kapitál,

t – sazba daně z příjmu,

D/C – podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu,

r_e – alternativní náklady na vlastní kapitál,

E/C – podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu.

2.3.7 Soustavy ukazatelů

2.3.7.1 Kralickův rychlý test

Podstatou rychlého testu je ohodnocení bonity firmy pomocí čtyř ukazatelů, kterým se podle dosažených hodnot přidělují body. Výsledná známka se stanoví jako prostý aritmetický průměr bodů za jednotlivé ukazatele.

Tabulka 2.3-1 Hodnoty ukazatelů Kralickova rychlého testu

Ukazatel	výborně	velmi dobře	dobře	špatně	ohrožení
	1	2	3	4	5
kvóta vlastního kapitálu	> 30%	> 20%	> 10%	> 0%	negativní
doba splácení dluhu z CF	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
cash flow v tržbách	> 10%	> 8%	> 5%	> 0%	negativní
ROA	> 15%	> 12%	> 8%	> 0%	negativní

2.3.7.2 Indikátor bonity

Pomocí tohoto souhrnného ukazatele hodnotíme bonitu firmy za použití šesti poměrových ukazatelů¹⁵:

- A) celkové roční cash flow / cizí zdroje,
- B) celková aktiva / cizí zdroje,
- C) hospodářský výsledek před zdaněním / celková aktiva,
- D) hospodářský výsledek před zdaněním / podnikový výkon (tržby minus snížení stavu zásob nedokončené výroby a hotových výrobků),
- E) zásoby / podnikový výkon,
- F) podnikový výkon / celková aktiva.

Po provedení výpočtů poměrových ukazatelů dosazujeme výsledné hodnoty do vztahu:

$$IB = 1,5 \times A + 0,08 \times B + 10 \times C + 5 \times D + 0,3 \times E + 0,1 \times F$$

Hodnoty, kde:

IB < 0 ... znamenají, že podnik je ohrožen insolvencí,

IB > 0 ... podnik je neohrožen insolvencí,

IB > 1 ... střední dobrý stav ukazatele,

IB > 2 ... velmi dobrý stav indikátoru bonity.

¹⁵ HARNA, REZKOVÁ, BŘEZINOVÁ. *Finanční analýza včetně softwaru.*

2.3.7.3 Altmanův index důvěryhodnosti

Hodnota Altmanova indexu upozorňuje na hrozící nebezpečí bankrotu firmy. Sestává ze skupiny ukazatelů, kterým jsou přiděleny jednotlivé váhy na základě dlouhodobého výzkumu.

$$Z = 3,3 \times X_1 + 1,0 \times X_2 + 0,6 \times X_3 + 1,4 \times X_4 + 1,2 \times X_5,$$

Kde X_1 je zisk před úroky a zdaněním (EBIT) / celková aktiva,

X_2 – tržby / celková aktiva,

X_3 – tržní hodnota vlastního kapitálu / účetní hodnota dluhu,

X_4 – zadržené zisky / aktiva celkem,

X_5 – čistý pracovní kapitál / celková aktiva.

INTERPRETACE HODNOTY Z FAKTORU	
Z FAKTOR > 2,99	můžeme předpovídat uspokojivou finanční situaci
1,8 < Z FAKTOR < 2,99	"šedá zóna" nevyhraněných výsledků
Z FAKTOR < 1,8	firma je ohrožena vážnými finančními problémy

Pokud se celková hodnota ukazatele pohybuje nad hranicí 0,75 ještě se firma nemusí obávat bankrotu, hodnoty nižší jsou však alarmující.

2.3.7.4 Rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE)

Pomocí souhrnného ukazatele ROE můžeme získat detailní přehled o tom, jakou mírou se podílí jednotlivé ukazatele v rozkladu na hodnotě celkového ukazatele ROE. Ukazatel je konstruován následovně¹⁶:

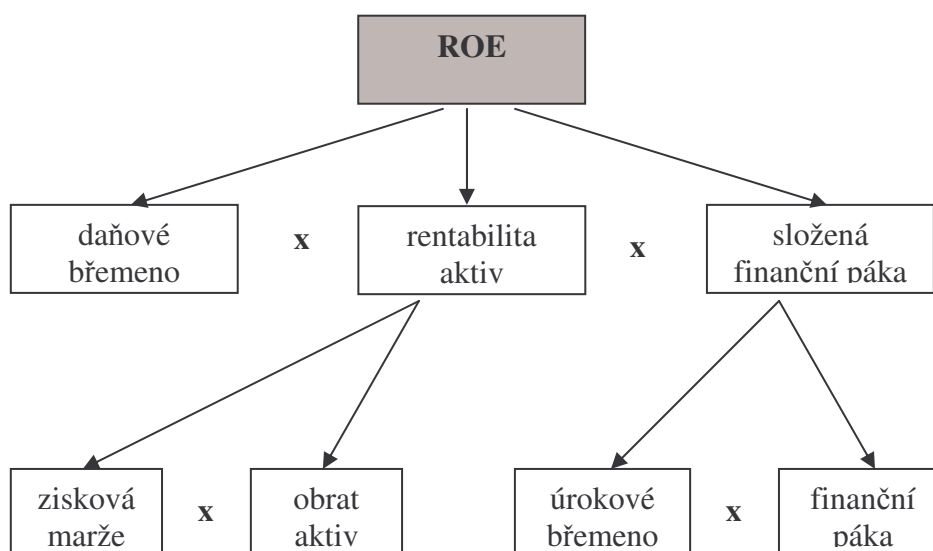
$$\text{ROE} = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$$

$$\text{ROE} = \text{daňové břemeno} \times \text{rentabilita tržeb} \times \text{finanční páka}$$

$$= \text{daňové břemeno} \times \text{zisková marže} \times \text{obrat aktiv} \times \text{úrokové břemeno} \times \text{finanční páka}$$

- ◆ daňové břemeno = čistý zisk / zisk před zdaněním
- ◆ rentabilita aktiv = zisková marže x obrat aktiv
 - Zisková marže = EBIT / tržby
 - Obrat aktiv = tržby / aktiva
- ◆ složená finanční páka = úrokové břemeno x pákový ukazatel
 - úrokové břemeno = zisk před zdaněním / EBIT
= [EBIT – nákladové úroky] / EBIT
 - pákový ukazatel = aktiva / vlastní kapitál

Obrázek 2.3-3 Pyramidový rozklad ukazatele ROE



Zdroj: Kislingerová E., Hnilica J. *Finanční analýza krok za krokem*.

¹⁶ KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J.: *Finanční analýza krok za krokem*. Praha roku 2005.

3 Analytická část práce

V této části práce charakterizují podnik, ve kterém jsem diplomovou práci zpracovávala, dále aplikuji výše popsané metody analýzy a navrhnu řešení na existující problémy.

3.1 Charakteristika podniku

Název firmy: Cyril (toto označení bylo vytvořeno z důvodu ochrany osobních údajů)

Místo podnikání: Plzeň

Předmět činnosti: odtahová služba a autodoprava

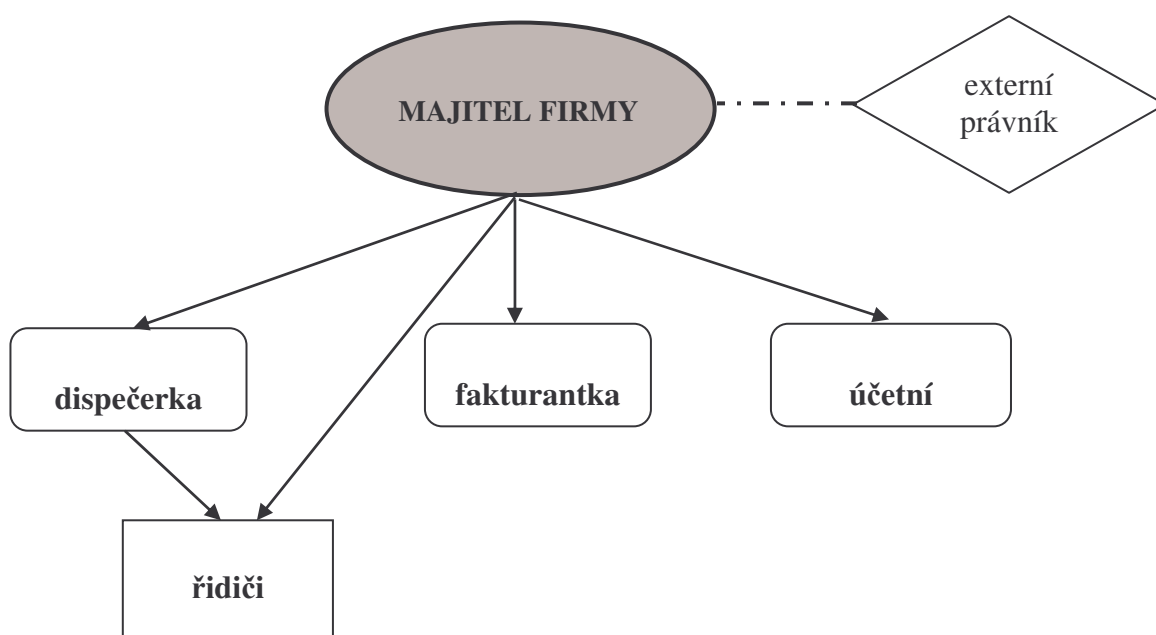
3.1.1 Historie

Firma Cyril byla založena v roce 1992 s právní formou fyzická osoba nezapsaná v obchodním rejstříku. V prvopočátku provozoval majitel odtahovou službu pomocí dvou vozidel, přičemž se sám podílel na jízdách. Postupně se firma rozrůstala co do majetku i pracovníků. V současné době firma disponuje pěti odtahovými automobily a těžkou vojenskou technikou (tank), která má nezastupitelnou úlohu při vyprošťování. V případě potřeby má v rezervě 3 automobily pro odtah, jejichž služby si může pronajmout.

V roce 2002 byla zapsána do obchodního rejstříku společnost s ručením omezením. Jediným společníkem a jednatelem je majitel firmy Cyril. V roce 2004 byl splacen minimální vklad dle obchodního zákoníku. Faktická činnost byla zahájena počátkem roku 2005. Pod záštitou této společnosti jsou provozovány stavební práce. Z firmy Cyril byly pronajaty 2 jeřáby a převedeni 2 zaměstnanci. Dále firma operuje jedním bagrem a terénní Destou, pomocí které se manipuluje s materiálem o velké hmotnosti. Společnost je zatížena úvěrem ve výši 5 mil. Kč, za který byl pořízen objekt, který slouží jako záchytné parkoviště pro automobily z dopravních nehod, pro jeřáby a další techniku.

3.1.2 Vnitřní struktura

Firma Cyril zaměstnává 8 řidičů, přičemž koordinaci jejich činností zabezpečuje dispečerka i sám majitel. Dispečerka má mimo jiné na starosti veškerou agendu spojenou s vyúčtováním cest a provozem motorových vozidel. Fakturační činnosti vykonává brigádnice, která do firmy dochází dvakrát týdně. Účetnictví vede externí účetní. Právní pomoc poskytuje majiteli osoba s právnickým vzděláním a to především na základě dobrých vztahů. Jeho působnost není velkou finanční zátěží.



Obrázek 3.1-1 Schéma vnitřní struktury podniku

3.1.3 Náplň činnosti

Kromě poskytování odtahové služby je vedlejší činností firmy provozování bazaru s ojetými automobily a půjčovna automobilů. Majitel tím využil pozemek přidružený k objektu s kanceláři. V bazaru je možné zakoupit automobily dovážené ze zahraničí lehce havarované nebo pořízené v tuzemsku. Havarované automobily byly před prodejem opravovány. V současné době po získaných zkušenostech se od oprav upustilo a prodávány

jsou v havarovaném stavu, neboť práce a energie, která byla vložena do oprav, nebývala zúčtena.

Lukrativním obchodním záměrem je poskytování automobilů po stanovenou dobu za úplatu zákazníkům, kteří v důsledku havárie přišli o své vozidlo buď z důvodu zajištění opravy nebo zcela. Po tuto dobu (omezení je dáno pojistnými podmínkami), kdy je majitel bez vozidla, pojišťovna hraď z povinného ručení půjčovné za automobil. Pro firmu je to výborný zdroj příjmů s jistou úhradou, neboť s proplácením faktur pojišťovnou nebývají potíže.

3.1.4 Zákazníci

K zajištění své existence na trhu potřebuje každá firma zákazníky, kteří budou kupovat její výrobky nebo služby. Nejsou-li zákazníci, není odbyt, nejsou tržby a firma nemůže dosahovat zisku. Proto je důležité vědět, kdo jsou naši zákazníci, ať již existující nebo potenciální a snažit je dostupnými prostředky udržet nebo získávat nové.

Firma Cyril má část zákazníků z řad lidí, u kterých došlo k nepojízdnosti automobilového prostředku v důsledku dopravní nehody nebo živelní pohromy. Zákazníci firmu kontaktují sami nebo prostřednictvím asistenčních služeb a Policie ČR, se kterými majitel firmy úzce spolupracuje.

Velmi významnou složku zákazníků tvoří firmy (autoopravny, autoklempříství, apod.), které nevlastní prostředek pro přesun nepojízdného automobilu z opravy např. ke klempíři nebo do autolakovny a jsou nuceni využívat odtahových služeb.

Další možností využití služeb firmy Cyril je pronájem odtahového vozidla s osádkou za účelem dovozu automobilů ze zahraničí.

3.1.5 Konkurence

Firma se potýká s velmi agresivní konkurencí. Hlavní konkurent je co do rozsahu činností a zaměstnanců na úrovni podniku Cyril. Jeho taktika spočívá ve stanovení extrémně nízkých cen pro malé odtahy (osobní automobily), což musí kompenzovat extrémně vysokými cenami pro velké odtahy. Například za vyproštění kamionu si účtuje ceny vícenásobně vyšší než je běžné. Zakázky získává z větší části korupčním jednáním. Tento

subjekt se snaží všemi praktikami, především nekalými, zlikvidovat či přinejmenším znepříjemnit podnikání firmě Cyril. Firma na jeho útoky reagovala spojením se s dalšími dvěma konkurenty a založením společnosti s ručením omezením v létě 2006. Každý společník vložil do podnikání dvě odtahová vozidla. Středem zájmu je zajištění odtahových služeb na dálnici, malé i velké odtahy.

3.2 Životní cyklus podniku

K identifikaci stádia životního cyklu firmy Cyril jsem použila model růstu malých a středních podniků, který byl sestaven a popsán v doktorské disertační práci Ing. Markéty Kubálkové. Charakteristika jednotlivých fází je uvedena v příloze č. 4 spolu s vyplněným dotazníkem.

3.2.1 Dotazník a jeho struktura

Dotazník je rozdělen do devíti oblastí, které odpovídají jednotlivým fázím životního cyklu podniku. V každé sekci je několik otázek typických pro tuto fázi, na které se odpovídá jednoduše ano/ne, a nebo je v některých případech možné doplnění jednoduchých vět, např. jiné důvody nebo problémy, se kterými se firma v dané fázi setkávala. Dotazník se nevyplňuje celý (pokud podnik není ve fázi dospělosti – poslední fázi svého růstu dle uvedeného modelu), ale pouze do úrovně, která odpovídá skutečnému stavu v podniku.

3.2.2 Fáze životního cyklu ve firmě Cyril

Po přečtení jednotlivých charakteristik fází životního cyklu, tak jak jsou uvedeny v příloze č. 4, jsem usoudila, že firma se nachází ve fázi *životní styl*. Fázi *životní styl* předcházely fáze *koncepce*, *opuštění* a *existence*. Do fáze *opuštění* se firma Cyril nedostala, neboť majitel neupustil od záměru založit firmu a pokračoval ve své činnosti – existenci.

3.2.2.1 Fáze koncepce

Hlavní motiv pro založení firmy poskytující odtahové služby vyšel z určité nespokojenosti se současnou situací. Majitel firmy Cyril byl původně zaměstnán jako automechanik, což ho tolik neuspokojovalo. Měl touhu něco dokázat a snahu se osamostatnit. Při tomto zaměstnání se mu naskytla možnost koupit vozidlo pro odtahy automobilů. Původně bylo zamýšleno používat toto vozidlo jen pro dovoz vozidel ze zahraničí, následně se však budoucí zakladatel zaobíral myšlenkou provozování odtahové služby v místě jeho bydliště. K tomu bylo zapotřebí získání dostatku informací jak z oblasti legislativy tak o situaci na trhu.

Prostory a pracovníky nebylo nutné vyhledávat, neboť se budoucí zakladatel rozhodl podnikat samostatně s jedním odtahovým vozidlem a využívat k podnikání své trvalé bydliště. Náročnost na finanční zdroje k založení firmy byla minimální, hlavním výdajem byl nákup automobilu pro odtahy. Klíčovým okamžikem ve fázi koncepce byla uskutečněná dohoda s Policií ČR, která vyjízďela k nehodám a budoucího zakladatele by pro případ odtahu sama kontaktovala. Tehdejší období, poměrně krátce po „Sametové revoluci“, takovou dohodu ještě umožňovalo. Po vyhodnocení příležitostí a hrozeb bylo založení firmy pro odtahy vozidel realizováno.

3.2.2.2 Fáze existence

V této fázi se firma nacházela, když si upevňovala své místo na trhu. Vlastník je současně i manažerem a firmu posunuje dopředu jeho kreativita. Finanční zdroje jsou omezené a je nutné využívat i cizích zdrojů, zejména forem leasingu na nové automobily pro odtah. Firma má dva zaměstnance, kteří nejsou z řad rodinných příslušníků. Řízení probíhá pomocí přímé osobní komunikace, vztahy jsou neformální, organizační struktura je centralizovaná na osobu vlastníka. Plánuje se spíše operativně, prioritou je dostatečný prodej produktu, který by zajistil alespoň minimální zisk. Velkým problémem je, jak pokrýt značné finanční požadavky ve fázi začátku podnikání a správné vyhodnocení pozice firmy na trhu a její možnosti expandovat.

3.2.2.3 Fáze životní styl

Do této fáze se firma dostala asi šest let po jejím založení. Majitele uspokojuje řízení malé firmy. Hlavními důvody proč se firma v poskytování odtahových služeb nerozvíjí je silná konkurence a vyčerpaný trh. Tato pozice by mohla být vzhledem k vývoji na trhu a krokům konkurence dlouhodobě udržitelná, otázkou je, zda bude vlastníka nadále uspokojovat řízení firmy o tomto rozsahu a předmětu podnikání. Dalšími problémy, se kterými se podnik v této fázi potýká, jsou nedostatky v organizování činností, majitel má pocit, že „den nemá dost hodin“ a pokud chce mít věci správně, neobejde se to bez jeho stálé přítomnosti v podniku.

Z této fáze může firma kdykoliv přejít do fáze *růstu*. Podmínkou je však překonání některých bariér jak na straně vnitřní – firma nemá kvalitní lidské zdroje, má nedostatky v managementu, ve financování; tak na straně vnější – tlak konkurence, nasycený trh. Pokud firma poroste, je nutné provést změny v organizační struktuře. Majitel firmy nemůže řídit chod celé firmy sám, ale měl by delegovat některé pravomoci a odpovědnosti na své podřízené. Sehnat schopného manažera bývá častým problémem. Důležité je umět ho vhodně motivovat, ať již po finanční stránce, tak např. poskytnutím mu určitého volného pole působnosti, aby měl pocit vlastní důležitosti pro firmu.

3.3 SWOT analýza

3.3.1 Analýza hrozeb a příležitostí

Obrázek 3.3-1 Matice hrozeb

		Pravděpodobnost výskytu	
		vysoká	nízká
Závažnost	vysoká	1	3
	nízká	2	4

Hrozby

- 1) Konkurence.
- 2) Zavedení mýtného.
- 3) Růst cen pohonných hmot.
- 4) Ekologické normy.

Zdroj: Kotler, P. *Marketing management*

Největší konkurent firmy Cyril, který působí v odvětví, přistupuje k razantnímu snižování cen malých odtahů (tj. osobních automobilů) až pod hranici běžně kalkulovaných nákladů.

Uvažuje se o zavedení mýtného pro všechny automobily s hmotností nad 3,5 t nejen na silnicích 1. třídy, ale i 2. a 3. třídy. Ministerstvo dopravy má dvě varianty. Buď bude mýtné zavedeno státem centrálně na všech silnicích a nebo si rozhodnou kraje, které silnice druhých a třetích tříd zpoplatní. Stát by pak inkasoval peníze z vybraného mýtného pouze na dálnicích a silnicích první třídy, které spravuje. Toto opatření by znamenalo značné finanční zatížení pro firmu.

Růst cen pohonných hmot je permanentní hrozbou, neboť zásoby ropy ve světě rychle klesají. Prostředkem, jak zapůsobit, aby bylo těchto zásob využíváno v nižší míře, je právě zvyšování ceny. Pro podniky to znamená zvyšování nákladů.

Vzhledem ke stále se zhoršujícímu životnímu prostředí můžeme předpokládat zavádění přísnějších ekologických norem, které budou klást zvýšené požadavky na provoz motorových vozidel.

Obrázek 3.3-2 Matice příležitostí

		Pravděpodobnost úspěchu	
		vysoká	nízká
Přitažlivost	vysoká	1	3
	nízká	2	4

Příležitosti

- 1) Strategická spojení s jinými dopravci.
- 2) Širší pokrytí trhu.
- 3) Vlastní pozemek.
- 4) Úspora nákladů.

Zdroj: Kotler, P. *Marketing management*

Uzavíráním strategických aliancí s jinými dopravci může firma snáze čelit konkurenci tím, že dosáhne většího pokrytí trhu. Z hlediska ostatních příležitostí je tato na prvním místě, neboť by přinesla nejvyšší zisky.

Další příležitostí je zřízení pobočky u dálničního sjezdu. V místě se nachází objekt, který lze pronajmout a vytvořit zde stanoviště pro dispečink a odtahová vozidla. Možnost parkování vozidel je zajištěna plných 24 hodin denně. Je to jedinečná šance, jak konkurovat hlavnímu rivalovi v odvětví, který má ceny za velké odtahy několikanásobně vyšší.

