

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Zhodnocení ekonomické situace podniku

The evaluation of economic situation of the company

Aneta Kryčová

Plzeň 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Zhodnocení ekonomické situace podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 25.04.2016

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce paní Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D., za poskytnuté rady, připomínky a konzultace, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti Haspo System, s.r.o. za poskytnutí interních informací a materiálů, zejména paní Ing. Ivaně Řežábkové vedoucí finančního oddělení.

Velké díky patří též celé mé rodině, která mě během studia plně podporovala.

Obsah

Úvod	6
1 Představení společnosti Haspo System, s.r.o.	7
1.1 Charakteristika společnosti.....	7
1.2 Historie společnosti	7
1.3 Organizační struktura	8
2 Analýza okolí podniku.....	10
2.1 Analýza makroprostředí	10
2.2 Analýza mezoprostředí.....	12
2.3 Analýza mikroprostředí	16
3 Finanční analýza společnosti.....	19
3.1 Uživatelé finanční analýzy.....	19
3.2 Zdroje finanční analýzy.....	20
3.3 Metody finanční analýzy	21
3.3.1 Horizontální analýza	21
3.3.2 Vertikální analýza	25
3.3.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	29
3.4 Zhodnocení finanční analýzy společnosti Haspo System, s.r.o.	43
4 SWOT analýza	46
5 Návrhy opatření vedoucí ke zlepšení ekonomické situace společnosti.....	51
5.1 Rekonstrukce webových stránek.....	51
5.2 Snížení výše pohledávek	52
5.3 Motivační systém pro zaměstnance.....	53
5.4 Snížení výrobních nákladů.....	54
Závěr	56
Seznam tabulek	58
Seznam obrázků.....	59
Seznam použitých zkratk	60
Seznam použité literatury	61
Seznam příloh.....	63

Úvod

Pro budoucí existenci společnosti je důležité udržení si své pozice na trhu, zajištění efektivního hospodaření a finanční stability společnosti. To je starostí managementu společnosti, který musí být dostatečně schopný, aby společnost pod jeho vedením prosperovala a byla schopna čelit svým konkurentům. Proto je nutné, aby každá společnost prostřednictvím vybraných analýz posoudila svou ekonomickou situaci, odhalila své silné a slabé stránky a zaměřila se na jejich eliminaci či rozvoj.

Hlavním cílem této bakalářské práce je zanalyzování a zhodnocení ekonomické situace společnosti Haspo System, s.r.o. a na základě provedených analýz stanovení možných návrhů, které by mohly přispět ke zlepšení ekonomické situace společnosti.

V bakalářské práci se teoretická a praktická část vzájemně prolíná. Teoretické poznatky čerpané z odborné literatury nejprve uvedou konkrétní oblast, na kterou jsou následně aplikována data a informace poskytnuta společností Haspo System, s.r.o.

Úvodní kapitola práce blíže představuje společnost Haspo System, s.r.o. Uvádí charakteristiku společnosti, její historii a organizační struktury.

Druhá kapitola je věnována analýze okolí společnosti. Analýza okolí podniku je rozdělena na tři části – makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Analyzovány jsou především ty faktory, které společnost skutečně ovlivňují.

Nejobsáhlejší kapitola je kapitola třetí, která je zaměřena na finanční analýzu společnosti. Finanční analýza byla provedena za hospodářské roky 2010-2014. Jako podklad pro její vypracování poskytla společnost finanční výkazy. Finanční analýza je realizována několika metodami, jejíž výstupy jsou následně interpretovány. Vybrané ukazatele budou pro vyšší vypovídající hodnotu porovnány s odvětvovým průměrem.

Čtvrtá kapitola je úzce spjata se závěrečnou kapitolou bakalářské práce. Je zaměřena na SWOT analýzu, která bude vypracována na základě všech provedených analýz. Výsledky SWOT analýzy zavdají podnět k obsahu závěrečné kapitoly, která se bude věnovat návrhům na zlepšení ekonomické situace společnosti Haspo System, s.r.o.

1 Představení společnosti Haspo System, s.r.o.

1.1 Charakteristika společnosti

Společnost Haspo System, s.r.o. je výrobní společnost specializující se na výrobu kancelářského, rezidenčního, hotelového, zdravotnického a školního nábytku. Své výrobky distribuuje na tuzemský i zahraniční trh.

Společnost vznikla dnem zapsání do obchodního rejstříku dne 28.3.1995. Právní forma společnosti je společnost s ručením omezeným. Základní kapitál společnosti činí 2 102 000 Kč a je splacen v plné výši peněžními vklady společníků. Statutární orgán společnosti je tvořen dvěma jednatelemi, jimiž jsou pan Jaroslav Hlaváček a pan Pavel Hlaváček. Oba jednatele jednají samostatně ve všech záležitostech týkajících se společnosti. Jednatelé společnosti jsou zároveň i majiteli společnosti, z nichž každý vlastní jednu polovinu obchodního podílu. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Justice. Oficiální server českého soudnictví 2016)

Předmět podnikání:

- *Truhlářství*
- *Zámečnictví*
- *Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona*
(Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Justice. Oficiální server českého soudnictví 2016)

1.2 Historie společnosti

Společnost Haspo System, s.r.o. byla založena roku 1995 třemi společníky, jimiž byli Jaroslav Hlaváček, Pavel Hlaváček a Jaroslav Šimice. Třetí ze společníků Jaroslav Šimice byl roku 1999 vyplacen a společnost následně opustil. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Justice. Oficiální server českého soudnictví 2016)

První provozovna společnosti se nacházela v obci Líšňany. Společnost zde měla pronajaté haly na skladování a výrobu nábytku včetně kancelářských prostorů. Účastí na zahraničních veletrzích si společnost chtěla získat své místo na zahraničním trhu. Úspěšně zde navázala spolupráci s německou firmou Atex. Společnost Atex byla prodejcem nábytku a společnost Haspo System, s.r.o. se stala jejím hlavním dodavatelem. Po zániku společnosti Atex navázala společnost Haspo System, s.r.o. spolupráci s další německou firmou Wendl Büromöbel, kterou roku 2012 společnost Haspo System, s.r.o.

koupila a tím si upevnila svou pozici na německém trhu, kterou si drží i na začátku roku 2016.

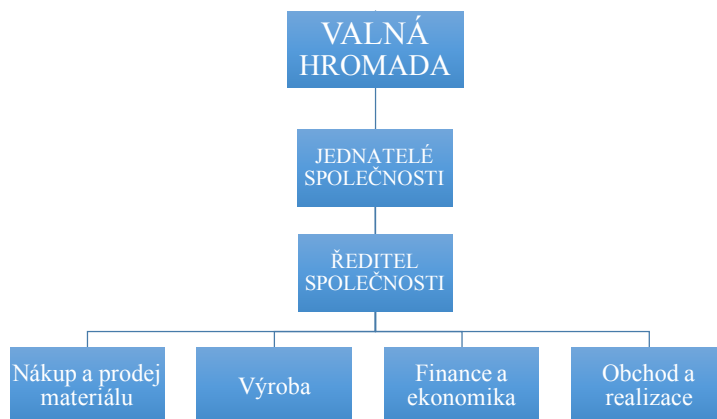
Díky zvyšujícímu se objemu zahraničních i tuzemských zakázek se společnost roku 2002 přestěhovala do vlastních prostor nedaleko města Plzně do obce Chotíkov. Nová provozovna přinesla větší prostory, proběhla i obnova a modernizace technologických zařízení a zavedení dvousměnného provozu.

1.3 Organizační struktura

Společnost Haspo System, s.r.o. zaměstnává ke konci roku 2015 celkem 75 zaměstnanců pracujících na plný úvazek. V případě potřeby společnost zaměstnává externí pracovníky. Jedná se především o pracovníky, kteří jsou najímáni do oddělení výroby, montáže, údržby či expedice.

Organizační strukturu společnosti lze označit jako funkční organizační strukturu. Hlavní úseky organizační struktury jsou zobrazeny na obrázku č. 1. Kompletní organizační struktura společnosti Haspo System, s.r.o. je k nalezení v příloze A.

Obr. č. 1: Hlavní úseky organizační struktury společnosti Haspo System, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování (interní informace společnosti Haspo System, s.r.o.), 2016

Vrchol organizační struktury tvoří valná hromada, jejímiž členy jsou oba společníci, ti jsou zároveň i jedinými jednateli společnosti.

Chod společnosti je rozdělen do 4 základních úseků, dle funkčního zaměření:

- nákup a prodej,
- výroba,
- finance a ekonomika,
- obchod a realizace.

Každý úsek má svého hlavního vedoucího, který je přímo podřízen řediteli společnosti panu Ing. Martinu Hálovi. Jednotlivé úseky zajišťují funkce dle svého zaměření. Oddělení nákupu a prodeje se stará o nákup materiálu a jeho skladování. Oddělení výroby zajišťuje výkresovou dokumentaci a výrobu produktů včetně montáže a následné expedice. Oddělení financí a ekonomiky má na starosti finanční stránku, personalistiku a účetnictví společnosti. Oddělení obchodu a realizace obstarává marketing společnosti, vyřizuje a realizuje objednávky.

Struktura společnosti je z 85% tvořena stálými zaměstnanci. Zbývajících 15% představují zaměstnanci, kteří se mění častěji a pracující především na nižších pozicích. Míra fluktuace společnosti je závislá na ekonomické situaci cílových trhů společnosti. Během dlouhodobě nepříznivých podmínek působících na podnik, které jsou zapříčiněny např. ekonomickou krizí či nedostatkem objednávek od zákazníků, jsou prvotně propouštěni právě zaměstnanci pracující v oddělení montáže, expedice či údržby. Naopak struktura zaměstnanců na vyšších postech je stálá, společnost si své manažery a vedoucí udržuje několik let.

2 Analýza okolí podniku

Okolí podniku lze rozdělit do tří oblastí, jimiž jsou makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Jednotlivá prostředí budou v následujících subkapitolách analyzována včetně stručného doplnění teoretickým výkladem.

Společnost Haspo System, s.r.o. působí jak na tuzemském trhu, tak z převážné většiny i na trhu zahraničním, což zvyšuje počet faktorů, které na společnost působí.

2.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí podniku je tvořeno vnějšími faktory, které na podnik působí. Tyto faktory jsou podnikem zpravidla neovlivnitelné, přesto mohou mít rozhodující vliv na existenci podniku. (Dvořáček, Slunčík 2012)

PEST analýza

PEST analýza je užitečným nástrojem pro porozumění vnějším faktorům a jejich vliv na chod podniku. Tato analýza rozčleňuje faktory makroprostředí do 4 základních skupin, jejichž počáteční písmena tvoří název metody:

P - politické faktory,

E - ekonomické faktory,

S - sociální faktory,

T - technologické faktory. (Tyll 2014)

Cílem PEST analýzy není vytvořit seznam všech vnějším vlivů, ale vyselektovat jen ty faktory, které daný podnik ovlivňují. (Tyll 2014)

Politické okolí

Politické okolí je vymezeno zákony a vyhláškami, které prakticky vytvářejí rámec pro podnikové činnosti. Nejdůležitější normou související s podnikovou činností je Nový občanský zákoník, který vešel v platnost 1.1.2014. Další faktory ovlivňující politické okolí jsou např.: daňová politika, ochrana životního prostředí, regulace zahraničního obchodu a další. (Synek 2015; Dvořáček, Slunčík 2012)

Společnost Haspo System, s.r.o. je držitelem certifikátu v oblasti bezpečnosti práce BS OHSAS 18001:2007, životního prostředí ISO 14001:2004 a kvality EN ISO 9001:2008.

S ohledem na životní prostředí byla společnost v minulých letech pokutována za překročení emisních limitů, které byly tvořeny při likvidaci zbytků LTD a DTD desek. Pro eliminaci těchto pokut společnost zakoupila speciální kotel, který emisní limity splňuje.

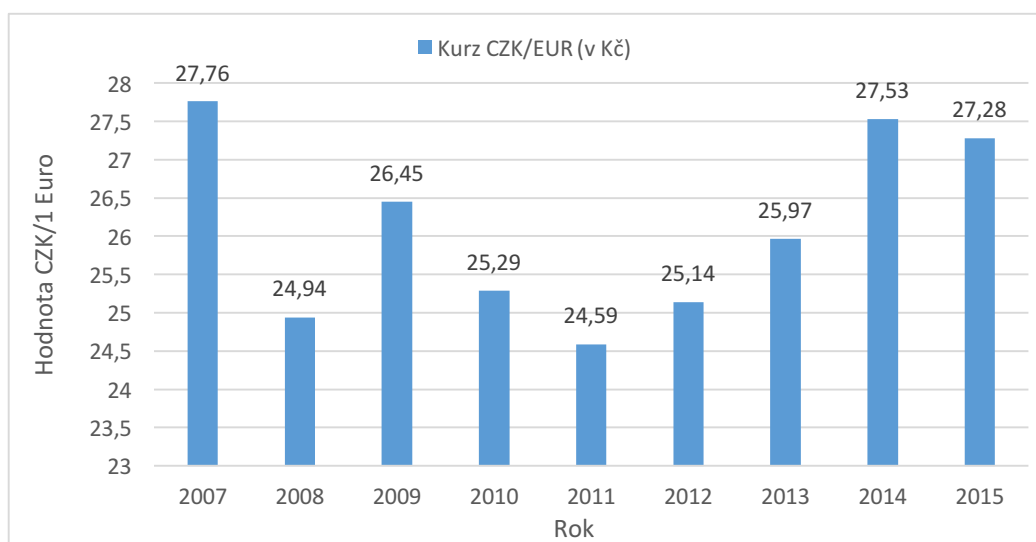
Ekonomické okolí

Pro podnik představuje ekonomické okolí zdroj výrobních faktorů a kapitálu a současně i příjemce výrobků a služeb. Rozhodování a chování podniku je ovlivněno především celkovou hospodářskou situací země a její dynamikou. Mezi hlavní faktory patří dostupnost a ceny výrobních faktorů, daňové zatížení podniků, hospodářský růst a měnový vývoj. (Synek 2015)

Ekonomickým faktorem, který má zásadní vliv pro společnost Haspo System, s.r.o. je díky působení společnosti na zahraničním trhu vývoj měnového kurzu CZK/EUR. Následující obrázek č. 2 zobrazuje vývoj měnového kurzu CZK/EUR mezi lety 2007-2015. Z grafu je patrné, že v roce 2007 dosahoval kurz nejvyšší hodnoty, následný propad byl důsledkem celosvětové finanční krize. Od roku 2012 začala koruna vůči euru oslabovat a tento vývoj Česká národní banka (dále ČNB) ještě podpořila. Roku 2014 provedla ČNB intervenci a oslabilu hodnotu koruny vůči euru, kterou drží nad 27 Kč/1 Euro.

Oslabení koruny má pozitivní vliv na příjmy společnosti, jelikož 65% odběratelů jsou zahraniční společnosti.

Obr. č. 2: Vývoj měnového kurzu CZK/EUR mezi lety 2007-2015



Zdroj: vlastní zpracování (Kurzy měn. Finance 2016), 2016

Sociální okolí

Do skupiny sociálních faktorů patří především: demografický vývoj, změny životního stylu, úroveň vzdělání, přístup k práci a volnému času. (Dvořáček, Slunčík 2012)

Společnost Haspo System, s.r.o. jako výrobní společnost potřebuje ke svému chodu zručné truhláře. Zájem o učební obory dlouhodobě klesá, žáci upřednostňují maturitní vzdělání před vyučením se řemeslu. Odborná učiliště přicházejí s nabídkou stipendií, aby žáky do škol nalákala. Nedostatek vyučených truhlářů pro společnost znamená nedostatek kvalifikované a schopné pracovní síly.

Technologické okolí

Změny v oblasti technologie přinášejí technický a technologický pokrok, který poskytuje možnost zvýšení konkurenceschopnosti podniku a dosahování lepších hospodářských výsledků. Vývoj technologie přináší i své stinné stránky např. negativní vlivy na životní prostředí nebo sociální problémy. (Synek 2015)

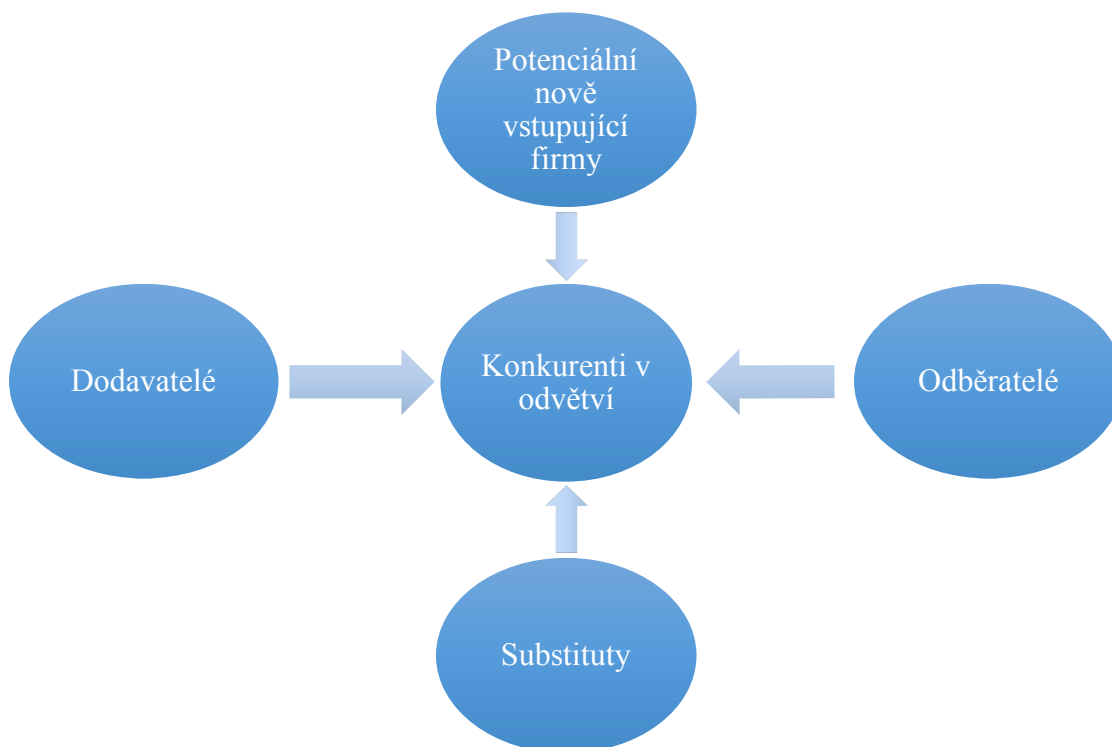
Vývoj technologie je pro výrobu společnosti Haspo System, s.r.o. klíčový. Výroba nábytku probíhá za pomoci CNC strojů. CNC stroje jsou poloautomatizované stroje, které jsou vybaveny vlastním počítačem, který výrobu řídí. Tyto stroje umožňují výrobu s minimálním zásahem lidského faktoru a tím se minimalizují i výrobní odchylky a nepřesnosti. Investice do CNC strojů přináší firmě značnou pomoc ve výrobním procesu. Na druhé straně mohou negativně ovlivňovat nezaměstnanost obyvatelstva.

2.2 Analýza mezoprostředí

Porterova analýza

Porterův model pěti sil analyzuje úroveň konkurence v jednotlivých odvětvích, která je ovlivňována pěti základními konkurenčními silami zobrazenými na obrázku č. 3. Vzájemné působení těchto vnějších sil stanovuje intenzitu konkurence i potenciál konečného zisku v odvětví. (Porter 1994)

Obr. č. 3: Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastní zpracování (Porter 1994), 2016

Odběratelé

Odběratelem je jakýkoliv subjekt, který nakupuje produkty či využívá služby dané společnosti. Nemusí se nutně jednat o konečné zákazníky, ale i prostředníky, prodejce atd. Jejich vyjednávací síla je obvykle závislá na následujících podmínkách:

- monopolní síly odběratelů,
- výše nákladů vzniklých přechodem k jinému odběrateli,
- schopnost odběratele zkrátit distribuční cestu přeskočným prostředníka a nakupovat přímo od výrobce,
- úroveň znalostí kupujících o ostatních nabídkách na trhu. (Tyll 2014)

Společnost Haspo System, s.r.o. se pohybuje na B2B trhu, to znamená, že veškeré odběratele společnosti tvoří právnické osoby. Společnost distribuuje své výrobky firmám, které je následně prodávají koncovým zákazníkům či výrobky využívají samy. Vztahy s odběrateli jsou založeny na dlouhodobých smluvních vztazích. Odběratele společnosti představují ze 65% německé firmy a z 35% firmy tuzemské. Dlouholetými tuzemskými obchodními partnery společnosti jsou NO+BL Kancelářský nábytek, s.r.o., MY DVA

group, a.s. a IPM Interier, s.r.o. Mezi dlouholeté zahraniční obchodní partnery patří Diadem, Coneon, Art&Office.