Majitel firmy Cyril vlastní pozemek, kde je možné vybudovat halu, která by sloužila jako záchytné parkoviště na nepojízdné automobily a pro jiné účely firmy. Úspěch projektu závisí na schopnosti firmy splácet úvěr, který by na postavení haly získala a samozřejmě na míře využití haly a generování zisku.

Částečnou úsporu nákladů lze spatřovat v zavedení systému GPS či systému fungujícím na tomto principu, který by sledoval pohyb odtahových vozidel. Zabránilo by se tím zneužívání vozidel řidiči pro soukromé účely. Viditelná úspora by vznikla při uskutečněných zahraničních cestách, kdy jsou řidiči schopni najet o 500-1000 km více než je skutečná vzdálenost.

3.3.2 Analýza silných a slabých stránek

Pro zanalyzování silných a slabých stránek uspořádám důležitá kritéria do tabulky dle jednotlivých funkčních oblastí firmy a ke každému přiřadím slovní hodnocení – buďto silné, průměrné nebo slabé. Hodnocení silné je pro firmu pozitivum, hodnocení slabé negativum.

Obrázek 3.3-3 Seznam nejdůležitějších kritérií pro analýzu SW

	Hodnocení		
	Silné	Průměrné	Slabé
Finance			
Dostupnost kapitálu		x	
Cash flow			x
Finanční stabilita	x		
Finanční plánování			x
Výroba - poskytování služeb			
Stroje a zařízení	x		
Kapacity		x	
Dodávková pohotovost	x		
Organizace			
Vedení firmy		x	
Loajalita zaměstnanců			x
Struktura podniku			x
Informační systém		x	
Marketing			
Firemní image	x		
Tržní podíl	x		
Vývoj obratu		x	
Věrnost a spokojenost zákazníků	x		
Výrobní náklady			x
Efektivita propagace		x	
Efektivita prodeje	x		
Geografické pokrytí	x		
Materiálové hospodářství			
Ukazatelé stavu skladu			x
Řízení stavu zásob			x

Zdroj: Vlastní zdroj

3.3.2.1 Silné stránky

Firma Cyril má téměř v každé funkční podnikové oblasti zastoupeno pozitivní hodnocení s výjimkou materiálového hospodářství, kde byly shledány pouze nedostatky. Jednotlivá kritéria podrobím detailnější analýze.

V oblasti finanční shledávám, že se jedná o stabilní firmu, každoročně dochází ke zvyšování vlastního kapitálu, dluhy firmy jsou převážně tvořeny krátkodobými závazky z obchodního styku. Dostupnost k cizímu kapitálu bývá obecně u malých firem obtížnější, nicméně v tomto případě vykazují ukazatele věřitelského rizika dobré hodnoty, proto by získání cizího kapitálu nemělo činit vážnější problémy.

Ve „výrobní“ oblasti má firma silnou základnu. Firma operuje nadstandardním vybavením strojů a zařízení, které jsou klíčovým prostředkem pro poskytování odtahových služeb. Vozidla jsou v pohotovosti 24 hodin denně. Řidiči pracují na směny, přičemž jejich činnost je řízena dispečerkou nebo majitelem firmy. Pokud firmě nestačí vlastní kapacita vozidel, má možnost pronájmu vozů i s osádkou od smluvních dodavatelů.

Organizace firmy je plně v kompetenci majitele, což má své výhody i nevýhody. V tomto případě spatřuji spíše slabiny firmy, proto provedu analýzu v další subkapitole. Informační systém jistě skýtá mezery, nicméně zde byly provedeny pozitivní zásahy. Klíčovou změnou bylo vytvoření programu pro sledování splatnosti faktur a jejich následné vymáhání, čímž do firmy začaly přitékat peněžní prostředky, které je možné efektivně využívat při podnikatelské činnosti. Problémy s úhradou pohledávek nastávají u cizích státních příslušníků. Pro vymáhání pohledávek ze zahraničí je nutné znát tamní legislativu, úřední jazyk a jiné. Není v ekonomických možnostech firmy hradit si nejlepší právníky. V těchto situacích je nápomocný externí právník, který má potřebné kontakty v oboru.

Firma si za dobu své existence vybuodovala kladné firemní image a silnou pozici na trhu se značným tržním podílem. Většina obchodních případů je realizována prostřednictvím asistenčních služeb jako ABA, ÚAMK, Elvia atd., které firmu samy kontaktují v případě nutnosti odtahu. Faktury za služby jsou jim zasílány k proplacení, čímž je minimalizováno riziko nedobytných pohledávek. Obrat firmy dosahuje uspokojivých hodnot.

Zákazníci jsou spokojeni se službami firmy a působí zde „kladné slovo z úst“. Pokud jde o věrnost zákazníků, existuje zde okruh podnikatelů, kteří si opakovaně pronajímají služby firmy Cyril. Jsou jimi především autoopravní nebo subjekty, které dováží nepojízdné automobily ze zahraničí a nedisponují vlastním odtahovým vozidlem. Jako ne příliš účelná se ukazuje propagace formou inzerce v médiích. Naopak jako velmi efektivní se jeví propagace firmy prostřednictvím asistenčních služeb, díky kterým firma Cyril realizuje značnou část svých tržeb. Geografické pokrytí má firma velmi dobré, ať již ve městě tak i v jeho okolí v okruhu zhruba 70 km.

3.3.2.2 Slabé stránky

Ve finanční oblasti má firma problémy s nedostatečným generováním peněžních prostředků v provozní činnosti. Systematická koordinace peněžních toků v podniku vůbec neprobíhá. Finanční plánování je pouze na operativní úrovni, plány na dlouhodobý časový horizont neexistují.

V oblasti organizace lidských zdrojů narážíme na problémy, které firmě způsobují její zaměstnanci. Tím nejzávažnějším je nízká loajalita řidičů. Ačkoliv jsou za vykonanou práci ohodnoceny jak mzdovou složkou tak i různými zaměstnaneckými výhodami, snaží se při každé příležitosti obohatit na úkor majitele, ať již používáním vozidla pro vlastní účely, či různými sabotážemi nebo podvody. Škody vznikají majiteli také jejich nedbalostním jednáním, proti kterému neexistuje žádný druh pojištění nebo adekvátní opory v legislativě. Majitel musí být neustále ve střehu a hlídat své jmění. Poptávka po těchto pracovních silách na trhu práce převyšuje nabídku, a tudíž nalézt schopného a loajálního řidiče se zdá být v dnešní době téměř nemožné. Majitel firmy, který ji sám vede, je vyučen v oboru jako automechanik. V dopravě podniká již od roku 1992 a dané odvětví dokonale zná. V současné době se potýká s problémem, kterým je neúnosné pracovní vytížení, neboť veškeré rozhodování o organizaci podléhá jeho souhlasu. Ve struktuře organizace chybí zodpovědný lidský zdroj s ekonomickým vzděláním, na kterého by majitel mohl delegovat činnosti, které ho zbytečně zatěžují.

Firma vykazuje velmi vysoké „výrobní“ náklady. Ačkoliv dosahuje zisku, je jeho výše nedostačující a firma téměř marně podstupuje podnikatelské riziko. Stinnou stránkou je provozování prodejny s papírenským zbožím a knihami umístěné nedaleko centra města. Díky ní majitel přichází o zisky, neboť se prodejna potýká se ztrátou, řádově desítky tisíc korun měsíčně. Problém není lehké řešit, neboť v pozadí jsou komplikované vztahy se zainteresovanými osobami. Hlavní úskalí spočívá ve zhoršujícím se obratu zásob. Jedním z důvodů může být nákup neprodejného zboží pouze za účelem získání bonusů pro tamní zaměstnance.

V oblasti materiálového hospodářství se vyskytují závažné nedostatky. Informace o stavu zásob není možné získat, neboť neexistuje kniha zásob ani jiná evidence. O systému řízení zásob nelze vůbec hovořit, taktéž zjišťuji jeho absenci.

3.3.3 Volba strategie

Na základě provedené analýzy jsem zjistila, že firma má početné silné stránky, díky nimž by mohla úspěšně využívat příležitosti plynoucí z okolí. Druhou možností je využití silných stránek pro redukci hrozeb. K eliminaci slabých stránek lze jen těžko využít příležitosti z okolí. Třetí možnost vylučuji, nepříznivou situaci, kterou způsobují slabiny firmy, je třeba vyřešit uvnitř podniku. Likvidace organizace dle mého názoru vůbec nepřipadá v úvahu, neboť firma se těší velkému počtu silných stránek a příležitostí. Organizační problémy uvnitř firmy a problémy s řízením zásob je možné poměrně snadno řešit, aniž by došlo k ukončení činnosti podniku.

Vzhledem k zjištěným výsledkům analýzy bych doporučovala přijmout typ strategie, která vychází z přístupu S – O => využívání silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí.

3.4 Finanční analýza

Výsledky finanční analýzy byly získány po dosazení hodnot do připravených tabulek v MS Excel, které byly součástí CD-ROM připojeného k literatuře *Finanční analýza krok za krokem* od autorů E. Kislingerové a J. Hnilici.

3.4.1 Horizontální analýza absolutních ukazatelů

3.4.1.1 Horizontální analýza aktiv

Tabulka 3.4-1 Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu - aktiva

Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu: Firma Cyril		relativní změna		absolutní změna	
		2005	2004	2005	2004
<i>Aktiva k 31.12. (tis. Kč)</i>					
	AKTIVA CELKEM	10,4%	14,1%	719	857
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL				
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	3,9%	61,3%	119	1 152
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	3,9%	61,3%	119	1 152
1.	Pozemky		0,3%		1
2.	Stavby				
3.	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí				
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů				
5.	Základní stádo a tažná zvířata				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	4,4%	74,0%	119	1 151
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek			0	0
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	15,4%	-7,1%	600	-295
C.I.	Zásoby	30,5%	36,9%	477	422
1.	Materiál	30,5%	36,9%	477	422
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	-100,0%	9,6%	-125	11
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	-100,0%	9,6%	-125	11
C.III.	Krátkodobé pohledávky	34,3%	-43,5%	525	-1 178
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	34,3%	-43,5%	525	-1 178
C.IV.	Finanční majetek	-41,7%	210,3%	-277	450
1.	Peníze	-9,9%	814,6%	-37	334
2.	Účty v bankách	-83,0%	67,1%	-240	116
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv			0	0

Vývoj aktiv

Celková aktiva se každoročně zvyšují. V roce 2004 to bylo o 857 tis. Kč, tj. 14,1 % a v roce 2005 oproti roku 2004 o 719 tis. Kč, tj. 10,4 %.

U stálých aktiv byl zaznamenán relativně velký nárůst v roce 2004 o 1 152 tis. Kč, tj. 61,3 %, který byl zapříčiněn nákupem nových strojů. V roce 2005 nárůst stálých aktiv tak markantní nebyl, jednalo se pouze o 3,9 %.

Suma oběžných aktiv v roce 2004 oproti roku 2003 klesla o 7,1 %, v následujícím roce stoupla o 600 tis. Kč, tj. 15,4 %. Diference v celkových oběžných aktivech byly v různé míře způsobeny jednotlivými podločkami zásob, dlouhodobých a krátkodobých pohledávek a finančního majetku.

Stav zásob v jednotlivých letech roste – v roce 2004 o 36,9 % a v roce 2005 o 30,5 %, což je 422 tis. Kč a 477 tis. Kč.

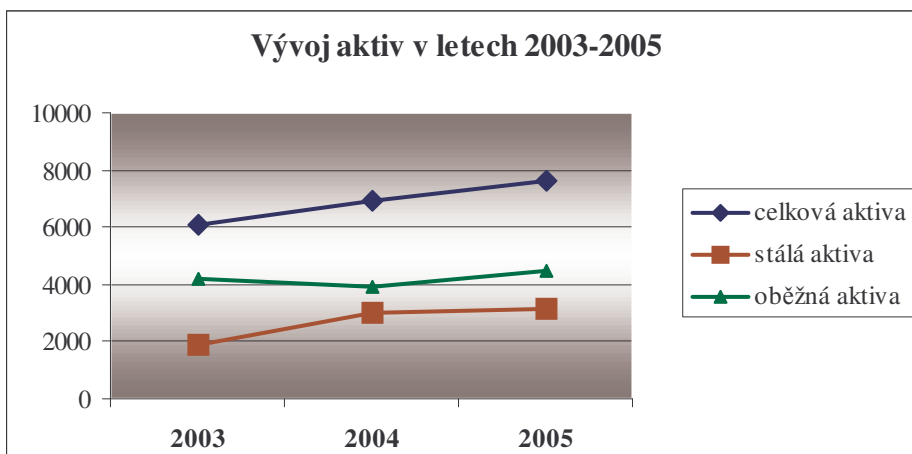
U dlouhodobých pohledávek byl zaznamenán pozitivní vývoj, neboť se v roce 2005 podařilo inkasovat 125 tis. Kč, což je celých 100 % oproti roku 2004.

Stav krátkodobých pohledávek v roce 2004 značně poklesl o 43,5 %, tj. 1 178 tis. Kč. Důvodem bylo důslednější sledování splatnosti faktur a v případě jejich neuhrazení následné vymáhání. V roce 2005 krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů opět narostly a to o 34,3 %, tj. 525 tis. Kč.

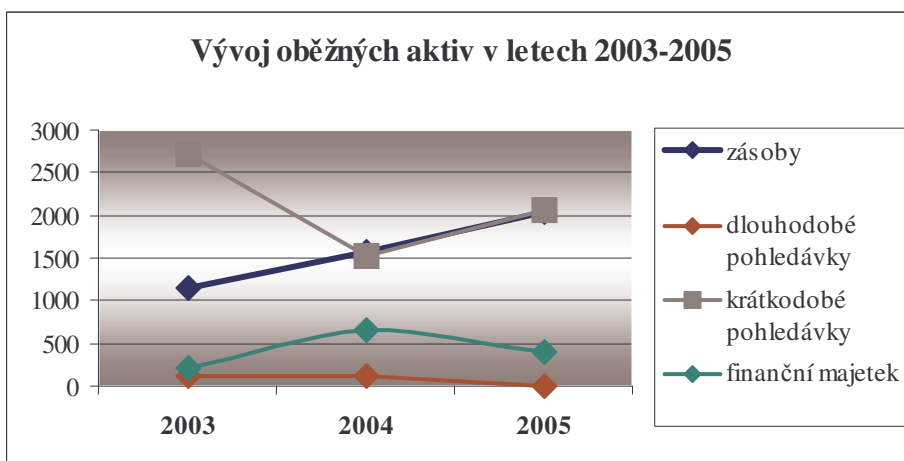
Finanční majetek vykazuje kolísavé tendence. V roce 2004 vzrostla jeho hodnota o 210 %, tj. 450 tis. Kč, zatímco v roce 2005 poklesla o 41,7 %, přičemž suma peníze na pokladně stoupla v roce 2004 o 334 tis. Kč, tj. 814,6 % a na účtu v bance o 116 tis. Kč, tj. 67,1 %, zatímco v roce 2005 stav peněz v hotovosti poklesl o 37 tis. Kč, tj. 9,9 % a na účtu v bance o 240 tis. Kč, tj. 83 %.

Následující grafy znázorňují vývoj jednotlivých položek aktiv v letech 2003, 2004 a 2005.

Graf 3.4-1 Vývoj celkových, stálých a oběžných aktiv v letech 2003-2005



Graf 3.4-2 Vývoj jednotlivých složek oběžných aktiv



3.4.1.2 Horizontální analýza pasiv

Tabulka 3.4-2 Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu - pasiva

Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu: Firma Cyril		relativní změna		absolutní změna	
		2005	2004	2005	2004
<i>Pasiva k 31.12. (tis. Kč)</i>					
	PASIVA CELKEM	10,40%	14,15%	719	857
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	21,61%	9,37%	906	359
A.I.	Základní kapitál	20,19%	9,69%	809	354
1.	Základní kapitál	20,19%	9,69%	809	354
A.II.	Kapitálové fondy				
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku				
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	2,78%	185,71%	5	117
1.	Nerozdělený zisk minulých let	2,78%	185,71%	5	117
2.	Neuhrazená ztráta minulých let				
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	1840,00%	-95,73%	92	-112
B.	CIZÍ ZDROJE	-6,87%	22,38%	-187	498
B.I.	Rezervy				
B.II.	Dlouhodobé závazky		-100,00%		-54
1.	Závazky z obchodních vztahů		-100,00%		-54
B.III.	Krátkodobé závazky	-6,87%	25,43%	-187	552
1.	Závazky z obchodních vztahů	-6,87%	25,43%	-187	552
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci				
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv				
C.I.	Časové rozlišení				

Vývoj pasiv

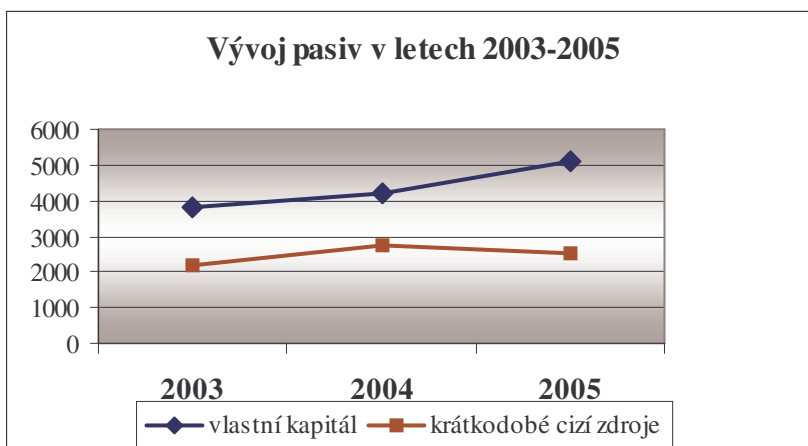
Firma každoročně zvyšuje objem vlastního kapitálu. V roce 2004 o 359 tis. Kč, tj. 9,37 % a v roce 2005 o 906 tis. Kč, tj. 21,61 %.

Cizí zdroje jsou tvořeny dlouhodobými a krátkodobými závazky. Jejich objem ve firmě v roce 2004 stoupl o 22,38 %, tj. 498 tis. Kč, v roce 2005 došlo k jejich úbytku o 6,87 %, tj. 187 tis. Kč.

Dlouhodobé cizí zdroje, které firma využívala ke své činnosti, byly v roce 2004 zcela zaplacený. Jednalo se o 54 tis. Kč.

Hodnota krátkodobých závazků z obchodních vztahů se v roce 2004 se zvýšila o 552 tis. Kč, tj. 25,45 %. V roce 2005 se hodnota krátkodobých závazků z obchodních vztahů snížila o 187 tis. Kč, tj. 6,87 %.

Graf 3.4-3 Vývoj pasiv v letech 2003-2005



3.4.1.3 Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát

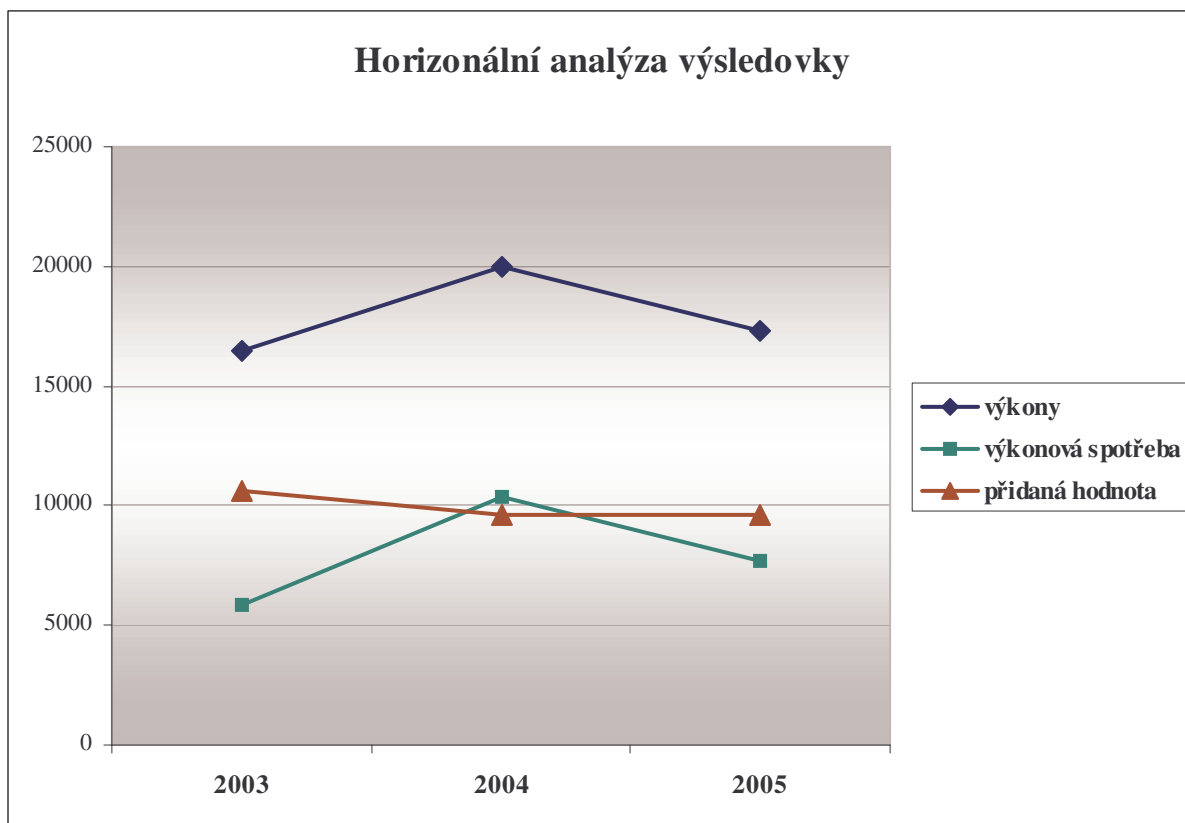
Tabulka 3.4-3 Výkaz zisků a ztrát - horizontální analýza

Výkaz zisků a ztrát: Firma Cyril		č.ř.	relativní změna		absolutní změna	
Položka			2005	2004	2005	2004
I.	Tržby za prodej zboží	01				
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02				
+	OBCHODNÍ MARŽE	03				
II.	Výkony	04	-13,6%	21,8%	-2 713	3 575
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	-13,6%	21,8%	-2 713	3 575
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	06				
3.	Aktivace	07				
B.	Výkonová spotřeba	08	-25,8%	77,1%	-2 669	4 509
1.	Spotřeba materiálu a energie	09	-25,8%	77,1%	-2 669	4 509
2.	Služby	10				
+	PŘIDANÁ HODNOTA	11	-0,5%	-8,8%	-44	-934
C.	Osobní náklady	12	18,6%	12,8%	344	209
1.	Mzdové náklady	13	18,6%	12,8%	344	209
D.	Daně a poplatky	17	-79,1%	975,0%	-34	39
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	18	68,6%	-37,1%	445	-383
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19				
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	22				
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25 26				
IV.	Ostatní provozní výnosy	27				
H.	Ostatní provozní náklady	28	-12,6%	-8,4%	-893	-653
V.	Převod provozních výnosů	29				
I.	Převod provoz. nákladů	30				
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	30	671,4%	-91,3%	94	-146
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31				
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32				
VII.	Výnosy z dl. finančního majetku	33				
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	38				
K.	Náklady z finančního majetku	39				
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	40				
L.	Náklady z přecenění CP derivátů	41				
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	42				
X.	Výnosové úroky	43				
N.	Nákladové úroky	44				
XI.	Ostatní finanční výnosy	45				
O.	Ostatní finanční náklady	46				
XII.	Převod finančních výnosů	47				
P.	Převod finančních nákladů	48				
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	49				
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	50	22,2%	-79,1%	2	-34
1.	splatná	51				
2.	odložená	52				
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	53	1840,0%	-95,7%	92	-112
XIII.	Mimořádné výnosy	54				
R.	Mimořádné náklady	55				
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	56				

1.	splatná	57				
2.	odložená	58				
*	MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	59				
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	60				
***	Výsledek hospodaření za účetní období	61	1840,0%	-95,7%	92	-112
	Výsledek hospodaření před zdaněním	62	671,4%	-91,3%	94	-146

Tržby za prodané výrobky a služby v roce 2004 narostly o 21,8 %, tj. 3 575 tis. Kč, výkonová spotřeba však rostla rychleji – o 77,1 %, tj. 4 509 tis. Kč. V roce 2005 oproti roku 2004 tržby poklesly o 13,6 %, tj. 2 713 tis. Kč, pozitivním faktem bylo, že procentuální pokles výkonové spotřeby byl větší než pokles tržeb a to o 25,8 %, tj. 2 669 tis. Kč.

Graf 3.4-4 Horizontální analýza výsledovky



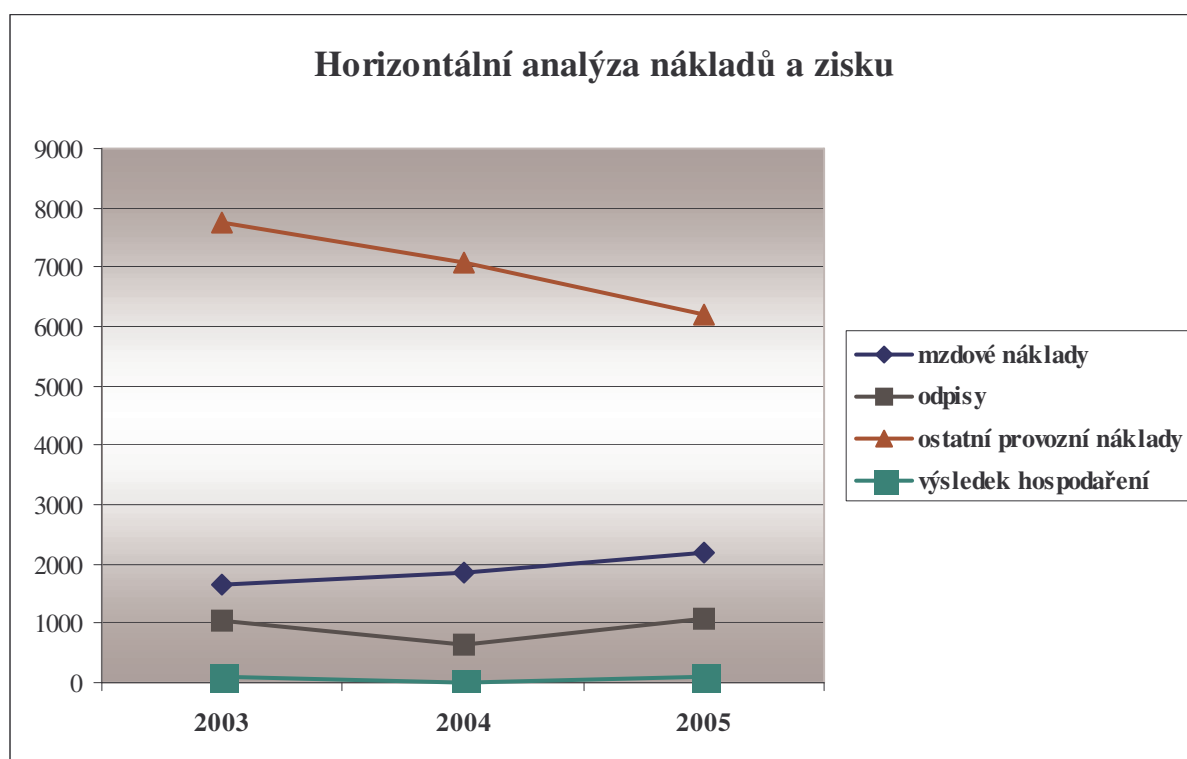
Mzdové náklady každoročně rostou, v roce 2004 o 12,8 %, tj. 209 tis. Kč a v roce 2005 o 18,6 %, tj. 344 tis. Kč.

Produktivita práce z tržeb roste také, ale pomaleji než mzdové náklady - pouze o 0,27 % v roce 2004, tj. 3,1 tis. Kč a v roce 2005 o 13 %, tj. 153,5 tis. Kč.

Položka odpisy dlouhodobého nehmotného hmotného majetku byla v roce 2004 nižší o 37,1 %, tj. 383 tis. Kč, v roce 2005 byl zaznamenán nárůst o 68,6 %, tj. 445 tis. Kč. Ostatní provozní náklady mají klesající tendenci, v roce 2004 o 8,4 %, tj. 653 tis. Kč a v roce 2005 o 12,6 %, tj. 893 tis. Kč.

Výsledek hospodaření v roce 2004 poklesl o 95,73 %, což je 112 tis. Kč, v roce 2005 sledujeme značný nárůst o 1840 %, což však činí pouhých 92 tis. Kč. Tento stav není uspokojivý, ačkoliv by se to na první pohled mohlo zdát.

Graf 3.4-5 Horizontální analýza nákladů a zisku



3.4.2 Vertikální analýza absolutních ukazatelů

3.4.2.1 Vertikální analýza aktiv

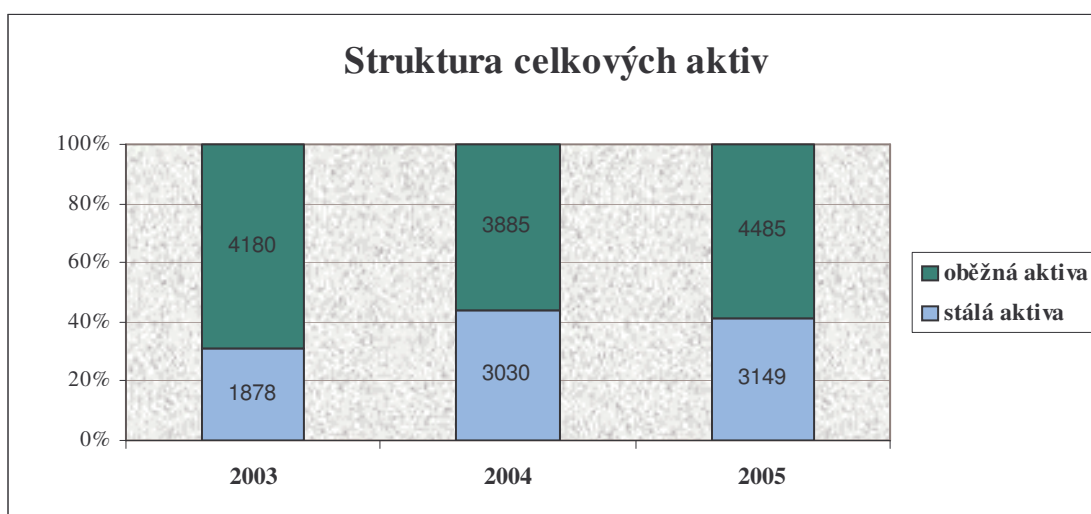
Tabulka 3.4-4 Rozvaha - aktiva ve vertikální analýze

Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu: Firma Cyril		Podíl na bilanční sumě		
		2005	2004	2003
Aktiva k 31.12.				
	AKTIVA CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL			
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	41,2%	43,8%	31,0%
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek			
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	41,2%	43,8%	31,0%
1.	Pozemky	4,2%	4,7%	5,3%
2.	Stavby			
3.	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí			
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů			
5.	Základní stádo a tažná zvířata			
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	37,0%	39,1%	25,7%
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek			
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	58,8%	56,2%	69,0%
C.I.	Zásoby	26,8%	22,6%	18,9%
1.	Materiál	26,8%	22,6%	18,9%
C.II.	Dlouhodobé pohledávky		1,8%	1,9%
1.	Pohledávky z obchodních vztahů		1,8%	1,9%
C.III.	Krátkodobé pohledávky	26,9%	22,1%	44,7%
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	26,9%	22,1%	44,7%
C.IV.	Finanční majetek	5,1%	9,6%	3,5%
1.	Peníze	4,4%	5,4%	0,7%
2.	Účty v bankách	0,6%	4,2%	2,9%
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv			
D.I.	Časové rozlišení			

Struktura aktiv

V roce 2003 tvořil oběžný majetek většinový podíl 69 % na celkové bilanční sumě aktiv, 31 % připadalo na stálá aktiva. Podíl stálých aktiv se v roce 2004 zvýšil na 43,8 % na úkor oběžných aktiv, ta se podílela 56,2 %. V roce 2005 klesl podíl dlouhodobého majetku o 2,6 % a o stejnou část vzrostl podíl oběžných aktiv.

Graf 3.4-6 Struktura celkových aktiv

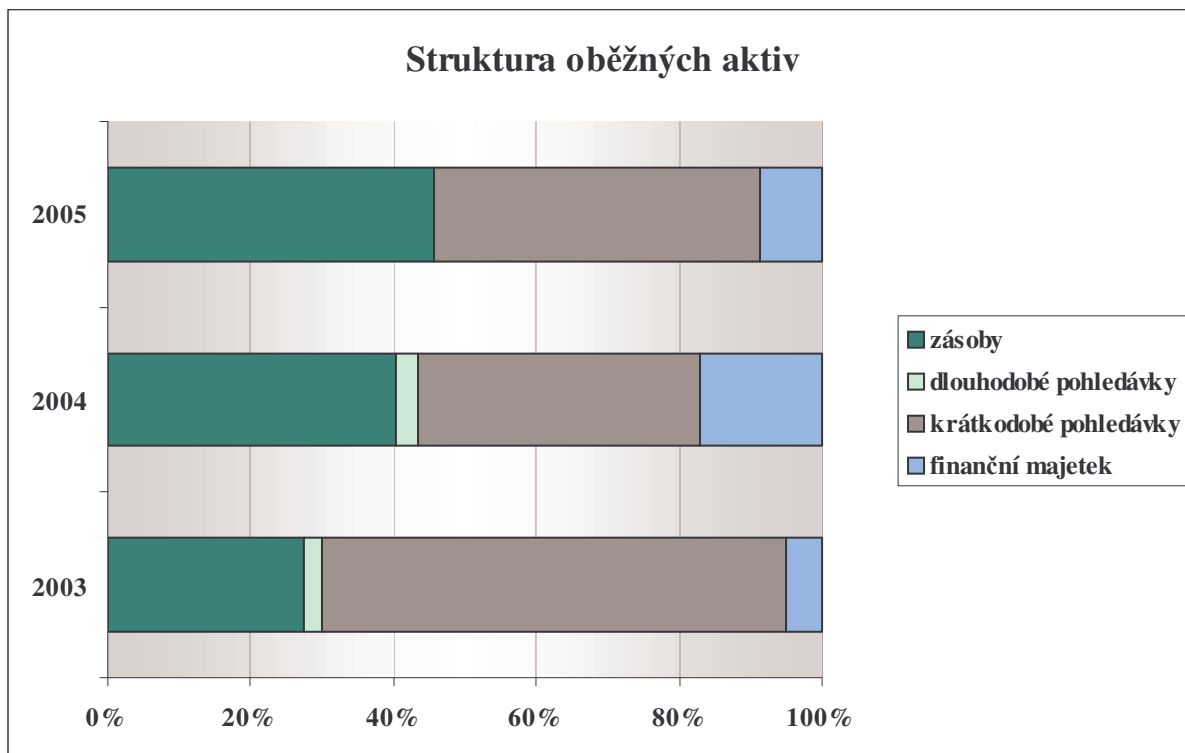


Nejvýraznějšími složkami oběžných aktiv jsou zásoby a krátkodobé pohledávky. Jejich jednotlivý podíl na celkových aktivech je podobný – kolem 25 % s mírnými odchylkami, pouze v roce 2003 byl podíl krátkodobých pohledávek vyšší – 44,7 % než podíl zásob – 18,9 %. Podíl zásob na celkové bilanční sumě se zvyšuje o několik procent ročně.

Dlouhodobé pohledávky tvoří zanedbatelnou položku vzhledem k celkové sumě aktiv. V roce 2003 to bylo 1,9 %, v roce 2004 1,8 % a v roce 2005 nebyly evidovány žádné dlouhodobé pohledávky.

Podíl finančního majetku – nejlikvidnější části aktiv – byl nejvyšší v roce 2004 9,6 %, jinak se pohyboval v rozmezí 3-5 %.

Graf 3.4-7 Struktura oběžných aktiv



3.4.2.2 Vertikální analýza pasiv

Tabulka 3.4-5 Rozvaha - pasiva ve vertikální analýze

Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu: Firma Cyril		Podíl na bilanční sumě		
		2005	2004	2003
<i>Pasiva k 31.12.</i>				
PASIVA CELKEM		100,0%	100,0%	100,0%
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	66,8%	60,6%	63,3%
A.I.	Základní kapitál	63,1%	57,9%	60,3%
1.	Základní kapitál	63,1%	57,9%	60,3%
A.II.	Kapitálové fondy			
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku			
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	2,4%	2,6%	1,0%
1.	Nerozdělený zisk minulých let	2,4%	2,6%	1,0%
2.	Neuhrazená ztráta minulých let			
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	1,3%	0,1%	1,9%
B.	CIZÍ ZDROJE	33,2%	39,4%	36,7%
B.I.	Rezervy			
B.II.	Dlouhodobé závazky			0,9%
1.	Závazky z obchodních vztahů			0,9%
B.III.	Krátkodobé závazky	33,2%	39,4%	35,8%
1.	Závazky z obchodních vztahů	33,2%	39,4%	35,8%
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci			
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv			
C.I.	Časové rozlišení			

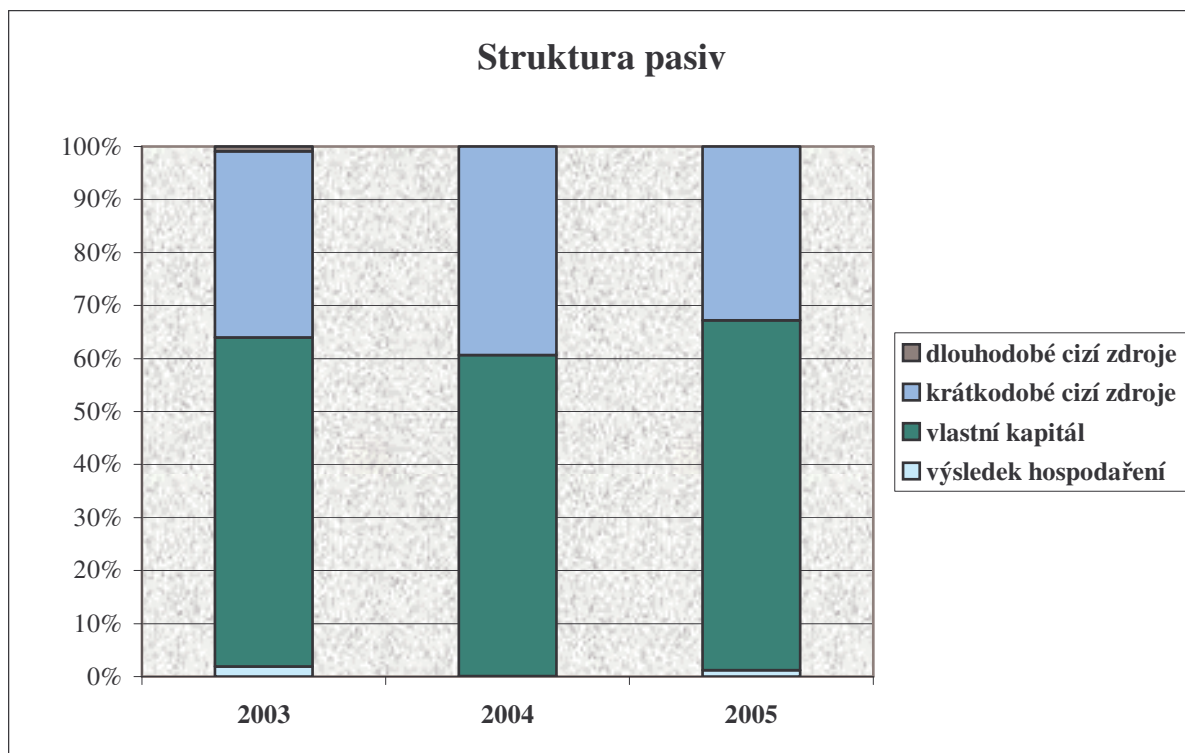
Struktura pasiv

Podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech se drží nad hranicí 60 %, v roce 2005 dosáhl 66,8 %.

Druhou významnou položkou jsou cizí zdroje, jež se podílely na financování podniku 36,7 % v roce 2003, 39,4 % v roce 2004 a 33,2 % v roce 2005. Využívány byly především krátkodobé zdroje – závazky z obchodních vztahů. Dlouhodobé závazky měly ve firmě zastoupení pouze v roce 2003 a to 0,9 % z celkových pasiv.

Výsledek hospodaření dosahoval v roce 2004 minimálního podílu na celkových pasivech, pouhých 0,1 %, v roce 2003 byl podíl naopak nejvyšší 1,9 % a v roce 2005 1,3 %.

Graf 3.4-8 Struktura pasiv



3.4.2.3 Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát

Tabulka 3.4-6 Výkaz zisků a ztrát - vertikální analýza

Výkaz zisků a ztrát: Firma Cyril		č.ř.	2005	2004	2003
Položka					
I.	Tržby za prodej zboží	01			
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02			
	+ OBCHODNÍ MARŽE	03			
II.	Výkony	04	100,0%	100,0%	100,0%
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	100,0%	100,0%	100,0%
B.	Výkonová spotřeba	08	44,5%	51,8%	35,6%
1.	Spotřeba materiálu a energie	09	44,5%	51,8%	35,6%
2.	Služby	10			
	+ PŘIDANÁ HODNOTA	11	55,5%	48,2%	64,4%
C.	Osobní náklady	12	12,7%	9,2%	10,0%
1.	Mzdové náklady	13	12,7%	9,2%	10,0%
D.	Daně a poplatky	17	0,1%	0,2%	0,0%
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	18	6,3%	3,2%	6,3%
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19			
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	22			
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přístích období	25 26			
IV.	Ostatní provozní výnosy	27			
H.	Ostatní provozní náklady	28	35,9%	35,5%	47,1%
V.	Převod provozních výnosů	29			

I.	Převod provoz. nákladů	30			
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	30	0,6%	0,1%	1,0%
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31			
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32			
VII.	Výnosy z dl. finančního majetku	33			
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	38			
K.	Náklady z finančního majetku	39			
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	40			
L.	Náklady z přecenění CP derivátů	41			
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	42			
X.	Výnosové úroky	43			
N.	Nákladové úroky	44			
XI.	Ostatní finanční výnosy	45			
O.	Ostatní finanční náklady	46			
XII.	Převod finančních výnosů	47			
P.	Převod finančních nákladů	48			
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	49			
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	50	0,1%	0,0%	0,3%
	1.splatná	51			
	2.odložená	52			
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	53	0,6%	0,0%	0,7%
XIII.	Mimořádné výnosy	54			
R.	Mimořádné náklady	55			
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	56			
	1.splatná	57			
	2.odložená	58			
*	MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	59			
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	60			
***	Výsledek hospodaření za účetní období	61	0,6%	0,0%	0,7%
	Výsledek hospodaření před zdaněním	62	0,6%	0,1%	1,0%

Struktura výkazu zisků a ztrát

Výkony podniku jsou zcela tvořeny tržbami za prodané vlastní výkony a služby. Pro podnik pozitivní skutečností byla, že v roce 2003 měl nejvyšší podíl přidané hodnoty – 64,4 %. Naopak nepříznivý fakt byl v roce následujícím, kdy podíl výkonové spotřeby byl vyšší než přidaná hodnota a to 51,8 %. V roce 2005 podíl výkonové spotřeby opět klesl na 44,5 %.