Vyjednávací sílu odběratelů lze zhodnotit jako přiměřenou, jelikož společnost nemá žádného odběratele, jehož objednávky by tvořily většinový podíl tržeb. Při srovnání tuzemských a německých odběratelů mají větší vyjednávací sílu němečtí zákazníci. Míra jejich vyjednávací síly tkví především v jejich většinovém podílu 65%, což znamená, že mají i většinový podíl na tržbách společnosti.

Dodavatelé

Všechny subjekty, které danou společnost zásobují materiálem, polotovary, zbožím či službami, se považují za dodavatele. Jejich vyjednávací síla ovlivňující především ceny jejich produkce je závislá na následujících podmínkách:

- monopolní síla dodavatelů,
- výše nákladů vzniklých přechodem k jinému dodavateli nebo využívání substitutů,
- schopnost dodavatele zkrátit distribuční cestu přeskočením prostředníka přímo ke konečnému zákazníkovi,
- specializovaný produkt na trhu těžce nahraditelný. (Tyll 2014)

Výroba nábytku vyžaduje celou škálu dodavatelů výrobního materiálu. Valná část materiálu je odebírána od tuzemských dodavatelů. Důvodem výběru českých dodavatelů je především nákupní cena a kvalita jejich výrobků. Mezi nezbytné materiály k výrobě nábytku patří laminové desky, kování, výsuvné systémy či ostatní spojovací materiály. Hlavními dodavateli společnosti jsou Démos trade, a.s., Hranipex, a.s., Pfleiderer. Společnost využívá i dodavatele služeb v oblasti dopravy. V případě plného vyřízení vlastních nákladních aut a kamionu společnost spolupracuje s firmou MK Autodoprava.

Vyjednávací síla dodavatelů LTD desek společnosti je poměrně vysoká. Společnost odebírá LTD desky od třech společností, z nichž každá nabízí odlišnou škálu odstínů těchto desek. Jelikož nabídka jejich barev je rozdílná, společnost musí vždy odebírat pouze od jedné z nich, nelze se rozhodovat podle výše ceny. Naopak vyjednávací síla dodavatelů komponentů je nízká, jelikož jich společnost využívá několik s podobnou nabídkou zboží.

Současná konkurence

Vztahy mezi jednotlivými podniky působícími v odvětví jsou založeny na vzájemném soupeření. Tato rivalita je zapříčiněna pocitem tlaku na konkurenty nebo vidinou příležitosti ke zlepšení svého postavení na trhu. (Dvořáček, Slunčík 2012)

Společnosti podnikající v oblasti výroby nábytku si konkurují v ceně a kvalitě svých výrobků, v rychlosti výroby, dopravních podmínkách a mnoha dalších faktorech.

Konkurence na českém i německém trhu je vysoká. Jeden z výrobních konkurentů Arbyd CZ, s.r.o. má sídlo přímo naproti společnosti Haspo System, s.r.o.. Dalšími konkurenty v České republice jsou např. Truhlářství Česká lípa, s.r.o. a Kořan nábytek, s.r.o. Konkurenci představují i velkoobchody s nábytkem typu Asko nábytek nebo Ikea.

V porovnání s německou konkurencí má společnost Haspo System, s.r.o. znatelnou výhodu v cenových nabídkách svých výrobků, která je zapříčiněna především hospodařením v odlišných měnách či využíváním levnějších vstupů.

Potenciální konkurence

Nové společnosti vstupující do odvětví mohou vyvolat tlak na snížení dosavadních cen a zvýšení nákladů, což bude mít za následek snížení ziskovosti stávajících společností. (Nývltová, Marinič 2010)

Překážkou vstupu na trh společnosti Haspo System, s.r.o., která brání vzniku nové konkurence, je především kapitálová náročnost vybudování společnosti. Výrobní společnost specializující se na výrobu nábytku potřebuje ke svému chodu velké prostory, technické vybavení a dopravní prostředky pro distribuci výrobků.

Podnik Haspo System, s.r.o. neočekává v současné době příchod nové konkurence, která by mohla narušit obchodní vztahy s odběrateli. Kvalita a preciznost poskytovaná zákazníkům je nabízena za ceny, které díky výrobním nákladům nemůže jiná společnost výrazně snížit.

Substituty

Substituční výrobky stanovují cenové stropy pro produkci, a tím výrazně ovlivňují potenciální výnosy v odvětví. Substituty představují produkty, které lze vzájemně funkčně nahrazovat. (Dvořáček, Slunčík 2012)

Růst ceny jednoho výrobku okamžitě vyvolá růst poptávky po substitučním výrobku. Z pohledu zákazníka je ovšem existence substitutů příznivá, umožňuje jim vybírat z širokého spektra výrobků mnoha variant.

Substituty pro výrobky společnosti Haspo System, s.r.o. tvoří veškerý kancelářský, zdravotnický, školní, rezidenční a hotelový nábytek vyráběný z jiného materiálu než jsou LTD a DTD desky. Jedná se např. o nábytek vyráběný z masivu či plechu. Novým trendem vyskytujícím se na trhu je paletový nábytek, který je využívám především mladými lidmi z důvodu jeho levného pořízení. Ceny substitučních výrobků výrazně ovlivňují i ceny nábytku společnosti.

2.3 Analýza mikroprostředí

Informační technologie

Společnost Haspo System, s.r.o. využívá celou řadu informačních systémů, které zjednodušují podnikatelskou činnost. Informační systém KTK Software využívá firma k vedení účetnictví, pro skladovou evidenci a výrobní agendu. Mzdy jsou zpracovávány v mzdovém programu Minov. Pro společnost jsou nezbytné výrobní softwary Immos a Daex, které slouží k tvorbě výkresové dokumentace, 3D vizualizace a propojení se strojním vybavením.

Výzkum a vývoj

Výzkum a vývoj v oblasti výroby nábytku má budoucnost v plně automatizovaných CNC strojích, které budou zcela fungovat bez pomoci lidského faktoru. Vývoj tímto směrem může zapříčinit růst nezaměstnanosti. Pro společnosti to ovšem znamená výrazné snížení mzdových nákladů.

Výroba

Společnost Haspo System, s.r.o. svým zákazníkům nabízí typové výrobky i výrobky na zakázku, čímž oslovuje větší množství zákazníků. V portfoliu společnosti lze nalézt širokou nabídku standardních výrobků. Jedná se především o stoly, regály, skříně a kontejnery různých tvarů, barev a velikostí. Tyto výrobky jsou vhodné především pro vybavení kancelářských prostorů. Naopak zakázková výroba, která představuje výrobky na míru vyrobené dle speciálního přání zákazníka, se nejvíce využívá pro vybavení hotelových pokojů.

Výroba společnosti probíhá v dvousměnném provozu. Výrobní proces nábytku prochází několika fázemi. První fáze je technická příprava, kde je výrobek detailně vizualizován. Následuje výroba nábytku, která je zčásti prováděna pomocí CNC strojů. Další fází je montáž nábytku do konečné podoby. Poslední fází je expedice a doprava k odběrateli.

Společnost Haspo System, s.r.o. jako výrobní společnost disponuje značným množstvím zásob. Důvodem je dlouhá doba dodání materiálu od některých dodavatelů a na druhé straně krátká doba pro realizaci a dodání vlastních výrobků odběratelům. V rámci nákupu většího množství materiálu poskytují dodavatelé množstevní slevy, které alespoň z části mohou kompenzovat skladovací náklady. Společnost také skladuje již hotové výrobky pro odběratele, v průměru za sledované období se výrobky skladem pohybují v hodnotě okolo 2 000 000 Kč.

Propagace společnosti

Společnost pro svou propagaci využívá mezinárodních veletrhů. Pravidelně se účastní německého veletrhu Orgatec, který je pořádán v Kolíně nad Rýnem. Veletrh Orgatec představuje veškerou inspiraci pro kancelářské prostředí. Účast na veletrhu je pro společnost velmi přínosná, zprostředkovala spolupráci již s několika odběrateli. Společnost dále využívá webových stránek www.haspo.cz, které ovšem vyžadují kompletní rekonstrukci. Jejich obsah je zastaralý a plný zásadních nedostatků. Další cestou propagace společnosti je sponzoring. Společnost sponzoruje fotbalový klub TJ Sokol Město Touškov. Dále společnost podporuje vzdělávací instituce zaměřené na výuku hendikepovaných dětí. Jedná se o sponzorské dary v podobě nábytku pro mateřské a základní školy tuzemské i zahraniční.

Management podniku

Management společnosti Haspo System, s.r.o. lze rozdělit do třech úrovní – top management, střední management a základní management. Top management společnosti je tvořen jednatelem společnosti a ředitelem společnosti. Střední management představují vedoucí čtyř hlavních funkčních úseků společnosti. Základní management se skládá z mistrů a vedoucích úseků spadajících pod jednotlivá funkční oddělení.

Top management se společně se středním managementem účastní pravidelných týdenních porad. Otázky projednávané na poradách se týkají plnění výrobních plánů, nových zakázek a jejich realizace nebo řešení konkrétních problémů, které omezují každodenní

chod společnosti. Porady jsou nezbytné především pro jednatele společnosti, udržují je v plné informovanosti o chodu společnosti.

Management podniku zabezpečuje odbornou kvalifikaci svých zaměstnanců v oblasti výroby nábytku a využívání nových technologických trendů. Zaměstnanci se pravidelně účastní odborných školení.

Úkolem managementu je také vytvářet motivační program pro zaměstnance společnosti. Ve společnosti probíhá každoroční hodnocení zaměstnanců, které je doprovázeno zpětnou vazbou ze strany zaměstnance i zaměstnavatele. Výsledkem je zhodnocení výkonu a kvality vykonané práce zaměstnance. Zaměstnanci jsou následně odměňováni v podobě prémie, jejichž výše je ovlivněna právě výsledkem zmíněného hodnocení. Další odměny, které společnost svým zaměstnancům poskytuje, jsou např.: příspěvky na stravování, příspěvky na dovolenou, věrnostní odměny. Zaměstnanci na vyšších pozicích mohou získat podíly na výsledku hospodaření. Ve společnosti nejsou realizovány speciální formy odměn zaměstnanců. Výše uvedené odměny lze charakterizovat jako základní odměňovací systém, který je aplikován v mnoha jiných společnostech a nelze jej považovat za zvlášť motivující.