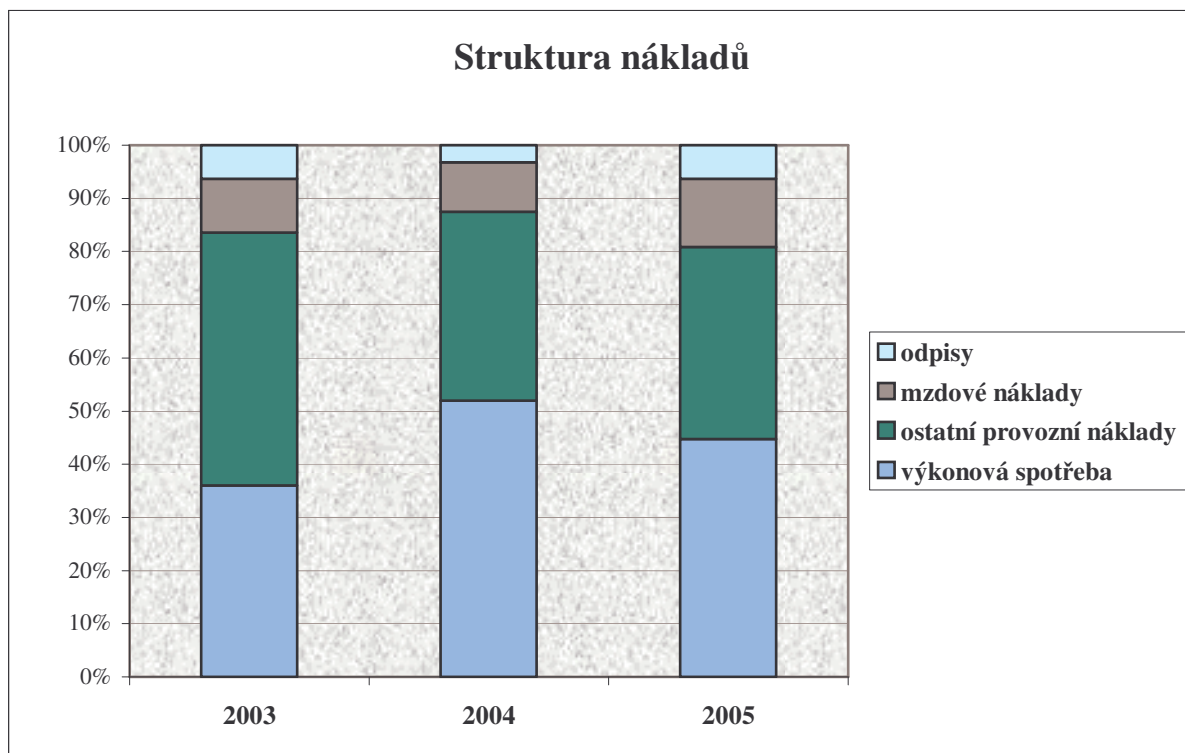
Podíl osobních nákladů na celkových nákladech činil v roce 2005 12,7 %, v letech předchozích byl o několik procent nižší, podíl osobních nákladů v letech mírně roste.

Největší podíl na celkových nákladech měly v roce 2003 ostatní provozní náklady – 47,1 %, v dalším roce tento podíl poklesl na 35,5 % a v roce 2005 zůstal téměř beze změn.

Vzhledem k vysokému podílu ostatních provozních nákladů na celkových nákladech doporučuji provést podrobnější analýzu jejich obsahu v jednotlivých letech.

Podíl provozního výsledku hospodaření (zisku) je velmi nízký, jako v případě jeho podílu na celkových pasivech při provádění vertikální analýzy rozvahy.

Graf 3.4-9 Struktura nákladů



3.4.3 Analýza Cash flow

Tabulka 3.4-7 Výkaz Cash flow

Přehled o peněžních tocích – Firma Cyril			
<i>údaje jsou v tis. Kč</i>	2005	2004	2003
Z. Výsledek hospodaření za běžnou činnost bez zdanění (+/-)	108	14	160
A.1. Úpravy o nepeněžní operace	1 094	649	1 032
A.1.1. Odpisy stálých aktiv, pohledávek a opravné položky k nabytému majetku	1 094	649	1 032
A.1.2. Změna stavu opravných položek a rezerv			
A.1.3. Změna stavu rezerv			
A.1.4. Kurzové rozdíly			
A.1.5. Zisk/ztráta z prodeje stálých aktiv			
A.1.6. Úrokové náklady a výnosy			
A.1.7. Ostatní nepeněžní operace			
A.* Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami	1 202	663	1 192
A.2. Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-1 064	1 297	-529
A.2.1. Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	-400	1 167	-117
A.2.2. Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti	-187	552	43
A.2.3. Změna stavu zásob	-477	-422	-455
A.2.4. Změna stavu krátkodobého finančního majetku			0
A.** Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, placenými úroky a mimořádnými položkami	138	1 960	663
A.3. Placené úroky			
A.4. Přijaté úroky			
A.5. Placené daně	-11	-9	-43
A.6. Příjmy a výdaje s mimořádnými účetními případy			
A.7. Přijaté dividendy a podíly na zisku			
A.*** Čistý peněžní tok z provozní činnosti	127	1 951	620
<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>			
B.1. Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-1 213	-1 801	-1 202
B.2. Příjmy z prodeje stálých aktiv			
B.3. Půjčky a úvěry spřízněným osobám			
B.*** Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-1 213	-1 801	-1 202
<i>Peněžní toky z finanční činnosti</i>			
C.1. Změna stavu dlouhodobých příp. krátkodobých závazků		-54	-247
C.2. Dopady změn základního kapitálu na peněžní prostředky	809	354	736
C.2.1. Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku			
C.2.2. Dopad ostatních změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky			
C.*** Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	809	300	489
F. Čisté zvýšení, respektive snížení peněžních prostředků	-277	450	-93
P. Stav peněžních prostředků (a ekvivalentů) na počátku období	664	214	307
R. Stav peněžních prostředků (a ekvivalentů) na konci období	387	664	214

Zdroj výpočtů absolutních ukazatelů Cash flow: HARNA, REZKOVÁ, BŘEZINOVÁ. Finanční analýza včetně softwaru

Při analýze absolutních hodnot výkazu Cash flow je pro podnik nejdůležitější oblast peněžních toků z provozní činnosti, která zobrazuje změny stavu pohledávek, krátkodobých závazků, zásob a krátkodobého finančního majetku, neboli změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu. Peněžní toky z provozní činnosti vypovídají o finančním zdraví firmy, proto jeho hodnoty nemohou být po delší dobu záporné. Znamenalo by to vážné problémy, podnik by nemohl fungovat, aniž by se dále nezadlužoval.

Firma Cyril dosahovala v letech 2003-2005 kladných toků z provozní činnosti, v roce 2003 se podařilo získat peněžní prostředky ve výši 620 tis. Kč, v roce 2004 1 951 tis. Kč, zatímco v roce 2005 pouze 127 tis. Kč.

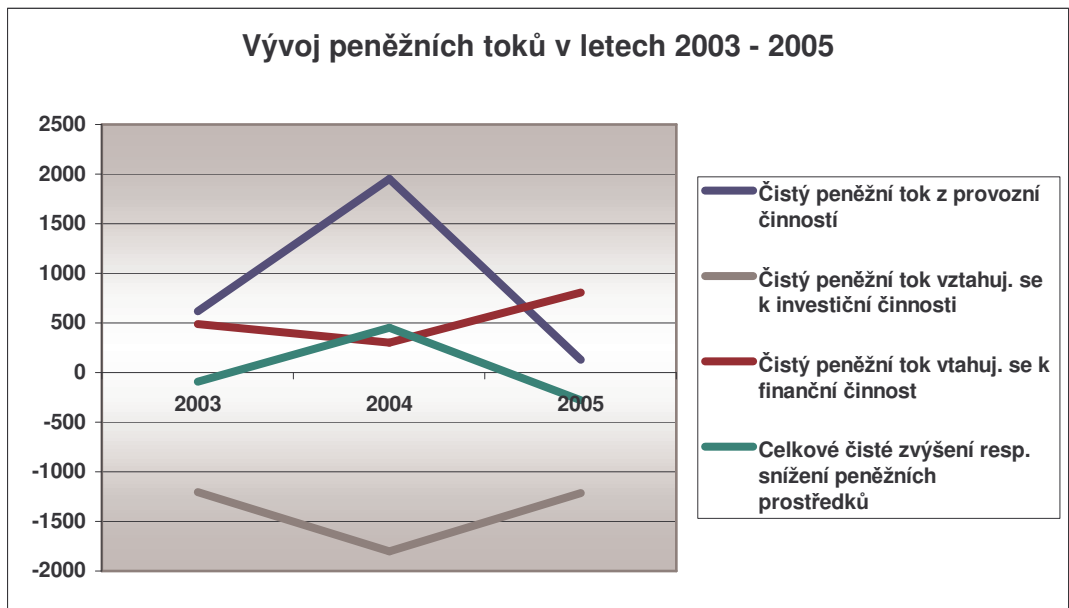
Peněžní tok vztahující se k investiční činnosti byl ve všech letech záporný, což znamená, že firma pravidelně investuje (pořizuje investiční majetek). V roce 2003 použila peněžní prostředky ve výši 1 202 tis. Kč, v roce 2004 1 801 tis. Kč a v roce 2005 1 213 tis. Kč.

Na celkové čisté zvýšení nebo snížení cash flow na konci období měly vliv také peněžní toky z finanční činnosti. Jejich kladná hodnota byla pozitivně ovlivněna růstem základního kapitálu a negativně poklesem dlouhodobých závazků v roce 2003 a 2004. Čistý peněžní tok z finanční činnosti činil v roce 2003 489 tis. Kč, v roce 2004 300 tis. Kč a v roce 2005 809 tis. Kč.

Po sečtení hodnot ze všech tří oblastí získáme celkovou změnu peněžních prostředků. V roce 2003 peněžní prostředky poklesly o 93 tis. Kč – tok peněz (úbytek) v investiční činnosti nebyl dostatečně kompenzován tokem peněžních prostředků z provozní a finanční činnosti, v roce 2004 došlo ke zvýšení peněžních prostředků o 450 tis. Kč a v roce 2005 opět ke snížení o 277 tis. Kč.

V níže uvedeném grafu je znázorněn průběh peněžních toků za jednotlivé podnikové oblasti a celková změna cash flow. Je vidět, že pouze v roce 2004 čistý peněžní tok z provozní činnosti a vztahující se k finanční činnosti kompenzoval záporné hodnoty čistého peněžního toku z investiční činnosti a celkové změna peněžních prostředků byla kladná.

Graf 3.4-10 Vývoj peněžních toků v letech 2003 - 2005



3.4.4 Analýza poměrových ukazatelů a vztahů mezi nimi

3.4.4.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou důležité jak pro investory, tak pro vlastníky. Jejich pozitivní hodnoty vypovídají o tom, zda podnik dostává za podstoupení podnikatelského rizika odpovídající odměnu.

Tabulka 3.4-8 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability (výnosnosti)			2003	2004	2005
1	ROA - Rentabilita celk. aktiv (EBIT / AKT)	(VH před zdaň. + N.) / aktiva celkem	2,64%	0,20%	1,41%
	Rentabilita tržeb (EBIT/T)	(VH před zdaň. + N.) / (I. + II.1.)	0,97%	0,07%	0,62%
	Obrat celk. aktiv (T/AKT)	(I. + II.1.) / aktiva celkem	2,71	2,89	2,27
2	ROCE - Rentabilita kapitálu (EBIT / (VK+DI.K))	(VH před zdaň. + N.) / (A. + B.I. + B.II. + B.IV.1.)	4,12%	0,33%	2,12%
3	ROE - Rentabilita vl. kapitálu (ČZ / VK)	VH za úč. období / A.	3,05%	0,12%	1,90%
	Rentabilita tržeb (ČZ/T)	VH za úč. období / (I. + II.1.)	0,71%	0,02%	0,56%
	Obrat celk. aktiv (T/AKT)	(I. + II.1.) / aktiva celkem	2,71	2,89	2,27
	Finanční páka (AKT/VK)	aktiva celkem / A..	1,58	1,65	1,50
4	Rentabilita z vlastních fin. zdrojů (CF / VK)	(VH za úč. období + E.) / A.	29,98%	15,60%	23,36%
5	Rentabilita tržeb (ČZ / T)	VH za úč. období / (I. + II.1.)	0,71%	0,02%	0,56%
6	Mzdová náročnost tržeb	C.1. / (I. + II.1.)	9,97%	9,24%	12,67%

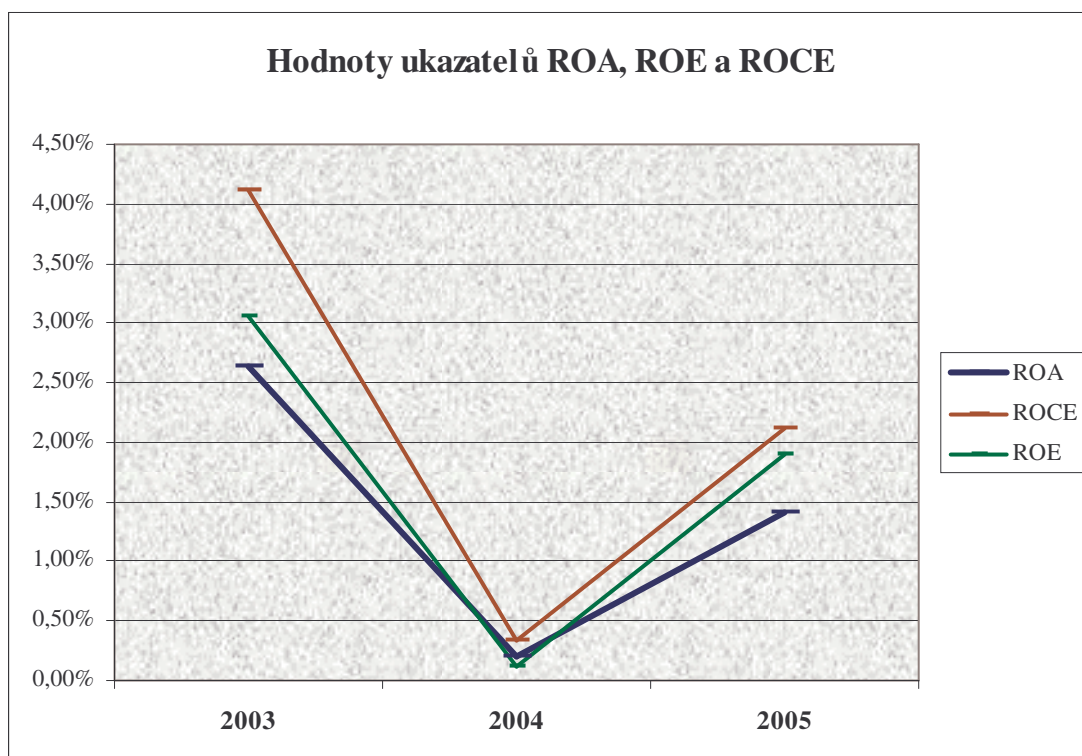
Zdroj: Kislíngrová E., Hnilica J. Finanční analýza krok za krokem.

Ukazatel ROA – ziskovost celkového kapitálu na bázi zisku před zdaněním a nákladovými úroky by měl být vyšší, než je poskytovaná úroková míra v bance. V našem podniku vykazuje skutečně tragické hodnoty. Riziko podnikání je v podstatě podstoupeno marně, bez adekvátní odměny. Tento fakt je do jisté míry způsoben cíleně – snižováním účetního zisku za účelem pohybování se v nejnižším daňovém pásmu. V zahraničí se považuje za dobrou úroveň 12-15 %. V metodě pyramidového rozkladu je tvořen dvěma ukazateli – rentabilitou tržeb a obratem celkových aktiv. Za dobrou úroveň ukazatele rentabilita tržeb je možné přijmout hodnoty v intervalu 2-6 %, v případě malého podniku úroveň vyšší. Ukazatel obrat celkových aktiv vykazuje dobré průměrné hodnoty.

Ukazatel ROCE – vložený kapitál snížený o krátkodobé závazky se používá k vyjádření významu dlouhodobého investování. Zjištěné hodnoty jsou velmi nízké, v roce 2004 mělo dlouhodobé investování minimální význam.

Ukazatel ROE vyjadřuje ziskovost vlastního kapitálu. V pyramidovém rozkladu je ovlivňován třemi ukazateli – rentabilitou tržeb, obratem celkových aktiv a silou finanční páky. Ziskovost vlastního kapitálu (ROE) je vyšší než ziskovost celkového kapitálu (ROA) a to právě tehdy, když je účinek finanční páky větší než 1. Pákou rozumíme možnost zvýšení rentability vlastního kapitálu přidáním cizích zdrojů k vlastním zdrojům. Ziskovost roste, pokud jsou náklady na cizí kapitál nižší než ziskovost celkového úplatného kapitálu. Pokud by však podnik přijal příliš vysoký úvěr, mohlo by to naopak způsobit růst finančních nákladů na úroky a v důsledku toho také pokles zisku po zdanění a pokles ziskovosti tržeb.

Graf 3.4-11 Vývoj ukazatelů rentability



Z uvedené ilustrace můžeme vyzorovat, že podnik efektivně využíval cizí zdroje pouze v roce 2003 a 2005, kdy platilo, že $ROE > ROA$.

3.4.4.2 Ukazatele aktivity

Přítomnost aktiv znamená pro podnik možnost dosahování tržeb. Jejich nadbytek však způsobuje zvýšené náklady a tím i nižší zisk. Proto je třeba neustále sledovat ukazatele aktivity a hodnotit, zda jsou aktiva v podniku efektivně využívána.

Tabulka 3.4-9 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity (doby obratu)		2003	2004	2005
1	Obrat aktiv (T / AKT) (I. + II.1.) / aktiva celkem	2,71	2,89	2,27
2	Obrat zásob (T / zásoby) (I. + II.1.) / C.I.	14,37	12,78	8,47
3	Doba obratu aktiv (AKT / (T/360)) aktiva celkem / [(I. + II.1.) / 360]	132,70	124,41	158,89
4	Doba obratu zásob (ZÁS. / (T/360)) C.I. / [(I. + II.1.) / 360]	25,06	28,17	42,52
5	Doba inkasa pohledávek (POHL / (T/360)) (C.II. + C.III.) / [(I. + II.1.) / 360]	61,81	29,78	42,77
6	Doba splatnosti krátk. závazků (KZ / (T/360)) (B.III.) / [(I. + II.1.) / 360]	47,55	48,99	52,78

Zdroj: Kislingerová E., Hnilica J. *Finanční analýza krok za krokem.*

Ukazatel obrat celkových aktiv, neboli obrat kapitálu, ovlivňuje spolu s rentabilitou tržeb rentabilitu aktiv. Dosažené hodnoty se pohybují v průměrných mezích. V zahraničí je to od 1,6 do 2,9 obrátek za rok. Doba obratu aktiv též odpovídá průměrným hodnotám v zahraničí.

Hodnota ukazatele počet obrátek zásob klesá každým rokem. Firma váže finanční prostředky v přebytečných zásobách. Příčinou je problematický odbyt ojetých automobilů umístěných v bazaru. Situace není kritická, v USA je norma ukazatele 9, avšak vzhledem k stále klesajícím hodnotám by bylo vhodné situaci řešit.

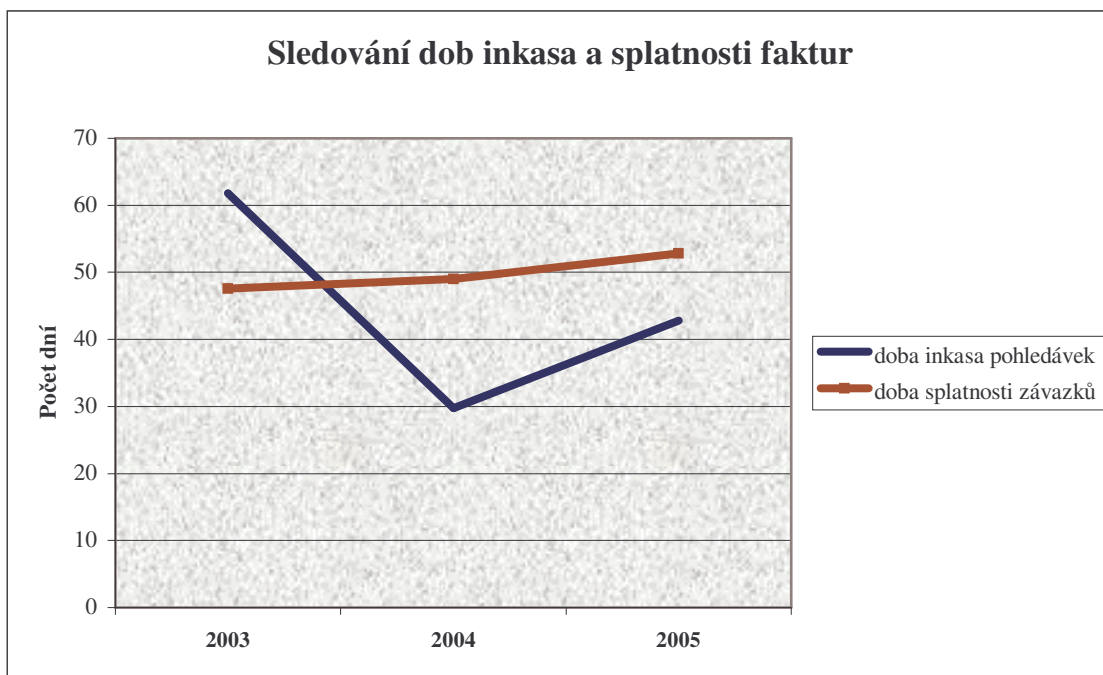
V letech 2003 a 2004 je doba obratu zásob poměrně nízká, v roce 2005 však došlo k jejímu nárůstu o víc než 50 % na 42,5 dne. Ačkoliv v Americe je průměrná doba obratu zásob 40 dní, je tento zvrát hodný další analýzy.

Ukazatel doba inkasa pohledávek by měl mít co nejnižší hodnoty. Delší průměrná doba inkasa pohledávek bude pro podnik znamenat větší potřebu úvěrů a tím způsobí i vyšší náklady.

Doba splatnosti krátkodobých závazků udává počet dnů, po který podnik zadržuje peněžní prostředky ve firmě pro své potřeby, než uhradí za nakoupené zásoby. Důležité je, aby podnik v době splatnosti faktury nebyl v platební neschopnosti.