Nezbytnou součástí analýzy mikroprostředí je **finanční analýza podniku**, která bude tématem následující kapitoly č. 3.

3 Finanční analýza společnosti

Smyslem finanční analýzy je provedení kvalitní diagnózy finančního hospodaření podniku. Pomocí speciálních metod podchycuje všechny složky finančního hospodaření podniku a případně některou z nich podrobuje detailnější analýze. (Valach 1999)

Finanční analýza podává informace o minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finanční situace podniku. Výsledky této analýzy jsou zpravidla zdrojem pro finanční plánování podniku. (Valach 1999)

Finanční analýza slouží jako nástroj k překonání nedostatků účetních výkazů. Účetní informace neposkytují výhled do budoucnosti, zobrazují pouze minulost. Finančnímu manažerovi poskytují pouze údaje momentálního typu, vztahující se k určitému datu nebo k určitému období. Samostatně tyto informace nemají velkou vypovídající hodnotu. Finanční analýza poměří získané údaje mezi sebou a rozšiřuje tak jejich vypovídající schopnost, což umožňuje vytvoření si obrazu o finanční situaci podniku, podle kterého se bude rozhodování řídit. (Valach 1999)

3.1 Uživatelé finanční analýzy

Informace vypovídající o finančním stavu podniku, jsou předmětem zájmu nejen vedení podniku, ale jsou poskytovány i dalším externím a interním uživatelům, kteří jsou určitým způsobem s podnikem spjati. Mezi externí uživatele patří: investoři, obchodní partneři, banky a jiní věřitelé, stát a jeho orgány. Mezi interní uživatele patří: manažeri, zaměstnanci. (Grünwald, Holečková 1997)

Interními uživateli, kteří využívají výstupní údaje finanční analýzy společnosti Haspo System, s.r.o. jsou:

- jednatelé společnosti,
- ředitel společnosti,
- zaměstnanci.

Externími uživateli, kteří využívají výstupní údaje finanční analýzy společnosti Haspo System, s.r.o. jsou:

- banky a jiní věřitelé,
- stát a jeho orgány.

3.2 Zdroje finanční analýzy

Úspěšné provedení finanční analýzy je podmíněno kvalitními a komplexními vstupními daty, bez nichž by nebylo možno podchycení informací, které by mohly mít za následek zkrácení finančního zdraví podniku. (Růčková 2007)

Podklady pro sestavení finanční analýzy lze rozdělit podle vazby na podnik na informace interní a informace externí. Interní informace jsou bezprostředně spjaty s analyzovanou společností. Základními interními zdroji informací pro zhodnocení finanční situace podniku jsou interní finanční výkazy:

- finanční výkazy tvořící účetní závěrku (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, příloha k účetní závěrce),
- výroční zprávy společnosti,
- údaje z vnitropodnikového účetnictví,
- podnikové statistiky. (Růčková 2007)

Externí informace pramení z vnějšího prostředí. Poskytují informace o jiných společnostech, které především umožňují srovnání s konkurenčními podniky. Mezi základní externí zdroje patří informace z:

- mezinárodních analýz,
- národního hospodářství,
- odvětvových analýz,
- oficiálních statistik. (Růčková 2007)

Finanční analýzy podnikové sféry, které analyzují vývoj jednotlivých odvětví, jsou dostupné na internetových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky. (Růčková 2007)

Interní informace, které společnost Haspo System, s.r.o. poskytla jako podklad pro vypracování finanční analýzy jsou:

- finanční výkazy tvořící účetní závěrku,
- výroční zprávy,
- interní informace společnosti Haspo System, s.r.o.

3.3 Metody finanční analýzy

Finanční analýza v této práci bude realizována kombinací následujících metod:

- horizontální analýza,
- vertikální analýza,
- analýza poměrových ukazatelů,
- analýza ukazatelů rentability,
- analýza ukazatelů likvidity,
- analýza ukazatelů aktivity,
- analýza ukazatelů zadluženosti.

Podkladem pro vypracování všech zmíněných analýz společnosti Haspo System, s.r.o. byly výkazy účetních závěrek mezi lety 2010 – 2014. Výkazy rozvahy a výkazy zisku a ztráty jsou uvedeny v příloze B, C a D. Společnost sestavuje výkazy v plném rozsahu. Výkazy uvedené v přílohách zobrazují jen ty položky, které nevykazují během celého sledovaného období nulové hodnoty.

3.3.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza zkoumá vývoj absolutních ukazatelů v čase. Změny jednotlivých položek jsou vyjádřeny procentuálně nebo indexem. Název horizontální analýza je odvozen od postupu porovnávání jednotlivých položek účetních výkazů, který je prováděn po řádcích (horizontálně). (Kislingerová, Hnilica 2005; Sedláček 2009)

Cílem horizontální analýzy je absolutní a relativní změřeni pohybu jednotlivých veličin a jejich intenzity. (Kislingerová 2007)

Absolutní výše změny a vyjádření procentuální změny lze vypočítat ze vztahu (Kislingerová, Hnilica 2005, s. 12, 13):

$$\text{Absolutní změna} = X_t - X_{t-1} \quad (1)$$

$$\% \text{ změna} = \frac{\text{Absolutní změna}}{X_{t-1}} \times 100 \quad (2)$$

kde: X_t ... hodnota rozvahové položky roku t ,

X_{t-1} ... hodnota rozvahové položky roku $t-1$.

Výsledné hodnoty horizontální analýzy nám poskytnou odpovědi na otázky ohledně změny počtu jednotek a procentuální změny jednotlivých položek účetních výkazů uskutečněných během zkoumaného období. (Kislingerová 2007)

3.3.1.1 Horizontální analýza společnosti Haspo System, s.r.o.

Horizontální analýzu finančních výkazů rozvahy a výkazu zisku a ztráty mezi lety 2010–2014 lze nalézt v příloze E, F a G. V následujícím textu budou v tabulkách či grafickém zobrazení uvedeny pouze hlavní položky.

Horizontální analýza aktiv

Horizontální analýza hlavních položek aktiv mezi lety 2010-2014 je zobrazena v tabulce č. 1.

Tab. č. 1: Horizontální analýza hlavních položek aktiv společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014

	2010/2011		2011/2012		2012/2013		2013/2014	
	Abs. změna (tis. Kč)	% změna	Abs. změna (tis. Kč)	% změna	Abs. změna (tis. Kč)	% změna	Abs. změna (tis. Kč)	% změna
Aktiva celkem	-10 968	-17,37%	12 401	23,77%	-6 431	-9,96%	9 184	15,80%
Dlouh. majetek	-2 865	-9,86%	-1 454	-5,57%	671	2,71%	8 310	32,73%
Oběžná aktiva	-7 950	-23,63%	13 408	52,18%	-6 748	-17,26%	952	2,94%
Časové rozlišení	-153	-34,62%	452	156,40%	-354	-47,77%	-78	-20,16%

Zdroj: vlastní zpracování (interní zdroje společnosti Haspo System, s.r.o.), 2016

Dlouhodobý majetek vykazuje mezi lety 2010-2012 pokles, který je zapříčiněn především poklesem *dlouhodobého hmotného majetku*. Roku 2010 se uskutečnila velká investice do přístavby výrobní haly a pořízení korpusového lisu. Následné dva roky se žádné velké investice neuskutečnily, což právě mělo za následek zmíněný pokles dlouhodobého hmotného majetku, který byl nadále pouze snižován o hodnotu odpisů. Mezi roky 2012-2014 se situace změnila a došlo ke značnému nárůstu dlouhodobého majetku. Zejména roky 2013 a 2014 byly ve znamení velkých investic do *dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku*. Společnost pořídila nové nákladní vozidlo a vysokozdvížený vozík. V oblasti samotné výroby proběhla značná investice do obnovy stávajícího zařízení. Nehmotný majetek byl navýšen o výrobní a informační software.

Hodnota **oběžných aktiv** během celého sledovaného období výrazně kolísá. Výkyvy oběžných aktiv jsou způsobeny především stavem *celkových zásob a výší pohledávek*

z *obchodních vztahů*. Rok 2011 oproti roku 2010 zaznamenal nejvyšší pokles, který měl příčinu ve snížení stavu zásob o 23,63 % a snížení pohledávek z obchodních vztahů o 31,62 %, což podniku přineslo i nižší tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Důvodem bylo snížení počtu zakázek realizovaných v roce 2011. Situace se roku 2012 zlepšila, nárůst oproti roku 2011 byl o 52,18 % a oběžná aktiva dosahovala svého maxima. Vysokou hodnotu oběžných aktiv zapříčila rekordní výše pohledávek z obchodních vztahů společnosti, které vzrostly o 113,09 %.

Položka **časového rozlišení** vykazuje výraznější změnu pouze mezi roky 2011 a 2012 o 156,49 %. Důvodem výkyvu bylo prudké navýšení *příjmů příštích období* zejména v roce 2012 oproti roku 2011, které vzrostly o 337 000 Kč.

Horizontální analýza pasiv

Horizontální analýza hlavních položek pasiv mezi lety 2010-2014 je zobrazena v tabulce č. 2.

Tab. č. 2: Horizontální analýza hlavních položek pasiv společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014

	2010/2011		2011/2012		2012/2013		2013/2014	
	Abs. změna (tis. Kč)	% změna	Abs. změna (tis. Kč)	% změna	Abs. změna (tis. Kč)	% změna	Abs. změna (tis. Kč)	% změna
Pasiva celkem	-10 968	-17,37%	12 401	23,77%	-6 431	-9,96%	9 184	15,80%
Vlastní kapitál	-4 765	-23,55%	2 388	15,44%	2 598	14,55%	182	0,89%
Cizí zdroje	-5 702	-13,48%	9 625	26,29%	-8 988	-19,44%	8 913	23,93%
Časové rozlišení	-501	-84,34%	388	417,20%	-41	-8,52%	89	20,23%

Zdroj: vlastní zpracování (interní zdroje společnosti Haspo System, s.r.o.), 2016

Hodnoty *základního kapitálu a rezervního fondu* zůstávají během celého sledovaného období neměnné. Výši *vlastního kapitálu* ovlivňují jen hodnoty *nerozděleného zisku minulých let* a *výsledek hospodaření běžného účetního období*. Pokles *vlastního kapitálu* byl zaznamenán pouze v roce 2011 oproti roku 2010 o 17,38 %, pokles byl zapříčiněn *záporným výsledkem hospodaření běžného účetního období* roku 2011, kdy podnik vykázal ztrátu ve výši 4 765 000 Kč.

Cizí zdroje během celého sledovaného období kolísají. Největší podíl na jejich vývoji mají položky *závazky z obchodních vztahů a bankovní úvěry a výpomoci*. *Bankovní úvěry* společnost využívá především k investičním záměrům. Od roku 2010 společnost

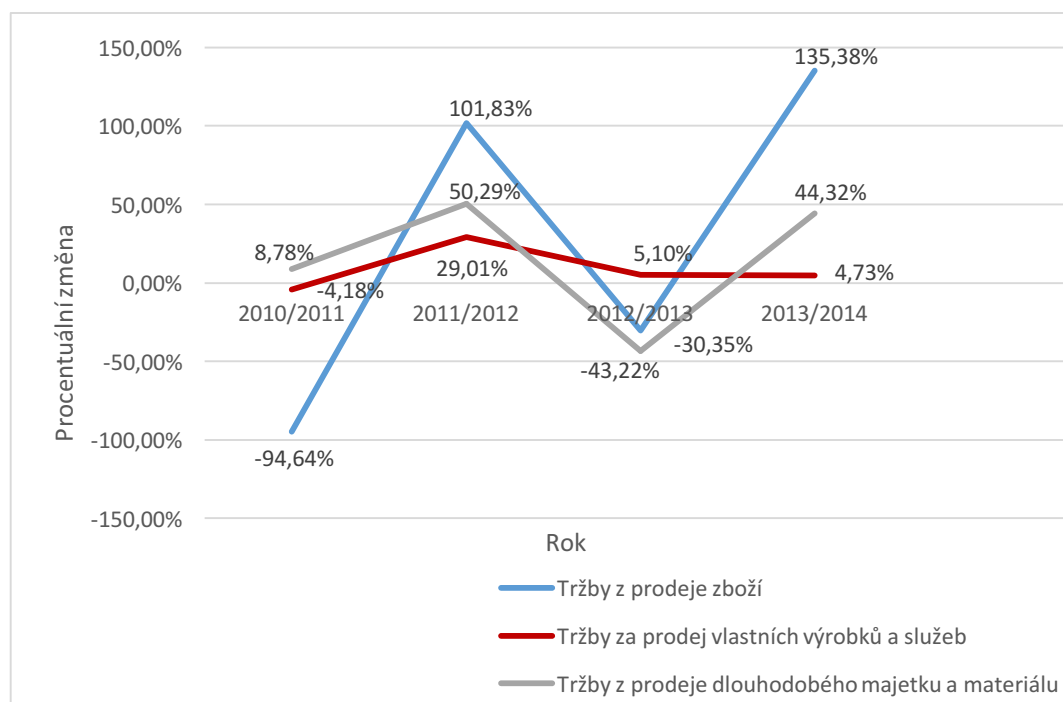
čerpá úvěry od třech různých peněžních ústavů - Česká spořitelna, a.s., ČSOB leasing, a.s. a Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s.. Česká spořitelna, a.s. poskytla společnosti tři druhy úvěrů – Investiční, Revolvingový a Kontokorentní. Tyto úvěry jsou čerpány během celého sledovaného období. Investiční úvěr od ČSOB leasing, a.s., který byl použit na koupi nákladního automobilu, byl roku 2013 plně splacen, což lze zaznamenat na snížení cizích zdrojů o 19,44 % oproti roku 2012. Roku 2012 byl firmě poskytnut investiční úvěr od VB Leasing CZ, s.r.o. na koupi CNC obráběcího stroje, který přispěl k nárůstu cizích zdrojů oproti roku 2011 o 26,29 %.

Závazky z obchodních vztahů dosahovaly nejvyšší hodnoty roku 2012, kdy jejich hodnota dosahovala 18 104 000 Kč. Staly se tak položkou, která měla zásadní vliv na vývoj cizího kapitálu, který roku 2012 oproti roku 2011 vzrostl o 26,29 %. Výše závazků z obchodních vztahů byla způsobena rekordní výší **pohledávek z obchodních vztahů** v roce 2012. Z tohoto důvodu nebyla společnost schopna platit své závazky.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Na obrázku č. 4 je graficky zobrazena horizontální analýza tržeb společnosti.

Obr. č. 4: Horizontální analýza tržeb společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014



Zdroj: vlastní zpracování (interní zdroje společnosti Haspo System, s.r.o.), 2016

Vývoj **tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb** je vyjma roku 2011 po celé sledované období rostoucí. Největší změna proběhla mezi lety 2011-2012, kdy hodnota tržeb vzrostla o 21 307 000 Kč. Nárůst byl způsoben zvyšujícím se počtem zakázek, jejichž výše před rokem 2012 byla díky pokrizové situaci nízká.

Nejvýraznější změna u **tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu** se uskutečnila mezi lety 2011-2012. Zásahu na tom měly tržby z prodeje *dlouhodobého majetku*, které roku 2012 vzrostly oproti roku 2011 o 5820,00 %, nárůst tržeb byl následkem prodeje CNC obráběcího stroje.

Tržby za prodej zboží během celého sledovaného období vykazují kolísavou tendenci. Tržby jsou tvořeny prodejem sedacího nábytku, který společnost poskytuje. Při sledování výše tržeb za prodej zboží je podstatné sledovat položku *obchodní marže*, která již takové výkyvy nevykazuje. Výrazná změna zde proběhla pouze mezi roky 2011-2012, kdy obchodní marže oproti roku 2011 vzrostla o 145,87 %. Tento růst byl zapříčiněn výrazným snížením nákladů vynaložených na prodej zboží, který v ostatních letech nebyl tak markantní. Důvodem byla nízká nákupní cena zboží, které společnost výhodně nakoupila.

Hodnota výsledku hospodaření informuje společnost o její situaci, zda se ocitá ve ztrátě či v zisku. Společnost Haspo System, s.r.o. vykazuje *záporný výsledek hospodaření* pouze v roce 2011, oproti roku 2010 poklesl o 260,08 %. Ztráta je patrná již z provozního výsledku hospodaření, který v roce 2011 vykazuje také zápornou hodnotu a oproti roku 2010 poklesl o 183,09 %. Ztrátový rok 2011 byl zapříčiněn malým objemem zakázek, který byl způsoben doznívající pokrizovou situací. Přestože tržby značně poklesly, náklady se v takové míře nesnížily, a to mělo za následek ztrátovou situaci firmy. Většina nákladů společnosti je tvořena fixními částkami, které zůstávají neměnné i při poklesu či nárůstu tržeb. Jedná se především o mzdové náklady, náklady za spotřebu energií či další provozní náklady

3.3.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza zkoumá procentuální podíl jednotlivých položek základních účetních výkazu na celkové bilanční sumě. Zobrazuje procentuální podíl na struktuře finančních výkazů. Na rozdíl od horizontální analýzy jsou jednotlivé položky porovnávány po sloupcích (vertikálně), což zavedlo podnět k vytvoření názvu celé analýzy. Prvním krokem pro realizaci analýzy je stanovení si základu, který představuje 100 %. Za základ

výkazu rozvahy je nejčastěji používána celková suma aktiv a celková suma pasiv. U výkazu zisku a ztráty se jako základ obvykle používá velikost celkových tržeb. (Kislingerová 2007; Sedláček 2009)

Vertikální analýzu lze využít při mezipodnikovém srovnání. Je nástrojem, který usnadňuje komparaci analyzovaného podniku s ostatními společnostmi podnikajícími ve stejném oboru. Vizualizace procentuálního podílu na struktuře účetních výkazů usnadňuje i srovnatelnost jednotlivých výkazů s předchozími roky. (Růčková 2007)

Jednotlivý podíl položky účetních výkazů lze vypočítat pomocí vzorce (Kislingerová Hnilica 2005, s. 15):

$$Podíl = \frac{X_t}{\sum X_t} \quad (3)$$

kde: X_t ... hodnota rozvahové položky roku t ,

$\sum X_t$... suma všech rozvahových položek roku t .

3.3.2.1 Vertikální analýza společnosti Haspo System, s.r.o.

Vertikální analýza společnosti je provedena u finančních výkazů rozvahy a výkazu zisku a ztráty. V příloze H, I a J lze nalézt vertikální analýzy jednotlivých výkazů mezi lety 2010–2014.

Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza hlavních položek aktiv mezi lety 2010-2014 je zobrazena v tabulce

č. 3.

Tab. č. 3: Vertikální analýza hlavních položek aktiv společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014

	2010	2011	2012	2013	2014
Aktiva celkem	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Dlouhodobý majetek	46,01 %	50,19 %	38,29 %	43,68 %	50,06 %
Oběžná aktiva	53,29 %	49,26 %	60,56 %	55,66 %	49,48 %
Časové rozlišení	0,70 %	0,55 %	1,15 %	0,67 %	0,46 %

Zdroj: vlastní zpracování (interní informace společnosti Haspo System, s.r.o.), 2016

Z tabulky je patrné, že většinový podíl ve struktuře celkových aktiv během celého sledovaného období není tvořen pouze jednou položkou, ale střídavě je tvořen **dlouhodobým majetkem** a **oběžnými aktivy**. Hodnoty položek dlouhodobého majetku

a oběžných aktiv kolísají okolo hodnoty 50 %. V letech 2011 a 2014 jsou položky téměř vyrovnané. Naopak rok 2012 představuje největší rozdíl. **Oběžná aktiva** představují 60,56 % celkových aktiv. Tento nárůst oběžných aktiv byl způsobem razantním zvýšením krátkodobých pohledávek, konkrétně *pohledávek z obchodních vztahů*, což je způsobeno špatnou platební morálkou odběratelů, především tuzemských odběratelů. Oproti roku 2011 se krátkodobé pohledávky zvýšily až dvojnásobně. Naopak pokles **dlouhodobého majetku** byl zapříčiněn prodejem obráběcího stroje.

Časové rozlišení zaznamenává nejvyšší procentuální podíl oproti ostatním rokům v roce 2012. Příčinou jsou nejvyšší dosahované hodnoty jak v položce *nákladů příštích období*, tak i v položce *příjmů příštích období*.

Vertikální analýza pasiv

Vertikální analýza hlavních položek pasiv mezi lety 2010-2014 je zobrazena v tabulce č. 4.