Jak je vidět z níže uvedeného grafu, podnik využívá k financování své činnosti krátkodobých závazků, neboť obvyklá doba splatnosti faktur je 15 dní. Od roku 2004 je doba splatnosti závazků vyšší než doba, která uplyne od inkasování pohledávek. V roce 2004 prudce klesla doba inkasa pohledávek, což je pozitivní skutečnost, neboť tak firma získala další peněžní prostředky, které mohla aktivně využít při podnikání.

Graf 3.4-12 Doba inkasa a splatnosti faktur



3.4.4.3 Ukazatele zadluženosti

Uvedené ukazatele vypovídají o podílu dluhů na celkových aktivech nebo vlastním kapitálu. Vysoký podíl nemusí vždy znamenat nepříznivou situaci. Pokud je ziskovost celkového kapitálu vyšší než nákladové úroky a pozitivně působí finanční páka, můžeme zvýšením podílu cizích zdrojů dosáhnout zvýšení rentability vložených prostředků.

Tabulka 3.4-10 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele dlouhodobé finanční rovnováhy (zadluženosti)			2003	2004	2005
1	Equity Ratio (VK / AKT)	A. / aktiva celkem	63,27%	60,62%	66,78%
2	Debt Ratio I. (CZ / AKT)	B. / aktiva celkem	36,73%	39,38%	33,22%
3	Debt Ratio II. ((CZ+OP) / AKT)	(B. + C.) / aktiva celkem	36,73%	39,38%	33,22%
4	Debt Equity Ratio (CZ / VK)	B. / A.	58 %	65 %	50 %
5	Úrokové krytí I. (EBIT / úroky)	(VH před zdaň. + N.) / N.	-	-	-
6	Úrokové krytí II. ((EBIT+odpisy) / úroky)	(VH před zdaň. + N. + E.) / N.	-	-	-
7	Cash Flow / ((Cizí zdroje-Rezervy)/360)	(VH za úč. období + E.) / [(B. - B.I.)/360]	185,91	86,46	169,07

Zdroj: Kislingerová E., Hnilica J. *Finanční analýza krok za krokem.*

Podnik skýtá velmi dobré možnosti financování z vlastních zdrojů. Vlastní kapitál má činit minimálně 30 % ale raději 50 % celkových aktiv a pokrývat 2/3 dlouhodobého majetku. Hodnoty podniku se pohybují nad těmito hranicemi. Podnik není v ohrožení, které by spočívalo v jeho předlužení. V tomto případě můžeme dokonce hovořit o překapitalizování, neboť poměr vlastního kapitálu a dlouhodobého majetku je větší než 1, což značí, že podnik používá dlouhodobé zdroje také ke krytí krátkodobého majetku – oběžných aktiv. V roce 2003 činil tento koeficient (vlastní kapitál/dlouhodobý majetek) 2,04, v roce 2004 – 1,38 a v roce 2005 – 1,62. Podnik využívá nedostatečně cizí zdroje zřejmě z opatrnostních důvodů. Používání cizího kapitálu je pro podnik ekonomicky výhodné, pokud je úroková míra nižší, než kolik by přinesla každá koruna investovaného kapitálu. Problémem firmy je, že vykazuje nízkou rentabilitu kapitálu. Pokud by byla úroková míra vyšší než rentabilita vlastního kapitálu, použití cizího zpoplatněného kapitálu by naopak snižovalo rentabilitu vlastního kapitálu.

Ukazatel věřitelského rizika Debt Ratio I. se pohybuje v průměrných mezích, které nabývají hodnot v intervalu 30-50 %. Za rizikovou se považuje hranice nad 70 %. V roce 2004 mírně vzrostla zadluženost. Příčinou mohlo být pořízení dlouhodobého hmotného majetku. Na míře zadlužení se však pozitivně projevilo sledování a kontrola neuhrazených pohledávek a jejich inkasování a následná úhrada závazků.

Míra zadlužení k vlastnímu kapitálu Debt Equity Ratio by neměla přesáhnout 70 %. Pomocí tohoto ukazatele např. banky hodnotí bonitu podniku a je kritériem při poskytování úvěru. Čím vyšší je jeho hodnota, tím rizikovější je podnik a tím vyšší úrokovou míru

na poskytnutý úvěr mu banka stanoví. Kritické hranici se hodnota ukazatele přiblížila v roce 2004.

Ukazatelé Úrokové krytí I. a II. nejsou vypočteny, neboť v podniku není přítomen zpoplatněný cizí kapitál, k financování jsou využívány krátkodobé cizí zdroje, jako je záměrné prodlužování úhrady dodavatelských faktur.

Poslední ukazatel vypovídá o počtu dnů, za kolik je podnik schopen uhradit dluhy po odečtení rezerv vlastními silami, tj. z provozního cash flow. V roce 2004 se na lepší hodnotě oproti rokům 2003 a 2005 pozitivně podílelo zvýšené cash flow.

3.4.4.4 Ukazatele likvidity

Likvidita neboli platební schopnost podniku vyjadřuje určitý stav a to, zda je podnik schopen hradit své závazky z pohotových peněžních prostředků.

Tabulka 3.4-11 Ukazatele likvidity

Ukazatele platební schopnosti (likvidity)		2003	2004	2005
1	Pracovní kapitál, Working Capital (OAKT - KD) C. - C.II. - (B.III. + B.IV.2. + B.IV.3.)	1 895	1 037	1 949
2	Pracovní kapitál na aktiva ((OAKT-KD) / AKTIVA) [C. - (B.III. + B.IV.2. + B.IV.3.)] / aktiva celkem	31,28%	15,00%	25,53%
3	Ukazatel kapitalizace (DM / DI.K) B. / (A. + B.I. + B.II. + B.IV.1.)	0,48	0,72	0,62
4	Celková likvidita (OAKT / KD) C. / (B.III. + B.IV.2. + B.IV.3.)	1,93	1,43	1,77
5	Běžná likvidita ((KrP+FM) / KD) (C.III. + C.IV.) / (B.III. + B.IV.2. + B.IV.3.)	1,35	0,81	0,96
6	Peněžní likvidita (FM / KD) C.IV. / (B.III. + B.IV.2. + B.IV.3.)	0,10	0,24	0,15
7	Doba splatnosti krátk. závazků (KZ / (T/360)) B.III. / [(I. + II.1.) / 360]	47,55	48,99	52,78

Zdroj: Kislingerová E., Hnilica J. Finanční analýza krok za krokem.

V souvislosti s likviditou budeme sledovat také čistý pracovní kapitál. Kladné hodnoty čistého pracovního kapitálu jsou pro podnik veskrze pozitivní. Čím vyšší je rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky, tím lépe je to pro likviditu podniku. Neměli bychom se ale nechat zmást na první pohled pozitivně vypadajícími hodnotami. Jejich

vypovídací schopnost je částečně zkreslena obtížně prodejnými zásobami a těžko vymahatelnými pohledávkami.

Tabulka 3.4-12 Operační cyklus

Cyklus pracovního kapitálu (operační cyklus) ¹⁷			
	2003	2004	2005
= doba obr. zásob + pohl. - závazků	39,32	8,96	28,88
Doba obratu zásob	25,06	28,17	42,52
Doba obratu pohledávek	61,81	29,78	39,14
Doba obratu závazků	47,55	48,99	52,78

Z délky cyklu pracovního kapitálu zjistíme, kolik dnů firmě trvá, než svou činností vygeneruje peněžní prostředky. V USA je průměrná doba obratu zásob 40 dnů. Této hodnotě se přibližuje údaj za rok 2005, v předchozích letech je hodnocení velmi dobré. Obecně platí, že doba obratu zásob by měla být co nejnižší.

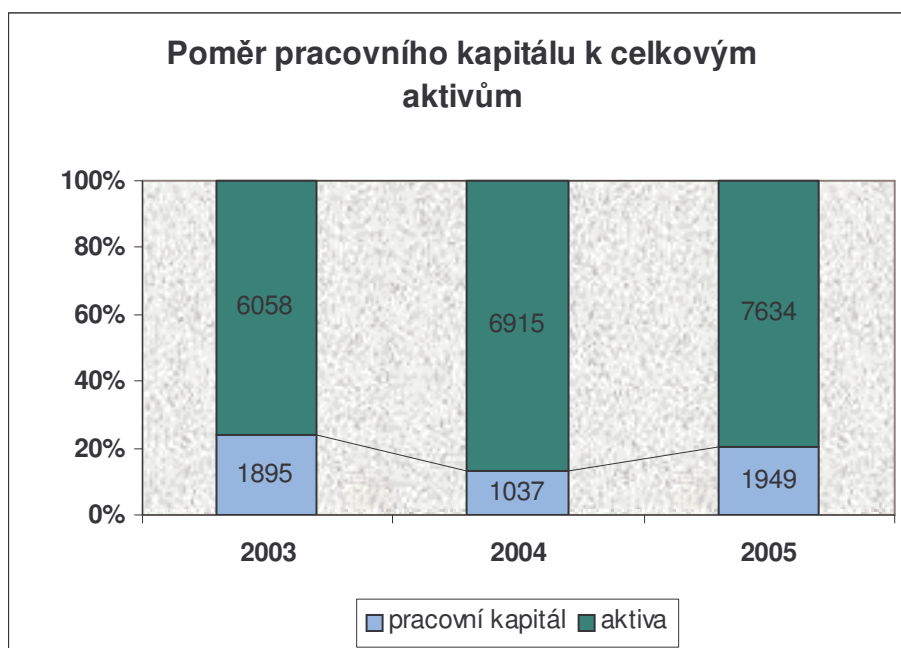
Doba obratu pohledávek vyjadřuje, do kolika dnů od vystavení faktury odběrateli podnik obdrží peněžní prostředky. Doba splatnosti faktur je 14 dní. V roce 2004 je vidět markantní pokles doby obratu pohledávek, který byl způsoben zavedením režimu sledování dob splatnosti faktur a jejich důslednějším vymáháním při nezaplacení.

Doba obratu závazků ukazuje, kolik dnů podnik zadržuje a využívá pro svou činnost peněžní prostředky získané nákupem na obchodní úvěr. Důležité je, aby podnik zabezpečil jejich úhradu v době splatnosti, tj. byl v platební schopnosti.

Poměr pracovního kapitálu k celkovým aktivům vyjadřuje, kolika procenty se pracovní kapitál podílí na krytí celkových aktiv.

¹⁷ KONEČNÝ M. *Finanční analýza a plánování*. 2004

Graf 3.4-13 Poměr pracovního kapitálu k celkovým aktivům



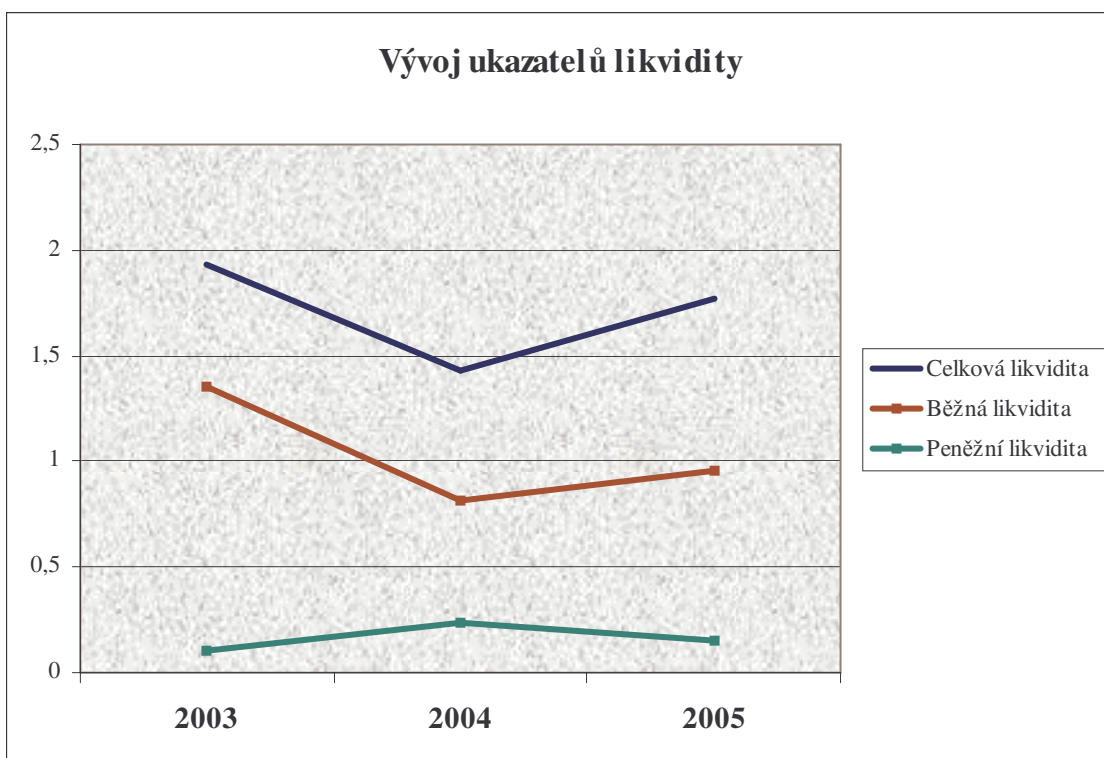
Ukazatel kapitalizace vypovídá o tom, jak je využíván vlastní kapitál. Pokud jsou jeho hodnoty menší než 1, znamená to, že podnik z vlastního kapitálu financuje jak dlouhodobý majetek, tak i oběžný majetek. To je však „drahá varianta“ pro podnik. Čím jsou hodnoty tohoto ukazatele nižší, tím hůře pro podnik v tom smyslu, že krátkodobá aktiva jsou kryta dražším dlouhodobým kapitálem. Podnikatelé se mylně domnívají, že vlastní kapitál nic nestojí. Neuvědomují si, že investovaný kapitál by mohl být uložen na úročeném vkladu. Je to dáno tím, že v účetním zisku oportunitní náklady na vlastní kapitál zahrnutý nejsou. Tuto skutečnost se snaží zohlednit ukazatel EVA (ekonomická přidaná hodnota).

Budeme-li hodnotit ukazatele likvidity, můžeme konstatovat, že za finančně zdravý podnik se považuje podnik s hodnotou celkové likvidity 2,5. Jako postačující jsou hodnoty v rozmezí 1-2. Konkrétně v našem případě například v roce 2004, který byl ve srovnání s dalšími lety z hlediska likvidity nejméně úspěšný, znamená hodnota 1,43 – že k úhradě závazků je třeba 70 % (=2723/3885) oběžných aktiv přeměnit na peníze. Situace nebyla příznivá z toho důvodu, že 40 % z celkových oběžných aktiv tvořily zásoby. Zásoby jsou nejméně likvidní částí a při jejich rychlém prodeji obvykle dochází ke ztrátám. Pro získání peněz by musela být prodána i jejich část.

Obecná doporučení hodnot pro běžnou likviditu - likviditu 2. stupně - jsou v rozmezí 1-1,5. V roce 2004 a 2005 by to znamenalo, že podnik neměl dostatek oběžných aktiv po odečtení zásob k úhradě svých krátkodobých závazků.

Žádoucí hodnota peněžní likvidity je samozřejmě hodnota rovna 1, ale postačí hodnota v rozmezí větší než 0,2-0,5. Z tohoto pohledu je zřejmé, že podnik nedisponuje dostatečným množstvím peněz a peněžních ekvivalentů k úhradě svých krátkodobých závazků.

Graf 3.4-14 Vývoj celkové, běžné a peněžní likvidity



Tabulka 3.4-13 Výpočet "peněžní" likvidity

„Peněžní“ likvidita ¹⁸			
	2003	2004	2005
= Provozní CF/krátk. dluhy	0,29	0,72	0,05
Provozní CF	620	1951	127
Krátkodobé dluhy	2 171	2 723	2 536

Pro tento ukazatel se doporučuje výše 0,2. V roce 2005 je vlivem prudkého poklesu Cash flow hodnota „peněžní“ likvidity nedostačující. Pokles byl zapříčiněn růstem krátkodobých pohledávek a zásob a poklesem krátkodobých závazků.

3.4.4.5 Ukazatele produktivity

Uvedené ukazatele sledují výkonnost podniku ve vztahu k nákladům na zaměstnance. Jedná se o poměrně nově sledovanou skupinu ukazatelů.

Tabulka 3.4-14 Ukazatele produktivity práce

Ukazatele produktivity práce			2003	2004	2005
1	Osobní náklady ku přidané hodnotě	C. / přidaná hodnota	0,15	0,19	0,23
2	Produktivita práce z přidané hodnoty	přidaná hodnota / počet pracovníků	814 077	742 231	738 846
3	Produktivita práce z tržeb	(I. + II.1.) / počet pracovníků	1 264 231	1 539 231	1 330 538
4	Průměrná mzda - roční	C.I. / počet pracovníků	126 077	142 154	168 615
5	- měsíční	(C.I./12) / počet pracovníků	10 506	11 846	14 051

Zdroj: Kislíngrová E., Hnilica J. *Finanční analýza krok za krokem.*

Jak již víme z horizontální analýzy, osobní náklady rostly a přidaná hodnota klesala, proto nákladovost přidané hodnoty stále roste.

Produktivita práce z přidané hodnoty klesá. Ačkoliv firma v roce 2004 zaměstnávala více zaměstnanců, neodpovídalo toto zvýšení počtu pracovníků nárůstu přidané hodnoty, ta naopak klesla.

Pokud však sledujeme produktivitu práce z tržeb, vidíme že růst tržeb by odpovídal zvýšení počtu pracovníků (ze 14 v roce 2003 na 17 v roce 2004). Oproti roku 2004 vzrostla produktivita práce z tržeb o 21,7 %. V roce 2005 produktivita práce poklesla o 13,5 %. Pokles však byl menší než pokles počtu pracovníků o 31 %.

¹⁸ KONEČNÝ M. *Finanční analýza a plánování.* 2004

Průměrné roční a měsíční mzdy rostou. V roce 2004 to bylo o 13 % a v roce 2005 o téměř 19 %.

Aby byl podnik konkurenceschopný, měla by produktivita práce růst rychleji než průměrné mzdy. To o analyzovaném podniku nelze jednoznačně říci, neboť produktivita práce z přidané hodnoty klesá, zatímco mzdy rostou. Pouze v případě produktivity práce z tržeb v roce 2004 byl růst produktivity vyšší než růst mezd.

3.4.5 Hodnotové ukazatele výkonnosti

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty EVA (Economic Value Added)

Tabulka 3.4-15 Postup výpočtu ukazatele EVA

Ukazatel (v tis. Kč)	2003	2004	2005
NOPAT = EBIT * (1-t)	117	5	97
Stálá aktiva (SA)	1878	3030	3149
čistý pracovní kapitál (ČPK)	2009	1162	1949
C = SA + ČPK	3887	4192	5098
D/C (cizí zdroje/kapitál)	1,40%	0,00%	0,00%
E/C (vlastní zdroje/kapitál)	98,60%	100,00%	100,00%
$[r_d * (1-t)]$ - náklady na D	5,65%	5,43%	5,07%
r_e - alternativní náklady E	8,90%	10,00%	9,40%
WACC	8,85%	10,00%	9,40%
C*WACC	344	419	479
EVA	-227	-414	-382

Vzhledem k tomu, že ukazatel EVA stále není v praxi příliš rozšířený, uvádím pro objasnění jednotlivé kroky jeho výpočtu. Hodnota NOPAT = čistému zisku po zdanění, podklady pro jeho výpočet najdeme v účetních výkazech firmy. Výši kapitálu (C) získáme sečtením hodnoty stálých aktiv a čistého pracovního kapitálu (součet vlastního kapitálu a dlouhodobých cizích zdrojů minus stálá aktiva). Při výpočtu průměrných nákladů na kapitál (WACC) je rozhodující hodnota alternativních nákladů na vlastní kapitál r_e a hodnota nákladů na cizí kapitál r_d (v případě, že je podnikem využíván). Náklady na vlastní kapitál můžeme vypočítat dvojím způsobem. Buďto za užití modelu CAPM (Capital asset pricing model) a nebo dle ratingového modelu, který je užíván při finančních analýzách průmyslu a stavebnictví a je metodicky popsán na internetových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu v sekci Analytické materiály MPO.

Pro výpočet r_e – alternativní náklady na vlastní kapitál, jsem zvolila model CAPM, který je obecnější, neboť nepracuje s konkrétními údaji z účetních výkazů firem, které mohou být zkreslené, např. při financování majetku leasingem. Sazbu nákladů na vlastní kapitál získáme ze vzorce¹⁹:

$$E(R_i) = R_f + \beta_{im}(E(R_m) - R_f).$$

Kde $E(R_i)$ je očekávaná míra výnosnosti aktiva,

R_f ... bezriziková úroková míra,

β_{im} ... beta koeficient – citlivost i-tého aktiva na změnu výnosové míry z tržního portfolia,

$(E(R_m) - R_f)$... prémie za riziko (risk premium).

Informaci o výši bezrizikové úrokové míry nalezneme na internetových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu. V roce 2003 činila 4,12 %, v roce 2004 4,80 % a v roce 2005 3,53 %. Koeficient beta a risk premium jsou zjišťovány empirickým výzkumem a jejich hodnoty lze najít na stránkách profesora Damodarana - www.damodaran.com²⁰. Údaje jsou uspořádány v tabulce MS Excel za jednotlivá odvětví. Pro účel hodnocení ukazatele EVA ve firmě Cyril jsem vybrala odvětví Auto & Truck a použila hodnotu koeficientu beta. Výše rizikové prémie pro daný rok je uvedena v levém horním rohu tabulky.

Při stanovení nákladů na dlouhodobý cizí kapitál jsem vycházela z úrokových sazeb pro rezidenty ČR uvedených v měnové statistice České národní banky. Nejnižší daňová sazba pro fyzické osoby byla v letech 2003 až 2005 15 %.

S těmito údaji již můžeme vypočítat průměrné náklady na kapitál (WACC) a následně ukazatel EVA odečtením $C \cdot WACC$ od čistého zisku po zdanění (NOPAT).