Tab. č. 4: Vertikální analýza hlavních položek pasiv společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014

	2010	2011	2012	2013	2014
Pasiva celkem	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Vlastní kapitál	32,05 %	29,65 %	27,65 %	35,18 %	30,65 %
Cizí zdroje	67,01 %	70,17 %	71,60 %	64,06 %	68,56 %
Časové rozlišení	0,49 %	0,18 %	0,74 %	0,76 %	0,79 %

Zdroj: vlastní zpracování (interní informace společnosti Haspo System, s.r.o.), 2016

Vertikální analýza pasiv představuje během celého sledovaného období poměrně stabilní strukturu celkových pasiv. **Cizí zdroje** představují většinový podíl, jejich hodnota během celého sledovaného období kolísá okolo 70 %. Dvojnásobný podíl cizích zdrojů oproti vlastnímu kapitálu je zapříčiněn především čerpáním *bankovních úvěrů*, kterými společnost kryje většinu svých investic. Druhou položkou, která svou hodnotou ovlivňuje výši cizího kapitálu, jsou krátkodobé závazky, konkrétně *závazky z obchodních vztahů*, které nejvyšší hodnoty 28,04 % dosáhly roku 2012, což je promítnuto i v tabulce č. 4.

Vlastní kapitál zaujímá ve struktuře pasiv jednu třetinu. Nejvyšší podíl tvoří *výsledek hospodaření minulých let*. V roce 2012 vykazuje vlastní kapitál nejnižší podíl, konkrétně 27,65 %. Tato hodnota byla vyvolána díky nejnižší hodnotě výsledku

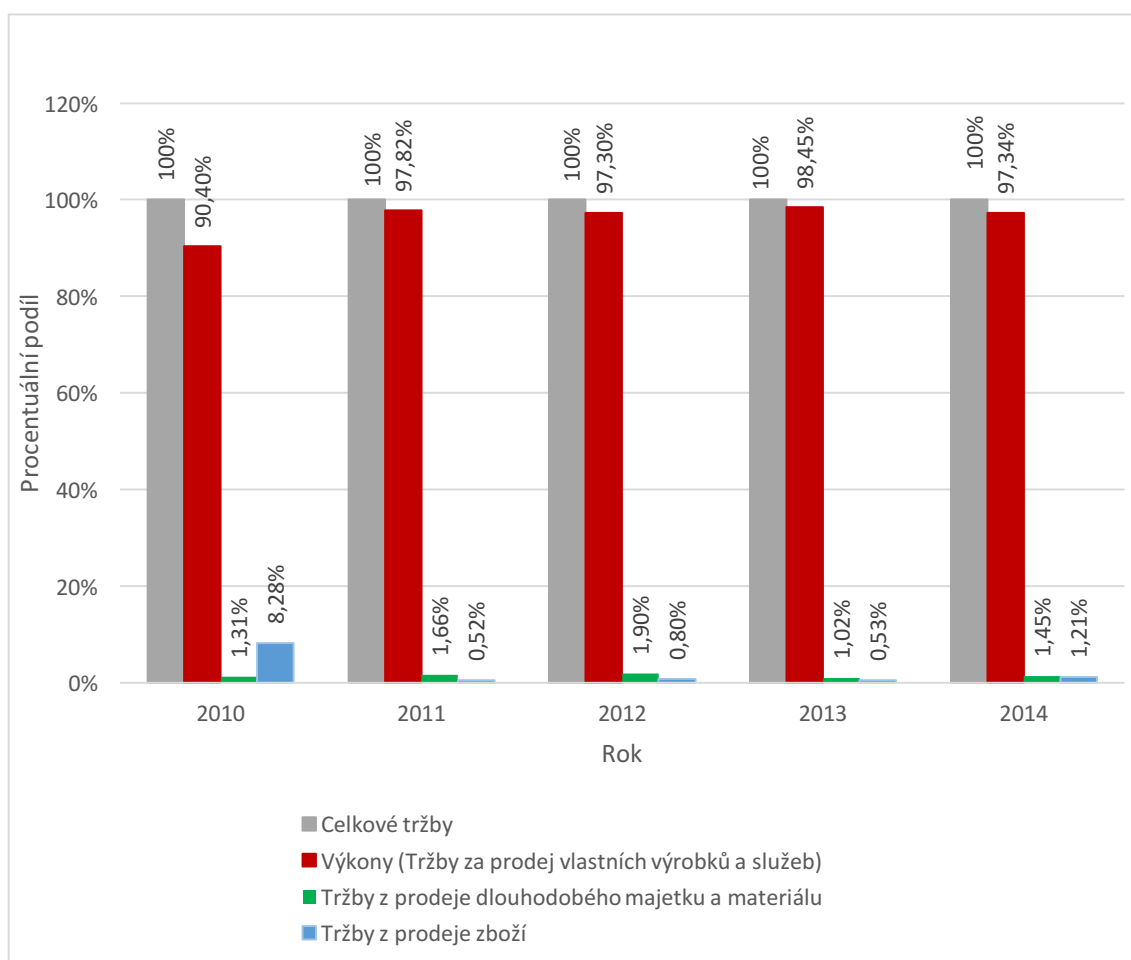
hospodaření minulých let, jejíž pokles byl zapříčiněn záporným *výsledkem hospodaření běžného účetního období* za rok 2011.

Časové rozlišení vykazovalo nejnižší procentuální podíl roku 2011, kdy *výdaje příštích období* tvořili pouhých 93 000 Kč na rozdíl od ostatních let, kdy se pohybovaly okolo 500 000 Kč.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Pro realizaci vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty společnosti byla použita jako poměrová základna **suma celkových tržeb**, jelikož představují nejdůležitější část celého výkazu a pro společnost jsou zdrojem jejich vlastních příjmů. Obrázek č. 5 znázorňuje procentuální strukturu celkových tržeb společnosti.

Obr. č. 5: Procentuální struktura celkových tržeb společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014



Zdroj: vlastní zpracování (interní informace společnosti Haspo System, s.r.o.), 2016

Celkové tržby společnosti Haspo System, s.r.o. jsou zde tvořeny sumou hodnot položek:

- tržby z prodeje zboží,
- výkony (tržby za prodej vlastních výrobků a služeb)
- tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb představují hlavní podíl na celkových tržbách. V roce 2011 a 2014 představují téměř 100% podíl. Výše podílu je díky výrobní činnosti firmy zcela pochopitelná. Rok 2010 zobrazuje mírný pokles podílů, který je ale kompenzován vyšším podílem tržeb z prodeje zboží. Podíl tržeb z prodeje zboží v ostatních letech je téměř zanedbatelný.

3.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je základním metodickým nástrojem finanční analýzy. Poměrové ukazatele lze vypočítat jako podíl dvou účetních položek uvedených v účetních výkazech, mezi nimiž existuje souvislost. Výběr a tvorba ukazatelů je podřízena záměru konkrétní analýzy. Jednotlivé ukazatele se seskupují a vytvářejí skupiny, které se týkají určitého aspektu finančního stavu podniku. (Valach 1999)

Základní členění poměrových ukazatelů z hlediska jejich zaměření je následovné:

- ukazatele likvidity,
- ukazatele rentability,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele tržní hodnoty. (Růčková 2007)

Ukazatele likvidity

Likvidita podniku vyjadřuje schopnost podniku uhradit své běžné závazky. Představuje jednu ze základních podmínek úspěšné existence podniku. (Růčková 2007)

V souvislosti s likviditou se lze setkat s pojmy solventnost a likvidnost. Pojem solventnost vyjadřuje obecnou schopnost podniku získání požadovaných prostředků na úhradu závazků společnosti. Druhý pojem likvidnost je jednou z vlastností konkrétního druhu majetku. Vyjadřuje míru obtížnosti přeměny majetku do hotovostní formy, neboli jak rychle potrvá přeměna majetku na hotové peníze. (Grünwald, Holečková 1997)

Existují tři stupně likvidnosti, které rozdělují aktiva do skupin dle jejich rychlosti transformace na peněžní prostředky:

- 1. stupeň likvidnosti – hotovostní peníze, nevázané bezhotovostní peníze na bankovním účtu,
- 2. stupeň likvidnosti – splatné krátkodobé pohledávky, termínované vklady, krátkodobé obchodovatelné cenné papíry,
- 3. stupeň likvidnosti – zásoby všeho druhu. (Kislingová 2007)

Z hlediska finanční rovnováhy podniku je správná výše likvidity důležitým faktorem. Je potřebné najít vyváženou likviditu, jelikož jen dostatečně likvidní společnost je schopna dostát svým závazkům. Vysoká míra likvidity vyjadřuje vázanost finančních prostředků v aktivech, což pro zhodnocení finančních prostředků není efektivní a způsobuje to snižování rentability podniku. (Růčková 2007)

Zpravidla jsou rozlišovány tři základní druhy likvidity: běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita, které jsou popsány v následujícím textu. (Růčková 2007)

Běžná likvidita

Běžná likvidita je v odborných literaturách též označována pojmem likvidita 3. stupně nebo ukazatel solventnosti. Běžná likvidita vyjadřuje, kolikrát jsou oběžná aktiva vyšší než krátkodobé závazky podniku. Jinak řečeno, kolikrát by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby v daném okamžiku proměnil všechna oběžná aktiva na hotové peníze. (Grünwald, Holečková 1997)

Ukazatel běžné likvidity poskytuje cenné informace věřitelům společnosti, informuje je o míře ochrany jejich krátkodobých investic aktivy společnosti. Tyto informace jsou pro věřitele užitečné, jelikož s každou investicí podstupují riziko nesplacení jejich závazků. (Grünwald, Holečková 1997)

Optimální rozmezí ukazatele běžné likvidity se pohybuje mezi hodnotami 1,5 – 2,5. (Růčková 2007)

Ukazatele běžné likvidity lze vypočítat dle vzorce (Valach 1999, s. 108):

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (4)$$

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita je v odborných literaturách též označována pojmem likvidita 2. stupně. Pohotová likvidita zohledňuje strukturu oběžných aktiv dle likvidity. Při výpočtu je od oběžných aktiv odečtena jejich nejméně likvidní část, a tou je položka zásob. Optimální kritérium pro pohotovou likviditu je vyjádřeno poměrem čitatele a jmenovatele 1:1 až 1:5. Hodnoty v poměr 1:1 vyjadřují, že podnik je schopen dostát svým závazkům, aniž by musel začít prodávat své zásoby. Vyšší hodnota ukazatele je z hlediska věřitelů příznivá, vypovídá o větším míře oběžných aktiv vázaných ve formě pohotových prostředků. (Grünwald, Holečková 1997; Růčková 2007)