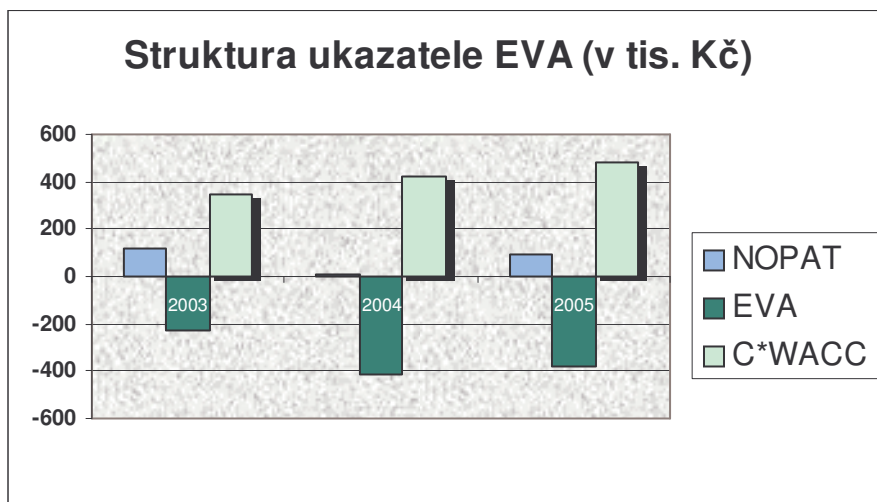
Jak je vidět, podnik netvoří ekonomickou přidanou hodnotu, hodnoty EVA se pohybují v záporných mezích. Na jedné straně je to způsobeno nízkým ziskem a na druhé straně používáním „drahého“ vlastního kapitálu a tím pádem i vysokými průměrnými náklady na kapitál. Podnik využíval dlouhodobý cizí kapitál pouze v roce 2003, jinak svou činnost

¹⁹ http://en.wikipedia.org/wiki/Capital_asset_pricing_model

²⁰ Po otevření těchto stránek se přesuneme do sekce Updated Data a vyhledáme téma (Topic), které se nazývá Performance Measures a obsahuje odkaz na EVA and Equity EVA by Industry, kde jsou uložena aktuální data. K získání starších údajů vybereme požadovaný rok.

financoval v letech 2004 a 2005 jen z vlastních zdrojů. Pozitivní změny v hodnotě ukazatele EVA lze docílit zvyšováním zisku a efektivnějším využíváním kapitálu.

Graf 3.4-15 Znárodnění struktury ukazatele EVA



3.4.6 Analýza soustav ukazatelů

3.4.6.1 QUICK test

Tabulka 3.4-16 Výpočet ukazatelů pro Kralickýv rychlý test

	2005	2004	2003
kvóta vlastního kapitálu			
vlastní kapitál/aktiva	67%	61%	63%
doba splácní dluhu z CF			
(krátkodobé + dlouhodobé závazky)/cash flow	2,13	4,16	1,94
cash flow =			
výsledek hospodaření + odpisy + změna stavu rezerv	1 191	654	1 149
cash flow v tržbách			
cash flow/tržby	7%	3%	7%
ROA			
(HV po zdanění + úroky(1 - t))/A	1%	0%	2%

Zdroj: Finanční analýza krok za krokem. KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J.

Tabulka 3.4-17 Hodnocení ukazatelů Kralickova rychlého testu

Hodnocení firmy Cyril			
	2005	2004	2003
kvóta vlastního kapitálu	1	1	1
doba splácení dluhu z CF	1	2	1
cash flow v tržbách	3	4	3
ROA	4	4	4
průměr	2,25	2,75	2,25

Výborné hodnocení ve všech letech je pouze pro kapitálovou sílu podniku. Splácení dluhu z cash je též hodnoceno výborně, vyjma roku 2004, kdy je dán stupeň 2. v případě cash flow v tržbách je situace o poznání horší a v roce 2004 se zde negativně přičinil silný pokles cash flow. Rentabilita celkového kapitálu má velmi špatné známky, její vývoj není příznivý.

Celkové hodnocení firmy se pohybuje v lepším průměru.

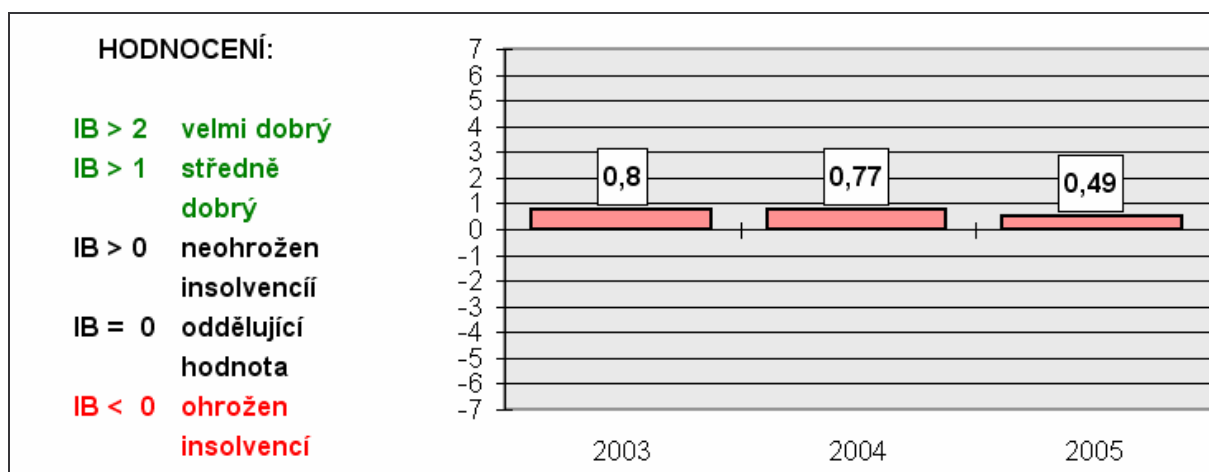
3.4.6.2 Indikátor bonity

Pro indikaci bonity jsme použili šest poměrových ukazatelů násobených jednotlivými vahami. Celkovou situaci vylepšují velmi dobré hodnoty druhého a šestého ukazatele, ukazatelé rentability a cash flow naopak vykazují velmi nízké hodnoty. Hodnoty indikátoru bonity se pohybují v intervalu 0-1, což znamená, že podnik není, ohrožen platební neschopností, ale bylo by třeba provést hlubší analýzu cash flow a generovaného zisku.

Tabulka 3.4-18 Výpočet ukazatelů indikátoru bonity

Indikátor bonity	2003	2004	2005
IB = 1.5x1+ 0.08x2+ 10x3+ 5x4+ 0.3x5+ 0.1x6	0,8	0,77	0,49
1) Celková aktiva (pasiva)	6 058	6 915	7 634
2) Závazky	2 225	2 723	2 536
3) Celkové roční Cash Flow	-93	450	-277
4) Podnikový výkon = 4a - 4b	16 435	20 010	17 297
4a) Tržby	16 435	20 010	17 297
4b) Sníž.stavu zás.NV a hot.výr.			
5) Hosp.výsledek před zdaněním	160	14	108
6) Zásoby	1 144	1 566	2 043
x1 (3 / 2)	-0,04	0,17	-0,11
x2 (1 / 2)	2,72	2,54	3,01
x3 (5 / 1)	0,03		0,01
x4 (5 / 4)	0,01		0,01
x5 (6 / 4)	0,07	0,08	0,12
x6 (4 / 1)	2,71	2,89	2,27

Zdroj:HARNA, REZKOVÁ, BŘEZINOVÁ. Finanční analýza včetně softwaru.



Zdroj: HARNA, REZKOVÁ, BŘEZINOVÁ. Finanční analýza včetně softwaru.

3.4.6.3 Altmanův index finančního zdraví

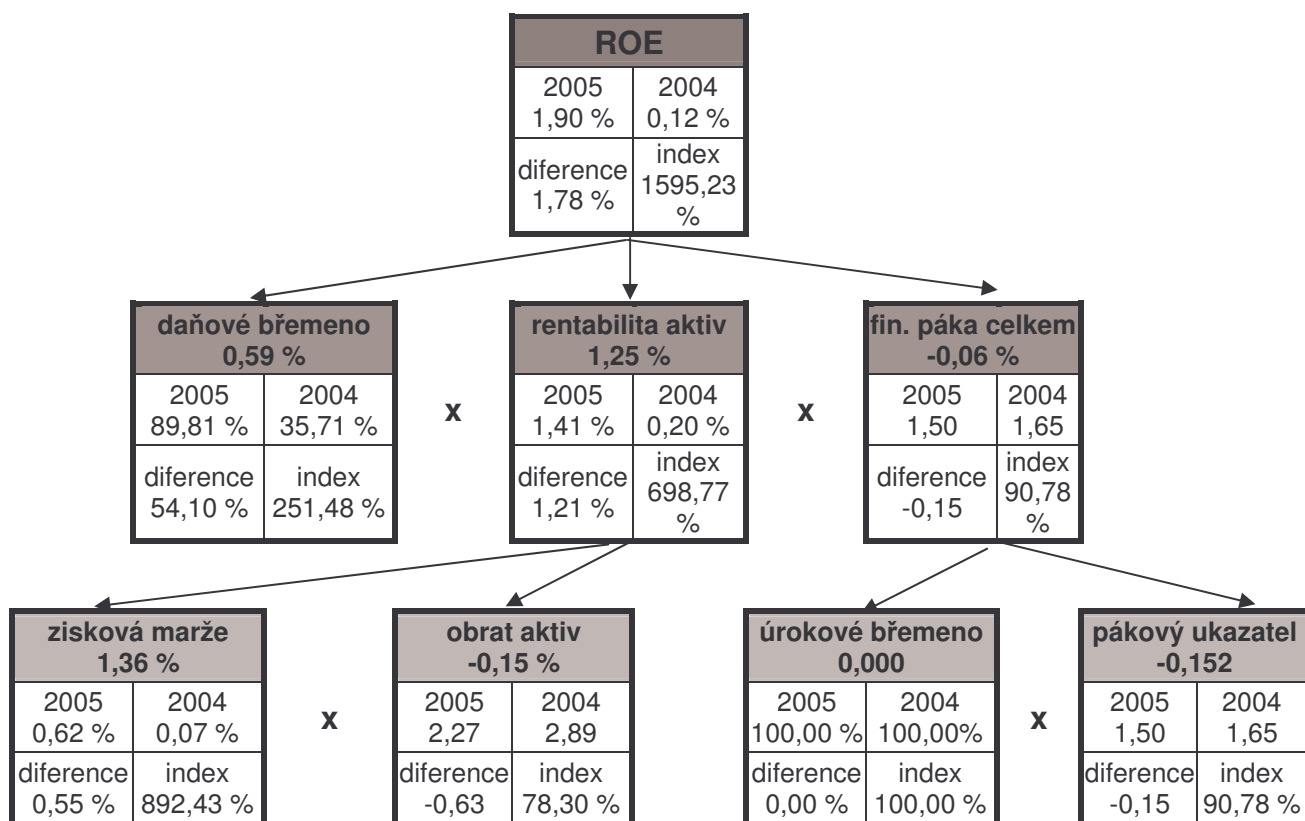
Hodnoty indexu se pohybují od -4 do +8. Náš podnik je v letech 2003 a 2004 dle tohoto ukazatele považován za finančně silný, neboť index Z nabývá hodnot větších než 2,99. V roce 2005 se však dostal do šedé zóny ($1,8 < Z \text{ FAKTOR} < 2,99$), kdy nejsme schopni přesně určit v jaké finanční situaci se nachází. V případě poklesu faktoru Z pod hranici 1,81 by to znamenalo vážné finanční problémy a šance na přežití by byla nepatrná.

Tabulka 3.4-19 Postup výpočtu Altmanova indexu

Ukazatel	Váha	2005		2004		2003				
		Celkem	%	Celkem	%	Celkem	%			
X ₁ EBIT/AKT	3,300	0,01	0,00	0,03	0,05	2%	0,01	0%	0,09	3%
X ₂ Tržby/AKT	1,000	2,27	2,89	2,71	2,27	85%	2,89	93%	2,71	84%
X ₃ Tržní hodnota VK/Cizí zdroje	0,600	0,00	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
X ₄ Zadržovaný zisk/AKT	1,400	0,04	0,03	0,03	0,05	2%	0,04	1%	0,04	1%
X ₅ WC/AKT	1,200	0,26	0,15	0,31	0,31	11%	0,18	6%	0,38	12%
Z FAKTOR					2,67	100%	3,12	100%	3,22	100%

Zdroj: Kislingerová E., Hnilica J. Finanční analýza krok za krokem.

3.4.6.4 Du Pontův pyramidový rozklad



Obrázek 3.4-16 Schéma Du Pontova rozkladu

Z pyramidového rozkladu ukazatele ROE (výnosnost vlastního jmění) vidíme, že oproti roku 2004 došlo k jeho zvýšení o 1,78 %. Na růstu ukazatele se podílely ukazatel rentabilita aktiv 1,25 % a daňové břemeno 0,59 %. Ukazatel finanční páky konečný růstový výsledek nepatrně eliminoval 0,06 %.

Z rozkladu ukazatele rentability (ROA) je možné zjistit, že růst ziskové marže o 1,36 % převýšil dopad poklesu obratu aktiv o 0,15 %. Celková hodnota ukazatele ROA tedy vzrostla o 1,21 %.

Na ukazatel finanční páky nemělo žádný vliv úrokové břemeno, neboť podnik nevyužíval zpoplatněné cizí zdroje.

4 Závěr

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu a hodnocení situace v malé firmě o počtu kolem 10 zaměstnanců.

Po provedení analýzy životního cyklu podniku bylo zjištěno, v jaké fázi růstu se firma Cyril nachází. Za použití modelu růstu malých a středních podniků, který popisuje devět fází růstu, kterými podnik při své existenci může procházet, mohu konstatovat, že firma se nachází ve statické fázi – životní styl. Pro toto stádium je charakteristické vedení firmy osobou vlastníka, jednoduchá organizační struktura – přímé vazby podřízenosti, panující neformální vztahy se zaměstnanci a přítomnost rodinných příslušníků nebo blízkých přátel ve firmě. Konkurence je obvykle velmi silná, trh je vyčerpán a mohou se měnit preference zákazníků. Z této fáze může firma přejít kdykoliv do stádia růstu. Úspěch nepochybně závisí na majiteli firmy, který si musí uvědomit, že rozšiřování a růst firmy s sebou přináší nutnost delegování pravomocí a odpovědností a jisté zformalizování procesů. Pokud vlastník uvidí výhody spíše ve vlastnění malé firmy, může přejít zpět do stádia životní styl.

Z analýzy SWOT (silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb) vyplynulo, že firma Cyril má početné silné stránky v oblasti marketingu, kterými jsou firemní image, značný tržní podíl a geografické pokrytí, efektivita prodeje a věrnost a spokojenost zákazníků. Ve výrobní oblasti je pozitivní existence kvalitní základny strojů a techniky pro provozování podnikatelské činnosti, které svou kapacitou dostatečně zajišťují požadavky zákazníků. Významnou silnou stránkou je finanční stabilita.

Slabé stránky se ve firmě vyskytují zejména v organizaci, tj. ve vedení firmy a v informačním systému, struktuře podniku a v loajalitě zaměstnanců. V oblasti materiálového hospodářství to je neexistence ukazatelů o stavu zásob (skladu) a absence systému řízení stavu zásob. To má za následek výpadky v proudu peněžních prostředků ve firmě, s čímž úzce souvisí otázka finančního plánování, které ve firmě v podstatě neexistuje. Slabou stránkou jsou také vysoké výrobní (provozní) náklady.

Z příležitostí, které by mohla firma využít, se nabízí širší pokrytí trhu a uzavírání strategických dohod s jinými dopravci. Přitažlivou variantou je možnost využití pozemku, který firma vlastní, pro firemní investici. Šanci na úsporu v nákladech firmy vidím v zavedení systému GPS pro sledování jízd uskutečňovaných zaměstnanci – řidiči.

Hlavní hrozbou pro firmu je konkurence, která je v odvětví autodopravy skutečně velká a jejím hlavním nástrojem je razantní snižování cen. Dalšími hrozbami jsou zavedení mýtného na všech silnicích 2. a 3. třídy pro všechny automobily nad 3,5 t, růst cen pohonných hmot a přísnější ekologické normy, což by vše mělo za následek růst nákladů firmy.

Z meziročního srovnání položek rozvahy, které zobrazují přehled o majetku firmy a zdrojích jeho krytí, můžeme konstatovat, že majetek podniku roste. V roce 2004 došlo ke zvýšení dlouhodobého majetku (strojů a zařízení) o 1 152 tis. Kč, zatímco oběžná aktiva, která tvoří – zásoby, pohledávky, peníze na účtu a v hotovosti, poklesla o 295 tis. Kč. Peníze za inkasované faktury od odběratelů v roce 2004 byly využity k dalšímu investování – nákupu nových strojů. V roce 2005 celkový majetek (aktiva) rostl o 719 tis. Kč, přičemž největší podíl na tom měl růst oběžného majetku (zásob a krátkodobých pohledávek). S pozitivním vývojem v oblasti majetku souvisí i vývoj tržeb a nákladů. V roce 2004 byl růst nákladů vyšší než růst tržeb z důvodu větších nároků na výkonovou spotřebu (materiálu a energie). V dalším roce došlo k poklesu tržeb o 2 716 tis. Kč i nákladů v podobné výši. Hospodářské výsledky jsou kladné, nicméně jejich výše se pohybuje na hranicích únosnosti podnikatelského rizika.

Z vertikální analýzy rozvahy je vidět, že o něco vyšší podíl na celkovém majetku mají oběžná aktiva (zásoby, pohledávky, finanční majetek). Dlouhodobý hmotný majetek tvoří přibližně 40 % z celkových aktiv. Kapitálově je firma silná, vlastní zdroje převyšují 60procentní hranici. Z cizích zdrojů firma využívá jen krátkodobých závazků z obchodních vztahů. Náklady firmy jsou z podstatné části tvořeny spotřebou materiálu a energie a ostatními provozními náklady (celkem 80,4 % v roce 2005, což je 13 894 tis. Kč). Mzdové náklady tvořily v roce 2005 12,7 % z celkových nákladů, zbylá část připadá na odpisy majetku a daně a poplatky.

Z výkazu Cash flow (přehled o peněžních tocích) je podstatné, že čistý peněžní tok z provozní činnosti (změny stavu pohledávek a závazků, zásob a krátkodobého finančního majetku) je dlouhodobě kladný. Všimnout bychom si měli značného poklesu peněžních prostředků z provozní činnosti v roce 2005 na 127 tis. Kč z 1 951 tis. Kč.

V analýze poměrových ukazatelů byly použity ukazatele – rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a produktivity. Ukazatele rentability (ziskovosti) dosahují velmi nízkých hodnot, což je dáno velmi nízkou sumou čistého zisku v poměru k celkovým aktivům, tržbám nebo vlastnímu kapitálu firmy. Z ukazatelů aktivity je pro firmu podstatné, že doba obratu zásob vzrostla v roce 2005 na 42,5 dne z původních 28 dní v roce 2004. Doba

splatnosti pohledávek je velmi kolísavá, pohybuje se mezi 30 až 60 dny. Ukazatele zadluženosti vypovídají o tom, že firma využívá k financování majetku převážně vlastních zdrojů, je minimálně zadlužená. Z hlediska hodnocení bonity (dobré obchodní pověsti) podnikem bankou jsou splněny požadované hodnoty ukazatele Debt Equity Ratio, což je poměr cizího kapitálu k vlastnímu kapitálu. Ukazatele likvidity, které vypovídají o platební schopnosti podniku (zda je podnik schopen hradit závazky z pohotových peněžních prostředků) dosahují průměrných hodnot - firma je schopna pokrýt své závazky. Například v roce 2005 by firmě stačilo k úhradě krátkodobých závazků zpeněžit 56 % oběžných aktiv (zásob, pohledávek, finančního majetku). O produktivitě práce můžeme říci, že by měla růst rychleji než průměrné mzdy. Ve sledované firmě však produktivita práce z přidané hodnoty klesá, zatímco průměrné mzdy rostou. To není dobrá známka pro konkurenceschopnost firmy.

Ukazatel EVA (ekonomická přidaná hodnota) se pohybuje v záporných mezích, podnik netvoří ekonomickou přidanou hodnotu. Částečně je to způsobeno nízkým vykazovaným ziskem a částečně neekonomickým využíváním zdrojů financování, neboť podnik svou činnost financuje pouze „drahými“ vlastními zdroji.

Z analýzy soustav ukazatelů, které hodnotí finanční zdraví podniku vyplynulo, že podnik není ohrožen insolvencí, v letech 2003 a 2004 byl považován za finančně silný (v roce 2005 nelze finanční situaci přesně určit, neboť se hodnoty Altmanova indexu nacházejí v „šedé zóně“). Z Kralickova rychlého testu sledujeme výborné hodnoty u kvóty vlastního kapitálu a schopnosti splácet dluhy z cash flow, celkové hodnocení je spíše průměrné.

Na základě provedené finanční analýzy bych firmě doporučila zavedení systému pro evidenci zásob, pomocí kterého by bylo možné sledovat jejich stav a pohyb a snáze vyhodnocovat příčiny snižování dob jejich obratu. Podnik již využívá pro sledování dob splatností odběratelských faktur a pro evidenci jízd odtahovými vozidly program MS Access, který je běžnou součástí sady MS Office. V tomto směru vidím možnost rozšíření o zmíněnou oblast zásob. Pokud bude podnik v této evidenci důsledný, nejen v evidenci zásob, ale i v kontrole splatnosti faktur a jejich následnému vymáhání, mělo by dojít k vyrovnání výkyvů peněžních prostředků v oblasti provozního cash flow.

Firma Cyril nemá přes uvedené nedostatky vážné finanční problémy. Jako malá firma si oproti konkurenčním firmám stojí na trhu velmi dobře. Vybuodovala si dobré jméno a její další vývoj vidím v rozšiřování, uzavírání strategických dohod s firmami v oboru a v možnosti využití vlastněného pozemku pro další podnikatelskou činnost. Majitel by si měl

uvědomit, jaké má podnik silné stránky a díky nim využívat nové příležitosti. Aby došlo k „odlehčení“ pracovnímu vytížení majitele, bude nutné přijmout nového pracovníka, nejlépe s ekonomickým vzděláním a přirozenou autoritou, kterému bude možné předat některé pravomoci a odpovědnosti v chodu firmy. Firma by mohla růst za předpokladu, že majitel nebude mít zábrany delegovat činnosti, které ho zbytečně zatěžují, na své podřízené. Jinak bude situace jak ve firmě, tak i v osobním životě majitele dlouhodobě neúnosná.

Literatura

1. HARNA, L., REZKOVÁ, J., BŘEZINOVÁ, H. *Finanční analýza včetně softwaru*. Nakladatelství BILANCE, Praha 2002. ISBN 80-86371-16-6.
2. KISLINGEROVÁ, Eva, HNILICA, Jiří. *Finanční analýza krok za krokem*. Vydalo nakladatelství C. H. Beck v Praze roku 2005. Vydání první. ISBN 80-7179-321-3.
3. KONEČNÝ, Miloš. *Finanční analýza a plánování*. Vydání deváté. Vydavatel Ing. Zdeněk Novotný, CSc., Brno 2004. ISBN 80-214-2564-4.
4. KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Vydala Grada Publishing, spol. s r.o., 2001. ISBN 80-247-0016-6.
5. KUBÁLKOVÁ, Markéta. *Model růstu malých a středních podniků*. Doktorská disertační práce. Praha 2006.
6. VEBER, Jaromír, a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press 2000. ISBN 80-7261-029-5.
7. VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1069-2.
8. VOJÍK, Vladimír. *Vybrané kapitoly managementu malých a středních podniků*. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0781-1.
9. VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z*. Druhé české vydání v roce 2004. ISBN 80-7259-029-4.
10. VORBOVÁ, Helena. *Výkaz cash flow a finanční analýza*. LINDE nakladatelství s.r.o. ISBN 80-86131-09-2.

Internetové stránky:

www.mpo.cz ; www.czso.cz ; www.cnb.cz

<http://en.wikipedia.org>

www.damodaran.com

www.modernirizeni.ihned.cz

<http://logistika.ihned.cz>

Obrázky a grafy

Obrázek 2.3-1 Zobrazení čistého pracovního kapitálu v podniku.....	15
Obrázek 2.3-2 Postup metod finanční analýzy	17
Obrázek 2.3-3 Pyramidový rozklad ukazatele ROE.....	27
Obrázek 3.1-1 Schéma vnitřní struktury podniku	29
Obrázek 3.3-1 Matice hrozeb	35
Obrázek 3.3-2 Matice příležitostí	36
Obrázek 3.3-3 Seznam nejdůležitějších kritérií pro analýzu SW	37
Graf 3.4-1 Vývoj celkových, stálých a oběžných aktiv v letech 2003-2005.....	43
Graf 3.4-2 Vývoj jednotlivých složek oběžných aktiv	43
Graf 3.4-3 Vývoj pasiv v letech 2003-2005	45
Graf 3.4-4 Horizontální analýza výsledovky.....	47
Graf 3.4-5 Horizontální analýza nákladů a zisku	48
Graf 3.4-6 Struktura celkových aktiv	50
Graf 3.4-7 Struktura oběžných aktiv	51
Graf 3.4-8 Struktura pasiv	53
Graf 3.4-9 Struktura nákladů	55
Graf 3.4-10 Vývoj peněžních toků v letech 2003 - 2005	58
Graf 3.4-11 Vývoj ukazatelů rentability.....	60
Graf 3.4-12 Doba inkasa a splatnosti faktur	62
Graf 3.4-13 Poměr pracovního kapitálu k celkovým aktivům	66
Graf 3.4-14 Vývoj celkové, běžné a peněžní likvidity	67
Graf 3.4-15 Znázornění struktury ukazatele EVA.....	71
Obrázek 3.4-16 Schéma Du Pontova rozkladu.....	74

Tabulky

Tabulka 2.3-1 Hodnoty ukazatelů Kralickova rychlého testu	24
Tabulka 3.4-1 Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu - aktiva.....	41
Tabulka 3.4-2 Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu - pasiva	44
Tabulka 3.4-3 Výkaz zisků a ztrát - horizontální analýza	46
Tabulka 3.4-4 Rozvaha - aktiva ve vertikální analýze	49
Tabulka 3.4-5 Rozvaha - pasiva ve vertikální analýze.....	52
Tabulka 3.4-6 Výkaz zisků a ztrát - vertikální analýza	53
Tabulka 3.4-7 Výkaz Cash flow	56
Tabulka 3.4-8 Ukazatele rentability	59
Tabulka 3.4-9 Ukazatele aktivity.....	61
Tabulka 3.4-10 Ukazatele zadluženosti.....	63
Tabulka 3.4-11 Ukazatele likvidity	64
Tabulka 3.4-12 Operační cyklus.....	65
Tabulka 3.4-13 Výpočet "peněžní" likvidity	68
Tabulka 3.4-14 Ukazatele produktivity práce	68
Tabulka 3.4-15 Postup výpočtu ukazatele EVA.....	69
Tabulka 3.4-16 Výpočet ukazatelů pro Kralickův rychlý test.....	71
Tabulka 3.4-17 Hodnocení ukazatelů Kralickova rychlého testu.....	72
Tabulka 3.4-18 Výpočet ukazatelů indikátoru bonity	72
Tabulka 3.4-19 Postup výpočtu Altmanova indexu	73

Přílohy

Příloha č. 1 Rozvaha v plném rozsahu

Příloha č. 2 Výsledovka

Příloha č. 3 Přehled o peněžních tocích

Příloha č. 4 Dotazník – Model stádií růstu malých a středních podniků

ROZVAHA - FIRMA CYRIL

Rozvaha v plném rozsahu		2005	2004	2003
Aktiva k 31.12. (v tis. Kč)		Netto	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	7 634	6 915	6 058
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL			
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	3 149	3 030	1 878
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
1.	Zřizovací výdaje	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0
3.	Software	0	0	0
4.	Ocenitelná práva	0	0	0
5.	Goodwill	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
7.	Nedokončený dlouh. nehmotný majetek	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	3 149	3 030	1 878
1.	Pozemky	324	324	323
2.	Stavby	0	0	0
3.	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	0	0	0
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	2 825	2 706	1 555
7.	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám	0	0	0
	a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	4 485	3 885	4 180
C.I.	Zásoby	2 043	1 566	1 144
1.	Materiál	2 043	1 566	1 144
2.	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0
3.	Výrobky	0	0	0
4.	Zvířata	0	0	0
5.	Zboží	0	0	0
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	125	114
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	125	114
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0

5.	Dohadné účty aktivní	0	0	0
6.	Jiné pohledávky	0	0	0
7.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	2 055	1 530	2 708
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	2 055	1 530	2 708
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	0	0	0
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	0	0	0
8.	Dohadné účty aktivní	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	0	0	0
C.IV.	Finanční majetek	387	664	214
1.	Peníze	338	375	41
2.	Účty v bankách	49	289	173
3.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0
4.	Požizovaný krátkodobý majetek	0	0	0
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	0	0	0
D.I.	Časové rozlišení	0	0	0
1.	Náklady příštích období	0	0	0
2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	0	0	0
		2005	2004	2003
	<i>Pasiva k 31.12. (v tis. Kč)</i>			
	PASIVA CELKEM	7 634	6 915	6 058
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	5 098	4 192	3 833
A.I.	Základní kapitál	4 816	4 007	3 653
1.	Základní kapitál	4 816	4 007	3 653
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0
3.	Změny vlastního kapitálu	0	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0
1.	Emisní ážio	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	0	0	0
1.	Zákonný rezervní fond	0	0	0
2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	185	180	63
1.	Nerozdělený zisk minulých let	185	180	63
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	97	5	117
B.	CIZÍ ZDROJE	2 536	2 723	2 225
B.I.	Rezervy	0	0	0
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	0	0	54
1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	54

2.	Závazky k ovládanými a řízenými osobami	0	0	0
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0
5.	Přijaté zálohy	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	0	0	0
7.	Směnky k úhradě	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	0	0	0
9.	Jiné závazky	0	0	0
10.	Odložený daňový závazek	0	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky	2 536	2 723	2 171
1.	Závazky z obchodních vztahů	2 536	2 723	2 171
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	0	0	0
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	0	0	0
7.	Stát - daňové závazky a dotace	0	0	0
8.	Přijaté zálohy	0	0	0
9.	Vydané dluhopisy	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	0	0	0
11.	Jiné závazky	0	0	0
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	0	0	0
C.I.	Časové rozlišení	0	0	0
1.	Výdaje příštích období	0	0	0
2.	Výnosy příštích období	0	0	0

VÝSLEDOVKA - FIRMA CYRIL

Položka		č.ř.	2005	2004	2003
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	0	0
+	OBCHODNÍ MARŽE	03	0	0	0
II.	Výkony	04	17 297	20 010	16 435
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	17 297	20 010	16 435
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	06	0	0	0
3.	Aktivace	07	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	08	7 692	10 361	5 852
1.	Spotřeba materiálu a energie	09	7 692	10 361	5 852
2.	Služby	10	0	0	0
+	PŘIDANÁ HODNOTA	11	9605	9649	10583
C.	Osobní náklady	12	2 192	1 848	1 639
1.	Mzdové náklady	13	2 192	1 848	1 639
2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva	14	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	0	0	0
4.	Sociální náklady	16	0	0	0
D.	Daně a poplatky	17	9	43	4
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	18	1 094	649	1 032
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19	0	0	0
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	0	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0	0
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	22	0	0	0
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0	0
2.	Prodaný materiál	24	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přístích období	25 26	0 0	0 0	0 0
IV.	Ostatní provozní výnosy	27	0	0	0
H.	Ostatní provozní náklady	28	6 202	7 095	7 748
V.	Převod provozních výnosů	29	0	0	0
I.	Převod provoz. nákladů	30	0	0	0
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	30	108	14	160
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	0
VII.	Výnosy z dl. finančního majetku	33	0	0	0
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34 35	0 0	0 0	0 0
2.	Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	36	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	37	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	38	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	39	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	40	0	0	0
L.	Náklady z přecenění CP derivátů	41	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	42	0	0	0
X.	Výnosové úroky	43	0	0	0
N.	Nákladové úroky	44	0	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	45	0	0	0

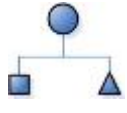
O.	Ostatní finanční náklady	46	0	0	0
XII.	Převod finančních výnosů	47	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	48	0	0	0
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	49	0	0	0
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	50	11	9	43
1.	splatná	51	0	0	0
2.	odložená	52	0	0	0
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	53	97	5	117
XIII.	Mimořádné výnosy	54	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	55	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	56	0	0	0
1.	splatná	57	0	0	0
2.	odložená	58	0	0	0
*	MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	59	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	60	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	61	97	5	117
	Výsledek hospodaření před zdaněním	62	108	14	160

Příloha č. 3 Přehled o peněžních tocích

Přehled o peněžních tocích – FIRMA CYRIL

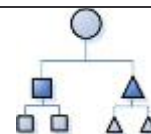
údaje jsou v tis. Kč	2005	2004	2003
Z. Výsledek hospodaření za běžnou činnost bez zdanění (+/-)	108	14	160
A.1. Úpravy o nepeněžní operace	1 094	649	1 032
A.1.1. Odpisy stálých aktiv, pohledávek a opravné položky k nabytému majetku	1 094	649	1 032
A.1.2. Změna stavu opravných položek a rezerv			
A.1.3. Změna stavu rezerv			
A.1.4. Kurzové rozdíly			
A.1.5. Zisk/ztráta z prodeje stálých aktiv			
A.1.6. Úrokové náklady a výnosy			
A.1.7. Ostatní nepeněžní operace			
A.* Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami	1 202	663	1 192
A.2. Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-1 064	1 297	-529
A.2.1. Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	-400	1 167	-117
A.2.2. Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti	-187	552	43
A.2.3. Změna stavu zásob	-477	-422	-455
A.2.4. Změna stavu krátkodobého finančního majetku			0
A.** Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, placenými úroky a mimořádnými položkami	138	1 960	663
A.3. Placené úroky			
A.4. Přijaté úroky			
A.5. Placené daně	-11	-9	-43
A.6. Příjmy a výdaje s mimořádnými účetními případy			
A.7. Přijaté dividendy a podíly na zisku			
A.*** Čistý peněžní tok z provozní činnosti	127	1 951	620
<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>			
B.1. Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-1 213	-1 801	-1 202
B.2. Příjmy z prodeje stálých aktiv			
B.3. Půjčky a úvěry spřízněným osobám			
B.*** Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-1 213	-1 801	-1 202
<i>Peněžní toky z finanční činnosti</i>			
C.1. Změna stavu dlouhodobých příp. krátkodobých závazků		-54	-247
C.2. Dopady změn základního kapitálu na peněžní prostředky	809	354	736
C.2.1. Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku			
C.2.2. Dopad ostatních změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky			
C.*** Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	809	300	489
F. Čisté zvýšení, respektive snížení peněžních prostředků	-277	450	-93
P. Stav peněžních prostředků (a ekvivalentů) na počátku období	664	214	307
R. Stav peněžních prostředků (a ekvivalentů) na konci období	387	664	214

Příloha č. 4 Dotazník – Model stádií růstu malých a středních podniků

Fáze	Charakteristiky
Koncepce	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Co bylo hlavním důvodem pro založení firmy? <ul style="list-style-type: none"> ➔ ANO/NE nespokojenost se současnou situací, ➔ ANO/NE nalezení tržní mezery – nová služba či výrobek, ➔ ANO/NE snaha osamostatnit se, ➔ ANO/NE touha něco dokázat. ➔ Vypište další důvody založení firmy: <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> ▪ ANO/NE Budoucí zakladatel si stanovil cíle a řešil otázku, jsou-li cíle reálné. ▪ ANO/NE Řešil otázku, zda podnikat samostatně nebo s partnery. ▪ ANO/NE Monitoroval trh a konkurenční produkty. ▪ ANO/NE Hledal prostory, pracovníky. ▪ ANO/NE Zkoumal legislativní možnosti a případné překážky. ▪ ANO/NE Zpracovával podrobnou strategii k dosažení cílů. ▪ ANO/NE Hodně času věnoval získání dostatečného množství informací. ▪ ANO/NE Hlavním problémem bylo získání dostatečných finančních zdrojů. ▪ Vypište další problémy, se kterými se budoucí zakladatel potýkal: <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Opuštění	<p>Po vyhodnocení příležitostí, hrozeb a bariér byl záměr založit firmu opuštěn.</p>
Existence	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ANO/NE Vlastník firmy je současně i manažerem. ▪ ANO/NE Firmu posunuje kupředu kreativita vlastníka. ▪ ANO/NE Firma má omezené finanční zdroje. ▪ ANO/NE Firma využívá i cizí finanční zdroje. ▪ ANO/NE Firma má málo zaměstnanců (uveďte počet 2). ▪ ANO/NE Zaměstnanci jsou i z řad rodinných příslušníků. ▪ ANO/NE Řízení firmy probíhá pomocí přímé osobní komunikace. ▪ ANO/NE Organizační struktura je vysoce centralizovaná – firmu řídí vlastník (viz schéma). <div style="text-align: right; margin-right: 50px;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Počet stupňů řízení: <ul style="list-style-type: none"> ➔ ANO/NE jeden: vlastník – zaměstnanec (jednostupňová organizační struktura), ➔ ANO/NE dva: vlastník – manažer – zaměstnanec (dvoustupňová organizační struktura). ▪ ANO/NE Vztahy ve firmě jsou neformální. ▪ Malý počet specializovaných funkcí (uveďte počet 1). ▪ ANO/NE Formální systémy řízení a plánování neexistují, plánuje se spíše operativně. ▪ ANO/NE Prioritou je dostatečný prodej produktu, který by zajistil příjmy umožňující firmě přežít. ▪ Uveďte další priority <p>.....</p> <p>.....</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ANO/NE Hlavním problémem je získání dostatečného počtu zákazníků. ▪ ANO/NE Důležité je zajistit alespoň minimální ziskovost. ▪ ANO/NE Velkým problémem je, jak pokrýt značné finanční požadavky ve fázi začátku podnikání. ▪ ANO/NE Problémem je správné vyhodnocení pozice firmy na trhu a její možnosti expandovat. ▪ Vypište další problémy, se kterými se podnik v této fázi potýká: ▪ Ve kterém roce byla firma založena? (uved'te rok založení 1992) ▪ Počet zaměstnanců při založení firmy. (uved'te počet 0) ▪ Kapitál při založení firmy. (uved'te v tis. Kč 50) ▪ Jaký měla firma v prvním roce obrát? (uved'te v tis. Kč 100) ▪ Produkt byl určen pro: <ul style="list-style-type: none"> ➔ ANO/NE tuzemský trh, ➔ ANO/NE zahraniční trh. ▪ Právní forma podnikání při založení. fyzická osoba ▪ Předmět podnikání při založení. autodoprava ▪ Místo podnikání při založení firmy. Plzeň
<p>Životní styl</p>	<p>Nalézáte-li se podnik v této fázi, vyplňte i otázky pro předcházející fázi <i>Existence</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Za kolik let po založení se firma dostala do této fáze? (uved'te počet let 6) ▪ Proč se firma dál nerozvíjí? <ul style="list-style-type: none"> ➔ ANO/NE vlastníka uspokojuje řízení malé firmy, ➔ ANO/NE konkurence je příliš silná, ➔ ANO/NE trh byl vyčerpán, ➔ ANO/NE změnil se preference zákazníků. ➔ Uved'te další důvody: ▪ ANO/NE Předpokládáte, že tato pozice bude dlouhodobě udržitelná vzhledem k vývoji na trhu a vzhledem ke krokům konkurence? ▪ Vypište problémy, se kterými se setkáváte: organizační problémy ▪ Počet zaměstnanců firmy. (uved'te počet 7) ▪ Kapitál firmy. (uved'te v tis. Kč 1 500) ▪ Obrát firmy. (uved'te v tis. Kč 3 000) ▪ Právní forma podnikání. fyzická osoba ▪ Předmět podnikání.

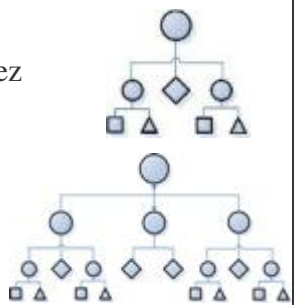
	<p>autodoprava; nákup zboží za účelem dalšího prodeje</p> <ul style="list-style-type: none"> Místo podnikání. Plzeň
Růst	<ul style="list-style-type: none"> ANO/NE Decentralizovaná organizační struktura (viz schéma). Počet stupňů řízení – 2, 3, 4-stupňová organizační struktura. (uveďte kolikastupňovou organizační strukturu máte.....). ANO/NE I přes decentralizovanou organizační strukturu je firma stále hodně centralizovaná na osobu zakladatele. ANO/NE Oproti stádiu <i>Existence</i> jsou vztahy ve firmě více formální. Více specializovaných funkcí (uveďte počet.....). ANO/NE Přístup k cizím finančním zdrojům je poměrně snadný. ANO/NE Plánování má podobu spíše jen projektování peněžních toků. ANO/NE Prioritou je komercionalizace produktu. ANO/NE Problémem je získání dostatečných finančních prostředků pro další rozvoj. ANO/NE Problémem je získat nebo vychovat schopné manažery pro rozvíjející se firmu. Vypište další problémy, se kterými jste se v této fázi setkali: Za kolik let po založení se firma dostala do této fáze? (uveďte počet let) ANO/NE Změnila se od založení právní forma podnikání? (jestliže ano, vypište právní formu v předcházející fázi) ANO/NE Změnil se od založení předmět podnikání? (jestliže ano, vypište předmět podnikání v přecházející fázi) ANO/NE Rozšířili jste sortiment nabízených produktů? ANO/NE Rozšířili jste svou působnost na větší trh – tuzemský? ANO/NE Rozšířili jste svou působnost na větší trh – zahraniční? Počet zaměstnanců firmy. (uveďte počet zaměstnanců) Kapitál firmy. (uveďte v tis. Kč) Obrat firmy. (uveďte v tis. Kč) Právní forma podnikání. Předmět podnikání. Místo podnikání.
Zastavený růst	<p>Firmu charakterizuje popis ve fázi <i>Růst</i>, dále se nerozvíjí. (Nalézala-li se firma v této fázi, vyplňte i předcházející fázi <i>Růst</i>.)</p> <ul style="list-style-type: none"> ANO/NE Firma dosáhla ekonomického zdraví, má dostatečnou velikost, podíl na trhu zajišťuje ekonomický úspěch a přináší průměrný nebo mírně



	<p>nadprůměrný zisk.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ANO/NE Souhlasíte s tvrzením, že firma může zůstat v tomto stádiu, pokud nedojde k nepříznivým změnám na cílovém trhu nebo pokud nedojde k propadu konkurenceschopnosti v důsledku špatných manažerských rozhodnutí? ▪ ANO/NE Požadavkem pro tuto fázi je vytvoření dostatečných rezerv pro případné nepříznivé období. ▪ Proč se firma dál nerozvíjí? <ul style="list-style-type: none"> ➔ ANO/NE konkurence je příliš silná, ➔ ANO/NE trh byl vyčerpán, ➔ ANO/NE změnil se preference zákazníků. ➔ Uveďte další důvody: <p>.....</p> <p>.....</p> ▪ ANO/NE Předpokládáte, že tato pozice bude dlouhodobě udržitelná vzhledem k vývoji na trhu a vzhledem ke krokům konkurence? ▪ Vypište problémy, se kterými se setkáváte: <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> ▪ Počet zaměstnanců firmy. (uveďte počet zaměstnanců ▪ Kapitál firmy.(uveďte v tis. Kč ▪ Obrat firmy. (uveďte v tis. Kč ▪ Právní forma podnikání. <p>.....</p> ▪ Předmět podnikání. <p>.....</p> ▪ Místo podnikání. <p>.....</p>
<p>Rozvoj</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ANO/NE Rozvoj firmy ve stádiu <i>Růst</i> vedl k tendenci jednotlivých oddělení k přílišné autonomii, což vedlo ke krizi řízení. Musely být vybudovány mechanismy zajišťující spolupráci mezi odděleními. Projekty a úkoly jsou nyní koordinovány mezi jednotlivá oddělení, spolupráce mezi nimi je sladěná. ▪ ANO/NE Decentralizovaná organizační struktura funkčně rozčleněná (viz schéma). ▪ Počet stupňů řízení – 3, 4, 5-stupňová organizační struktura. (uveďte kolikastupňovou organizační strukturu máte.....). ▪ ANO/NE Centralizace je na ústupu. ▪ ANO/NE Formalizace vztahů ve firmě je na vzestupu. ▪ ANO/NE Více specializovaných funkcí než v minulé fázi (uveďte počet ▪ ANO/NE Zakladatel může být vůdčí postavou, jeho vliv ale slábne. ▪ ANO/NE Firma je nucena rozšiřovat a doladovat formální systémy řízení a plánování. ▪ Prioritou je: <ul style="list-style-type: none"> ➔ ANO/NE vývoj produktu, ➔ ANO/NE rozšíření produkce, ➔ ANO/NE pronikání na nové trhy. <div data-bbox="1145 1444 1300 1579" style="text-align: right;"> <pre> graph TD A(()) --- B[] A --- C{ } A --- D[] B --- B1[] B --- B2[] C --- C1[] C --- C2[] D --- D1[] D --- D2[] </pre> </div>