Ukazatele pohotové likvidity lze vypočítat dle vzorce (Valach 1999, s. 110):

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (5)$$

Okamžitá likvidita

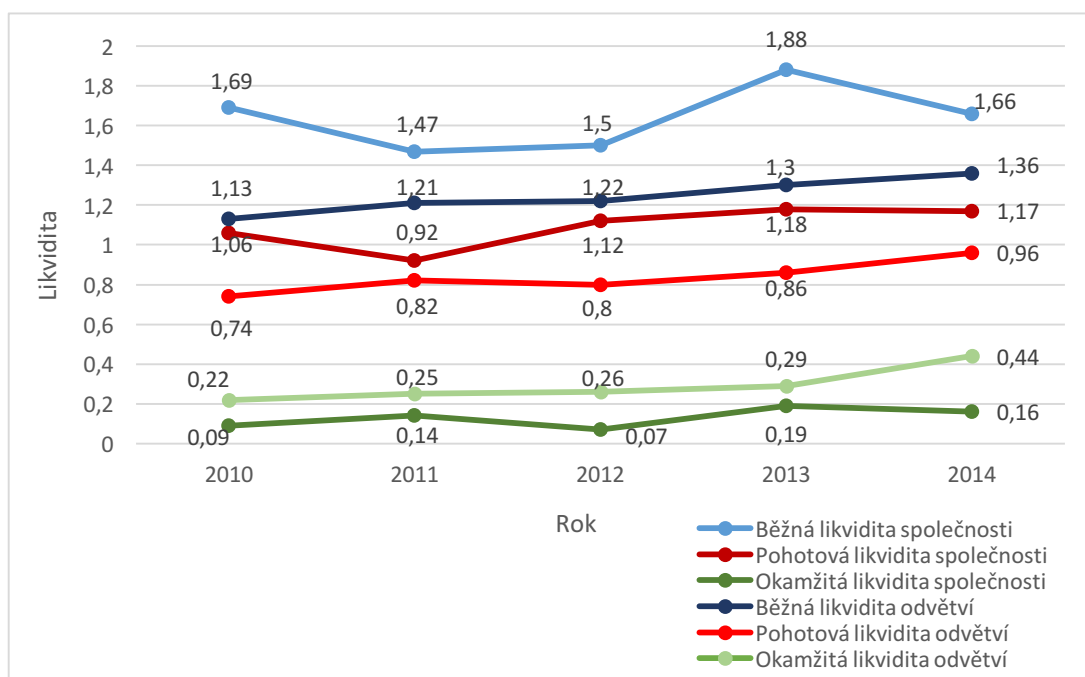
Okamžitá likvidita je v odborných literaturách též označována pojmem likvidita 1. stupně nebo hotovostní poměr. Okamžitá likvidita zohledňuje pouze nejlikvidnější položky z rozvahy, jedná se o položku finančního majetku. Finanční majetek neboli pohotovými platebními prostředky představují peníze, účty v bankách a obchodovatelné krátkodobé cenné papíry a podíly. Doporučený interval pro okamžitou likviditu je dán rozmezím hodnoty mezi 0,6 – 1,1. (Růčková 2007)

Ukazatele okamžité likvidity lze vypočítat dle vzorce (Valach 1999, s. 111):

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (6)$$

Vývoj hodnot běžné, pohotové a okamžité likvidity společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014, včetně porovnání s hodnotami v odvětví, je graficky zobrazen na obrázku č. 6.

Obr. č. 6: Ukazatele likvidity společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014



Zdroj: vlastní zpracování (interní informace společnosti Haspo System, s.r.o.; Panorama zpracovatelského průmyslu ČR. Ministerstvo průmyslu a obchodu 2015), 2016

Hodnoty **běžné likvidity** společnosti Haspo System, s.r.o. se mezi lety 2011-2014 pohybují v rozmezí doporučeného intervalu. Ačkoliv hodnoty ve všech letech spadají do doporučeného intervalu, ani v jednom roce sledovaného období nedosáhly hodnoty 2. To znamená, že kdyby společnost přeměnila všechna oběžná aktiva na peníze, nebyla by schopna ani v jednom roce uspokojit své závazky 2x. Tento fakt není příznivý pro věřitele společnosti, kteří vyžadují vyšší hodnoty likvidity. V roce 2011 a 2012 jsou hodnoty hraniční. V roce 2011 bylo snížení likvidity vyvoláno značným snížením **oběžného majetku, krátkodobé závazky** ovšem takový pokles nezaznamenaly. Naopak rok 2012 zaznamenal razantní nárůst oběžných aktiv, který byl doprovázen i obdobným nárůstem krátkodobých závazků. V porovnání s hodnotami běžné likvidity v odvětví dosahuje běžná likvidita společnosti během sledovaného období vyšších hodnot.

Pohotová likvidita společnosti Haspo System, s.r.o. kolísá okolo nižší hodnoty doporučeného intervalu, okolo hodnoty 1. V roce 2011 hodnota ukazatele klesla mírně pod úroveň 1, což znamená mírný nadbytek **zásob** ve struktuře aktiv podniku. Hodnoty pohotové likvidity informují společnost o tom, že by byla schopna pokrýt své **krátkodobé závazky oběžnými aktivy**, kromě roku 2011, kdy by musela zpeněžit nepatrnou část svých zásob. Hodnoty pohotové likvidity společnosti se stejně jako hodnoty běžné likvidity pohybují během celého sledovaného období nad průměrem hodnot v odvětví.

Hodnoty **okamžité likvidity** společnosti Haspo System, s.r.o. jsou velmi nízké, ani v jednom roce během sledovaného období nedosahují hodnoty doporučeného rozmezí. To znamená, že společnost není schopna své **krátkodobé závazky** platit pouze z **finančního majetku**. Tato situace není přívětivá pro majitele společnosti, důvod může být zapříčiněn velkým objemem nesplacených pohledávek.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost podniku efektivně využívat svá aktiva. Informují o množství vázaných peněz v majetku podniku. Přebytek aktiv způsobuje zbytečné náklady, na druhé straně nedostatek aktiv způsobuje škody na zisku v podobě ušlých tržeb. Rozlišují se dva typy ukazatele aktivity – počet obrátů a doba obrátu. První typ udává počet obrátů za určité období, čím vyšší je jeho hodnota, tím kratší dobu je majetek vázán, což přináší vyšší zisky do podniku. Doba obrátu odráží průměrnou dobu trvání jedné obrátky majetku. (Růčková 2007)

Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv je komplexním ukazatelem, který vypovídá o efektivnosti podniku ve využívání celkových aktiv. Hodnota ukazatele nás informuje o počtu, kolikrát se celková aktiva během jednoho roku obrátí, tato hodnota by měla být minimálně na úrovni 1. (Kislingerová 2007)

Hodnotu ukazatele lze vypočítat pomocí vztahu (Synek 2003, s. 358):

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} \quad (7)$$

Obrat dlouhodobého majetku

Obrat dlouhodobého majetku vypovídá o efektivním využíváním dlouhodobého majetku podniku. Hodnota ukazatele je podstatná pro budoucí investice do dlouhodobého majetku. (Kislingerová 2007)

Hodnotu ukazatele lze vypočítat pomocí vztahu (Kislingerová 2007, s. 94):

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Dlouhodobý majetek}} \quad (8)$$

Obrat zásob

Ukazatel počtu obrátek zjišťuje, kolikrát jsou během roku zásoby prodány a opětovně naskladněny. Podniky mají zájem na zvyšujícím se počtu obrátek, který přináší vyšší zisky. (Blaha, Jindřichovská 2006)

Hodnotu ukazatele lze vypočítat pomocí vztahu (Grünwald, Holečková 1997, s. 26):

$$Obrat\ zásob = \frac{Tržby}{Zásoby} \quad (9)$$

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob představuje průměrný počet dnů, během kterých jsou zásoby vázány v podniku až do okamžiku jejich spotřeby nebo jejich prodeje. Obecně lze konstatovat, že ideální situace pro podnik je v případě zvyšujícího se počtu obrátek zásob a snižující se doby obratu zásob. (Růčková 2007)

Hodnotu ukazatele lze vypočítat pomocí vztahu (Kislingerová, Hnilica 2005, s. 34):

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{Zásoby}{\frac{Tržby}{360}} \quad (10)$$

Doba splatnosti krátkodobých závazků

Ukazatel doby splatnosti krátkodobých závazků vypovídá o tom, jak dlouho podniku trvá dostat svým závazkům. Zobrazuje počet dnů, během kterých podnik od svých dodavatelů čerpá bezplatný obchodní úvěr. (Kislingerová 2007)

Hodnotu ukazatele lze vypočítat pomocí vztahu (Kislingerová, Hnilica 2005, s. 34):

$$Doba\ splatnosti\ krát.\ závazků = \frac{krát.\ závazky\ z\ obch.\ vztahů}{\frac{Roční\ tržby}{360}} \quad (11)$$

Doba splatnosti pohledávek

Doba splatnosti pohledávek zobrazuje období, během kterého musí podnik čekat, než obdrží platby za prodané zboží a poskytnuté služby. Doporučenou hodnotu představuje běžná doba splatnosti, která nebývá vždy odběrateli dodržována. (Blaha, Jindřichovská 2006)

Hodnotu ukazatele lze vypočítat pomocí vztahu (Kislingerová, Hnilica 2005, s. 34):

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky z obchodních vztahů}}{\frac{\text{Roční tržby}}{360}} \quad (12)$$

Hodnoty ukazatelů aktivity společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014 jsou souhrnně zobrazeny v tabulce č. 5. Výše tržeb, se kterou je počítáno ve všech ukazatelích, je sumou položek:

- tržby za prodané zboží,
- tržby za prodej vlastních výrobků a služeb,
- tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu.