	<p>➔ Uved'te další priority:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ANO/NE Problémem je získání dostatečných finančních prostředků pro rozvoj. ▪ ANO/NE Problémem je získat nebo vychovat schopné manažery pro rozvíjející se firmu. ▪ ANO/NE Problémem je určit vhodné tempo růstu firmy. ▪ ANO/NE Problémem je správně určit hranice svých možností. ▪ Vypište další problémy, se kterými jste se v této fázi setkali: ▪ Ve kterém roce od založení se dostala firma do této fáze? (uved'te počet let) ▪ ANO/NE Změnila se právní forma podnikání? (jestliže ano, vypište právní formu v předcházející fázi) ▪ ANO/NE Změnil se předmět podnikání? (jestliže ano, vypište předmět podnikání v předcházející fázi) ▪ ANO/NE Rozšířili jste sortiment nabízených produktů? ▪ ANO/NE Rozšířili jste svou působnost na větší trh – tuzemský? ▪ ANO/NE Rozšířili jste svou působnost na větší trh – zahraniční? ▪ Počet zaměstnanců firmy. (uved'te počet zaměstnanců) ▪ Kapitál firmy.(uved'te v tis. Kč) ▪ Obrat firmy. (uved'te v tis. Kč) ▪ Právní forma podnikání. ▪ Předmět podnikání. ▪ Místo podnikání.
Zastavený rozvoj	<p>Firmu charakterizuje popis ve fázi <i>Rozvoj</i>, dále se nerozvíjí. Firma je větší a starší než firmy ve fázi <i>Zastavený růst</i>. (Nalézala-li se firma v této fázi, vyplňte i fázi <i>Rozvoj</i>.)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ANO/NE Firma dosáhla ekonomického zdraví, má dostatečnou velikost, podíl na trhu zajišťuje ekonomický úspěch a přináší průměrný nebo mírně nadprůměrný zisk. ▪ ANO/NE Souhlasíte s tvrzením, že firma může zůstat v tomto stádiu, pokud nedojde k nepříznivým změnám na cílovém trhu nebo pokud nedojde k propadu konkurenceschopnosti v důsledku špatných manažerských rozhodnutí? ▪ ANO/NE Požadavkem pro tuto fázi je vytvoření dostatečných rezerv pro případné nepříznivé období. ▪ Proč se firma dál nerozvíjí? <ul style="list-style-type: none"> ➔ ANO/NE konkurence je příliš silná, ➔ ANO/NE trh byl vyčerpán, ➔ ANO/NE změnil se preference zákazníků. ➔ Uved'te další důvody:

	<p>.....</p> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ANO/NE Předpokládáte, že tato pozice bude dlouhodobě udržitelná vzhledem k vývoji na trhu a vzhledem ke krokům konkurence? ▪ Vypište problémy, se kterými se setkáváte: <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Počet zaměstnanců firmy. (uveďte počet zaměstnanců ▪ Kapitál firmy.(uveďte v tis. Kč ▪ Obrát firmy. (uveďte v tis. Kč ▪ Právní forma podnikání. <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Předmět podnikání. <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Místo podnikání. <p>.....</p>
<p>Vyspělost</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ANO/NE Koordinace úkolů a projektů mezi jednotlivá oddělení nastolená ve fázi <i>Rozvoj</i> vede až k vysoké úrovni byrokracie. Dobré sladění vyžaduje velké úsilí, adaptovat se na změny v externím prostředí se stává pro firmu velmi obtížné. Došlo tedy k tzv. krizi byrokracie, podnikový management musel projít zeštíhlovací kúrou. ▪ ANO/NE Oddělení efektivně spolupracují na projektech bez nutnosti ustavovat zvláštní řídicí výbory – základem je schopnost pracovat v týmech. ▪ Organizační struktura: <ul style="list-style-type: none"> ➔ ANO/NE divizionální (viz horní schéma), ➔ ANO/NE liniově-štabní (viz dolní schéma). ▪ Počet stupňů řízení – 4, 5, 6-stupňová organizační struktura. (uveďte kolikastupňovou strukturu máte ▪ ANO/NE Centralizace je nízká. ▪ ANO/NE Vztahy ve firmě jsou formalizované. ▪ ANO/NE Více specializovaných funkcí než v minulé fázi (uveďte počet ▪ ANO/NE Existují detailní formální systémy řízení a plánování. ▪ ANO/NE Podíl původního zakladatele je malý, jak v osobní účasti na řízení, tak co se týká vlastnického podílu. ▪ ANO/NE Firma se stává dominantní silou na relevantním trhu. ▪ ANO/NE Problémem je získat nebo vychovat manažery schopné pracovat v týmech. ▪ ANO/NE Problémem je eliminace neefektivních prvků hospodaření nakupených během prudkého růstu v předchozím stádiu. ▪ ANO/NE Problémem je zachování pružné reakce na změny. ▪ Vypište další problémy, se kterými jste se v této fázi setkali: <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kolik let po založení se firma dostala do této fáze? (uveďte počet let

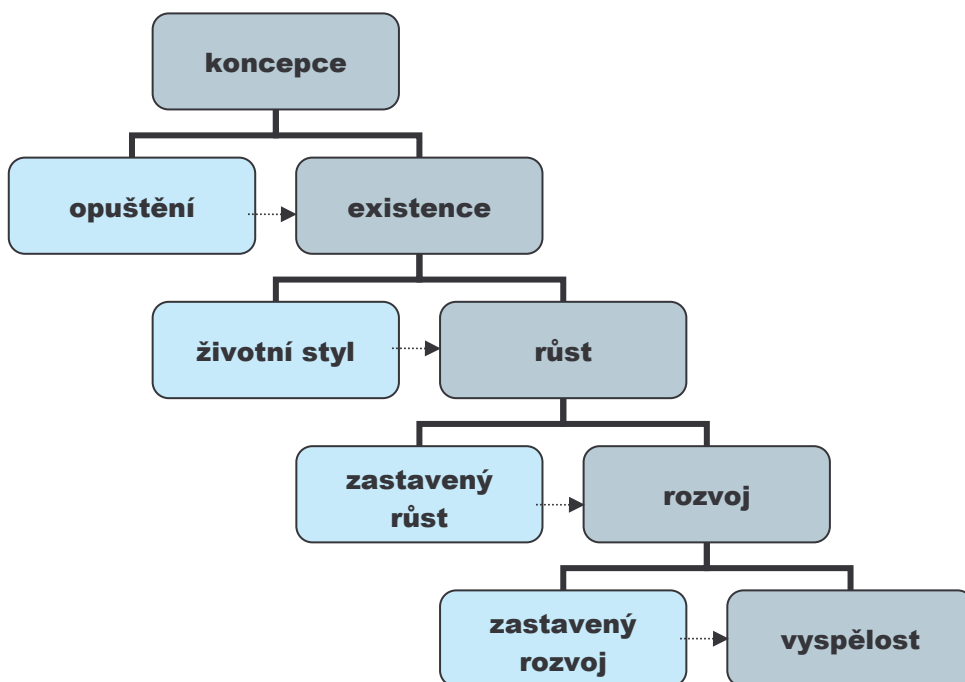


	<p>.....)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ANO/NE Změnila se právní forma podnikání? (jestliže ano, vypište právní formu v předcházející fázi) ▪ ANO/NE Změnil se předmět podnikání? (jestliže ano, vypište předmět podnikání v předcházející fázi) ▪ ANO/NE Rozšířili jste sortiment nabízených produktů? ▪ ANO/NE Rozšířili jste svou působnost na větší trh – tuzemský? ▪ ANO/NE Rozšířili jste svou působnost na větší trh – zahraniční? ▪ Počet zaměstnanců firmy. (uveďte počet zaměstnanců ▪ Kapitál firmy.(uveďte v tis. Kč ▪ Obrat firmy. (uveďte v tis. Kč ▪ Právní forma podnikání. ▪ Předmět podnikání. ▪ Místo podnikání.
--	--

Pokyny k vyplnění:

- Pročtěte si charakteristiky jednotlivých stádií životního cyklu podniku a určete, ve kterém stádiu se právě nachází hodnocený podnik. Toto stádium označte zakroužkováním jeho názvu v prvním sloupci tabulky (nebo tučným podtrženým písmem). Poté vyhodnoťte, která tvrzení platí v daném stádiu pro hodnocený podnik zakroužkováním odpovědi (nebo tučným podtrženým písmem) a doplněním textu.
- Dále se pokuste odpovědět na otázky, které se týkají předcházejících stádií vývoje hodnoceného podniku.
- V případě, že ve volných odpovědích máte málo místa, pokračujte na volný papír. Nezapomeňte uvést, kterého stádia se doplnění týká.

Model růstu malých a středních podniků



Zdroj: Kubálková, M., *Model stádií růstu malých a středních podniků..Doktorská disertační práce.* 2006.

Charakteristiky stádií

- **Koncepce:** Před stádium definovaná Hanksem předřazují ještě stádium úvodní, ve které se formuluje myšlenka, plán, úvodní představa založená na nápadu budoucího zakladatele firmy, na využití objevené tržní mezery nebo na smělém cíli. Toto stádium ve svém modelu má např. Adizes (1979) – „Courtship“ = Námluvy. Kimberly (1979) – „Proof of principle“ = Test podstaty. Beverland a Lockshin (2001) – „Pre-birth“ = Před vznikem. Vadim Kotelnikov (<http://www.1000ventures.com/>) „Gestation“ = Těhotenství. V tomto stádiu vzniká podstata firmy. Budoucí zakladatel připraví vše pro vznik firmy (a přechod do stádium **Existence**). Budoucí zakladatel definuje důvody, které ho vedou k založení firmy (například nespokojenost se současnou situací, nalezení tržní mezery – nové služby či výrobku, snaha osamostatnit se, touha něco dokázat) a svá očekávání. Stanovuje si cíle a řeší otázku, jsou-li cíle reálné. Zamýšlí se nad otázkou, zda podnikat samostatně nebo s partnery. Musí monitorovat trh a konkurenční produkty. Je třeba zajistit zdroje – a to prostory a pracovníky, ale i finanční zdroje. Musí se seznámit s legislativními možnostmi a případnými překážkami. Budoucí zakladatel zpracovává podrobnou strategii k dosažení cílů. Hodně času věnuje získání dostatku informací. Hlavním problémem v tomto stádiu je

získání dostatečných finančních zdrojů. Případně ještě od založení firmy odstoupí – stádium **Opuštění**.

- **Opuštění:** Statické stádium – zakladatel po přípravě a vážné úvaze od založení firmy upouští – po zhodnocení plánu, zamýšleného produktu a trhu.
- **Existence:** Druhé stádium vychází z modelu Hankse. Stádium *Start-up* překládám jako **Existence** – název stádia *Založení* použitý v diplomové práci Ing. Vojtíška (2005) je příliš sémanticky zaměřený právě jen na okamžik vzniku firmy. Toto stádium má však zahrnovat delší období, kdy firma vzniká a usazuje se na trhu. Možné jsou i další názvy pro toto stádium – např. *zahájení, vznik, zavedení, rozjezd*. Toto stádium obsahuje 15 z 36 nalezených modelů. V tomto stádiu je vlastník firmy současně i manažerem, firmu posunuje kupředu jeho kreativita. Firma má omezené finanční zdroje, využívá vlastní i cizí zdroje, má málo zaměstnanců (mohou být i z řad rodinných příslušníků). Řízení firmy probíhá pomocí přímé osobní komunikace. Organizační struktura firmy je vysoce centralizovaná – firmu řídí vlastník, a to pomocí přímé osobní komunikace. Počet stupňů řízení je jeden nebo dva (vlastník – zaměstnanec nebo vlastník – manažer – zaměstnanec). Vztahy ve firmě jsou neformální. Počet specializovaných funkcí je malý. Formální systémy řízení a plánování neexistují, plánuje se spíše operativně. Prioritou je dostatečný prodej produktu, který by zajistil příjmy umožňující firmě přežít. Hlavním problémem je získání dostatečného počtu zákazníků. Důležité je zajistit alespoň minimální ziskovost. Velkým problémem je, jak pokrýt značné finanční požadavky ve stádiu začátku podnikání. Problémem je správné vyhodnocení pozice firmy na trhu a její možnosti expandovat. Jestliže se firma stabilizovala na trhu, přechází dál do stádia **Růst** nebo **Životní styl**.
- **Životní styl:** Statické stádium, do které se dostává malá firma, řízená přímo zakladatelem, v níž panují neformální vztahy a přímé vazby podřízenosti zaměstnanců (možná i rodinných příslušníků) k zakladateli. Podnikatele uspokojuje řízení malé firmy, je si vědom, že růst firmy by vyvolal změny, nutnost delegování pravomocí, formalizaci vztahů. Nebo si je zakladatel vědom skutečnosti, že konkurence na daném trhu je příliš silná, že trh byl vyčerpán nebo se změnil preference zákazníků. Dalším vhodným názvem pro toto stádium může být např. *přežití*. Z tohoto stádia je možné kdykoli přejít do stádia **Růst** – změní-li podnikatel názor na řízení malé firmy či změní-li se okolnosti. Stejně tak může firma v stádiu **Růstu** přejít do stádia **Životní styl**, jestliže podnikatel vidí výhody ve vlastnění malé firmy.

- **Růst:** Stádium definovaná Hanksem, nazvaná *Expansión*. Pro český překlad volím *Růst*, který dle mého názoru lépe vystihuje situaci firmy v tomto stádiu. Firma se usadila na trhu, je schopná pokrýt své náklady a mít alespoň minimální zisk. Vzhledem ke svému rozvoji byla firma donucena decentralizovat řízení. Konkrétní práce je směřována na konkrétní zaměstnance. Organizační struktura je decentralizovaná, dvou, tří nebo čtyřstupňové řízení, počet specializovaných funkcí vzrostl. I přes decentralizovanou organizační strukturu je firma stále hodně centralizovaná na osobu zakladatele. Oproti stádiu **Existence** jsou vztahy ve firmě více formální. Přístup k finančním zdrojům (úvěry) je snazší. Formální plánování má podobu spíše jen projektování peněžních toků. Prioritou firmy je komercializace produktu. Problémem je získání dostatečných finančních prostředků pro další rozvoj a získání či výchova schopných manažerů pro rozvíjející se firmu. Úspěšná firma může postoupit do stádia **Rozvoje** nebo **Zastaveného růstu**.
- **Zastavený růst:** Toto je další statické stádium. Vhodným názvem pro toto stádium může být i např. *stagnace*. Firma je rozvinutá, má stabilní postavení na trhu, přiměřenou ziskovost, stabilizované zaměstnance, zvládnuté veškeré procesy. Tato stabilní situace může vlastníkům i managementu vyhovovat, a tak záměrně udržují daný stav. Uvědomují si, že přechod do dalšího stádia a s tím spojený růst by mohl přinést vyšší zisky a další výhody, mohl by ovšem stejně tak způsobit problémy, se kterými by se firma nemusela vyrovnat. Je zde i možnost, že situace na trhu neumožňuje další růst – konkurence je příliš silná, trh byl vyčerpán nebo se změnil preference zákazníků. Požadavkem pro toto stádium je vytvoření dostatečných rezerv pro případné nepříznivé období. Firma může zůstat v tomto stádiu, pokud nedojde k nepříznivým změnám na cílovém trhu nebo pokud nedojde k propadu konkurenceschopnosti v důsledku špatných manažerských rozhodnutí. Jestliže vlastníci změní názor nebo se změní situace na trhu, může firma přejít ze stádia **Zastavený růst** do stádia **Rozvoje**.
- **Rozvoj:** Jestliže firma déle roste, dostává se do stádia **Rozvoj**. Toto stádium odpovídá v Hanksově modelu stádiu *Maturity – Vyspělost*. Zde se ale odkláním od modelu Hankse, takto označuji až následující stádium. Domnívám se, že název stádia **Rozvoj** lépe vystihuje procesy v tomto období (vhodným názvem pro toto stádium může být i např. *dospívání*). Toto stádium má 16 popsaných modelů (případně mají stádium *Rozvoj* předřazenou před stádiem *Vyspělost*). Je zde rovněž analogie s 4. stádiem modelu Churchilla a Lewisové, nazvanou *Rozlet*. Firma se dostává do tohoto stádia, jestliže rozvoj firmy ve stádiu **Růstu** vedl k tendenci jednotlivých oddělení k přílišné autonomii, což

vedlo ke krizi řízení. Musely být vybudovány mechanismy zajišťující spolupráci mezi odděleními. Projekty a úkoly jsou nyní koordinovány mezi jednotlivá oddělení, spolupráce mezi nimi je sladěná. Firma má decentralizovanou organizační strukturu, funkčně rozčleněnou. Tři, čtyři nebo pět stupňů řízení. Centralizace řízení je na ústupu, formalizace vztahů na vzestupu. Specializovaných funkcí je ve firmě více než v minulém stádiu. Zakladatel může být vůdčí postavou, jeho vliv ale slábne. Prioritou firmy je vývoj produktu, rozšíření produkce, pronikání na nové trhy. Problémem je získání dostatečných finančních prostředků pro rozvoj, získání či výchova schopných manažerů pro rozvíjející se firmu, určení vhodného tempa růstu firmy, správné stanovení hranice svých možností. Uspěje-li firma, může postoupit do stádia **Vyspělosti**, případně do stádia **Zastaveného rozvoje**.

- **Zastavený rozvoj:** Firma ze stádia **Rozvoje** nemusí přejít přímo do stádia **Vyspělosti**, ale může přejít do stádia **Zastavený rozvoj**. Jedná se o situaci, kdy firma je větší a vyspělejší než ve stádiu **Rozvoje** a současně pro ni platí stejné charakteristiky jako ve stádiu **Rozvoje**. Vhodným názvem pro toto stádium může být i např. *zabrzdnění*. Firma dosáhla ekonomického zdraví, má dostatečnou velikost, podíl na trhu zajišťuje ekonomický úspěch a přináší průměrný nebo mírně nadprůměrný zisk. Firma má decentralizovanou organizační strukturu, funkčně rozčleněnou. Tři, čtyři nebo pět stupňů řízení. Centralizace řízení je na ústupu, formalizace vztahů na vzestupu. Specializovaných funkcí je ve firmě více než v minulém stádiu. Zakladatel může být vůdčí postavou, jeho vliv ale slábne. Prioritou firmy je vývoj produktu, rozšíření produkce, pronikání na nové trhy. Takováto firma může zůstat v tomto stádiu, pokud nedojde k nepříznivým změnám na cílovém trhu nebo pokud nedojde k propadu konkurenceschopnosti v důsledku špatných manažerských rozhodnutí. Požadavkem pro toto stádium je vytvoření dostatečných rezerv pro případné nepříznivé období. Opět, jestliže vlastníci změní názor nebo se změní situace na trhu, může firma přejít ze stádia **Zastavený rozvoj** do stádia **Vyspělosti**.
- **Vyspělost:** Jestliže firma úspěšně roste, dostává se do stádia **Vyspělost**. Opět je tu analogie s 5. stádiem modelu Churchilla a Lewisové – *Vyspělost zdrojů*. Firma, která přechází do tohoto stádia, řeší následující problém: Koordinace úkolů a projektů mezi jednotlivými odděleními nastolená ve stádiu **Rozvoj** vede až k vysoké úrovni byrokracie. Dobré sladění vyžaduje velké úsilí adaptovat se na změny v externím prostředí se stává pro firmu velmi obtížné. Došlo tedy k tzv. krizi byrokracie, podnikový management musel projít zeštíhlovací kúrou. Nyní oddělení efektivně spolupracují na projektech bez nutnosti

ustavovat zvláštní řídicí výbory – základem je schopnost pracovat v týmech. Organizační struktura ve firmě je divizionální nebo liniově-štabní. Počet stupňů řízení i počet specializovaných funkcí je nejvyšší ze všech stádiích. Centralizace je nízká, vztahy ve firmě jsou formalizované. Existují detailní formální systémy řízení a plánování. Podíl původního zakladatele je malý, jak v osobní účasti na řízení, tak co se týká vlastnického podílu. Firma dosáhla určité velikosti, stává dominantní silou na relevantním trhu, využívá efektů plynoucích z nabyté velikosti. Snaží se o eliminaci neefektivních prvků hospodaření. Problém, který musí být v tomto stádiu řešen, je jak získat či vychovat manažery schopné pracovat v týmech, jak eliminovat neefektivní prvky hospodaření nakupené během prudkého růstu v předchozím stádiu, jak zachovat pružné reagování na změny. Jestliže je firma dostatečně flexibilní a aktivní, získává významnou pozici v oboru, může se rozvinout ve velkou firmu či firmu mezinárodně působící. Na takto velkou firmu ale číhají mnohá nebezpečí – ustrnutí, ničení sebe sama vlastní byrokracií. Některé modely (6 z 33 modelů) proto jako poslední stádium dávají *Death – Smrt* nebo *Decline – Úpadek* nebo *Die or renew – Úmrtí nebo obnova*.

Tento model včetně charakteristik jednotlivých popsaných stádií byl následně ověřen empirickým výzkumem.