Tab. č. 5: Ukazatele aktivity společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014

	Obrat celkových aktiv	Obrat dlouhod. majetku	Obrat zásob	Doba obratu zásob	Doba splatnosti pohledávek	Doba splatnosti krát. závazků
2010	1,34	2,92	6,72	53,55	73,12	57,91
2011	1,44	2,87	7,81	46,1	56,64	52,26
2012	1,51	3,94	9,69	37,14	93,03	66,93
2013	1,74	3,98	8,42	42,78	52,42	39,08
2014	1,59	3,18	10,88	33,08	59,55	49,66

Zdroj: vlastní zpracování (interní informace společnosti Haspo System, s.r.o.), 2016

Hodnoty ukazatele **obratu celkových aktiv** vykazují mezi roky 2010-2013 stálý růst. Rok 2014 představoval následný pokles, který byl vyvolán značným zvýšením **celkových aktiv**. Tento nárůst byl zapříčiněn především velkými investicemi do **dlouhodobého majetku**. Minimální výše obratu celkových aktiv je doporučena hodnotou jedna, tato hodnota je po celé sledované období překonána. Společnost může k efektivnějšímu využití svých aktiv pomoci odprodejem nevyužívaných strojů.

Hodnoty ukazatele **obratu dlouhodobého majetku** během celého sledovaného období kolísají. Nejnížší hodnota 2,87 byla zaznamenána v roce 2011, naopak nejvyšší hodnota 3,98 v roce 2013. Následný pokles hodnoty roku 2014 oproti roku 2013 byl způsoben velkými investicemi, které v roce 2014 společnost provedla, došlo k nárůstu **dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku**.

Z tabulky č. 5 lze vypořadovat rostoucí tendenci **obratu zásob** a s tím spojenou klesající tendenci **doby obratu zásob**. Nepatrný výkyv se odehrál pouze v roce 2013 a ten byl v následujícím roce vykompenzován o to razantnější změnou. Z hodnot je tedy patrné, že **zásoby** jsou v podniku rychle otáčeny. Zásoby jsou tvořeny položkami materiál, nedokončená výroba a polotovary, výrobky a zboží. Jelikož společnost Haspo System, s.r.o. je výrobní společností, hodnoty jsou velmi uspokojivé. Lze z nich vyčíst, že společnost během sledovaného období pocítuje zdatelný nárůst objemu práce, kterému musela být podřízena i rychlost realizace.

Dle výpočtu ukazatele **doby splatnosti pohledávek** se průměrné hodnoty doby splatnosti pohybují v rozmezí 52,43-93,03 dne. Poměrové složení tuzemských a zahraničních pohledávek z obchodních vztahů je pozoruhodné. I když 65% odběratelů tvoří německé firmy, tak poměr pohledávek je zcela opačný. Během celého sledovaného období jsou pohledávky z obchodních vztahů tvořeny v průměru ze 75% pohledávkami tuzemskými. Platební morálka tuzemských firem oproti německým firmám je diametrálně odlišná. Tuzemské společnosti své faktury platí pozdě. Smluvní splatnost odběratelské faktury je do 30, 60 nebo 90 dnů dle konkrétního odběratele. Faktury s třicetidenní splatností dostávají především nové společnosti a němečtí odběratelé. Faktury s devadesátidenní splatností jsou vystavovány pouze státnímu sektoru. Společnost by se měla zaměřit na zlepšení platební morálky odběratelů. Možný návrh, jak situaci zlepšit, je uveden v kapitole č. 5 – návrhy a opatření na zlepšení ekonomické situace podniku.

Dodavatelské faktury jsou vystavovány společnosti stejně jako odběratelské s 30, 60, 90denní splatností. Průměrná doba **splatnosti krátkodobých závazků** společnosti se pohybuje v rozmezí mezi 39,08 – 66,93 dne. Společnost se snaží dostat svým závazkům včas, ale z důvodu velkého množství nesplacených pohledávek, jsou jejich platební schopnosti limitované.

Ukazatelé zadluženosti

Zadluženost je pojmem, který informuje o skutečnosti, že podnik využívá cizích zdrojů k financování svých aktiv. Podnik k financování svých aktiv využívá jak cizích zdrojů, tak zároveň i vlastního kapitálu. V reálné ekonomice nelze financovat podnik pouze z vlastního nebo naopak pouze z cizího kapitálu. Financování podniku výhradně vlastním kapitálem by přineslo celkové snížení výnosnosti vloženého kapitálu. Na druhé straně financování výhradně z cizích zdrojů by bylo velmi rizikové a zákonem není akceptovatelné. Hlavním smyslem analýzy zadluženosti je nalezení optimální kapitálové

struktury, ve které je vyvážený poměr vlastního a cizího kapitálu. (Grünwald, Holečková 1997; Růčková 2007)

Analýza finanční struktury podniku využívá několika ukazatelů zadluženosti odvozených zejména z rozvahy. Ukazatele zadluženosti umožňují firmám zjistit rozsah financování aktiv společnosti cizími zdroji. Mezi základní ukazatele zadluženost patří následující: ukazatel věřitelského rizika, koeficient samofinancování, ukazatel úrokového krytí, koeficient zadluženosti. (Růčková 2007)

Ukazatel věřitelského rizika

Hodnota ukazatele věřitelského rizika vyjadřuje míru celkové zadluženosti podniku. Zobrazuje nám, do jaké míry je majetek firmy financován cizími zdroji. „*Obecně platí, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je zadluženost podniku a tím vyšší je riziko jak věřitelů, tak i akcionářů.*“ (Valach 1999, s. 106) Vyšší hodnota může být pro věřitele příznivá jen v případě, že procento úroků placeného z cizího kapitálu bude dosahovat nižší hodnoty než procento rentability. (Valach 1999)

Zápis pro výpočet ukazatele je následující (Růčková 2007, s. 58):

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (13)$$

Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování neboli equity ratio je doplňkovým ukazatelem výše popsaného ukazatel věřitelského rizika. Součet hodnot těchto dvou ukazatelů bude tvořit 100%. Ukazatel vyjadřuje, do jaké míry jsou aktiva společnosti financována vklady akcionářů. Je zobrazením finanční stability a nezávislosti společnosti. (Valach 1999)

Zápis pro výpočet ukazatele je následující (Růčková 2007, s. 58):

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (14)$$

Koeficient zadluženosti

Koeficient zadluženosti neboli debt – equity ratio je kombinací ukazatelů věřitelského rizika a koeficientu samofinancování. (Valach 1999)

Zápis pro výpočet ukazatele je následující (Kislingerová, Hnilica 2005, s. 35) :

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (15)$$

Ukazatel úrokového krytí

Ukazatel úrokového krytí zjišťuje, zda dluhového zatížení je pro společnost únosné. Hodnoty ukazatele informují o tom, kolikrát zisk společnosti převyšuje úroky. Úrokové krytí vyjadřuje velikost tzv. bezpečnostního prostoru pro věřitele. Úroky dle doporučení by měli být pokryty minimálně trojnásobně. Neschopnost hrazení úrokových plateb ze zisku společnost může být rysem hrozícího úpadku společnosti. (Růčková 2007)

Zápis pro výpočet ukazatele je následující (Růčková 2007, s. 58):

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}} \quad (16)$$

Hodnoty zmíněných ukazatelů zadluženosti je problematické optimalizovat a stanovit tak jejich doporučený interval. Pro věřitele i akcionáře je podstatná především přiměřenost zadluženosti podniku.

Výsledné hodnoty ukazatelů zadluženosti společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2013 jsou souhrnně zobrazeny v tabulce č. 6.

Tab. č. 6: Ukazatele zadluženosti společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014

	2010	2011	2012	2013	2014
Věřitelské riziko	67,01%	70,17%	71,60%	64,06%	68,56%
Koeficient samofinancování	32,05%	29,65%	27,65%	35,18%	30,65%
Koeficient zadluženosti	209%	236,68%	258,94%	182,10%	223,69%
Úrokové krytí	3,85	-3,83	3,46	4,55	1,20
Věřitelské riziko odvětví	52,75%	50,98%	49,26%	48,14%	47,23%
Koeficient samofinancování odvětví	46,78%	48,41%	50,21%	51,24%	51,11%

Zdroj: vlastní zpracování (interní informace společnosti Haspo System, s.r.o.), 2016

Celková zadluženost společnosti Haspo System, s.r.o. je mezi lety 2010-2014 poměrně vyrovnaná. Hodnoty **ukazatele věřitelského rizika** jsou ovšem relativně vysoké, společnost po celé sledované období kryje **aktiva** především **cizími zdroji**. Majetek

společnosti je v roce 2011 a 2012 až ze 70 % financován cizími zdroji. Důvodem je využívání bankovních úvěrů na realizované investice. Ukazatel průměrné zadluženosti v odvětví se pohybuje okolo hodnoty 50%. V porovnání se zadlužeností společnosti Haspo System, s.r.o. je patrné, že společnost se pohybuje zdatelně nad průměrem odvětví. Pro věřitele nejsou hodnoty společnosti velmi příznivé.

Hodnoty **koeficientu samofinancování** vypovídají o tom, že společnost kryje majetek z vlastních zdrojů pouze z jedné třetiny. Hodnoty ukazatele se pohybuje v rozmezí mezi 27,65-35,18 %. Nejvyšší hodnota 35,18 % byla dosahována roku 2013. Nárůst hodnoty byl způsoben poklesem **aktiv** společnosti a zároveň nárůstem **vlastního kapitálu**. V porovnání s ukazatelem odvětví jsou hodnoty koeficientu samofinancování společnosti pod úrovní průměrné hodnoty, což bylo patrné již z výsledků ukazatele věřitelského rizika, jelikož suma jejich hodnot musí tvořit 100 %.

Hodnoty **ukazatele koeficientu zadluženosti** ukazují nepoměr mezi **cizími a vlastními zdroji** společnosti. Z hodnot je patrné, že během celého sledovaného období jsou cizí zdroje oproti vlastnímu kapitálu více než dvojnásobné. Nižší hodnota je vykazována pouze v roce 2013, kdy je hodnota cizích zdrojů o 182,10% vyšší než hodnota vlastního kapitálu.

Hodnoty **ukazatele úrokového krytí** ve sledovaném období výrazně kolísají. V letech 2010, 2012 a 2013 hodnoty dosahují doporučených hodnot, zisk pokrývá placené úroky více než trojnásobně. Rok 2011 ale naopak vykazuje hodnotu zápornou - 3,83 , příčinou je **záporný výsledek hospodaření**. Když je společnost ve ztrátě, tak není schopna pokrýt placené úroky. Hodnota v roce 2014 není záporná, ale zároveň není uspokojivá, krytí úroků ziskem je možné pouze jednou.

Ukazatele rentability

Ukazatel rentability neboli ukazatel výnosnosti vloženého kapitálu „je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Je formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jakou hlavní kritérium pro alokaci kapitálu.“ (Grünwald, Holečková 1997, s. 16)

Ukazatele rentability posuzují celkovou efektivnost určité činnosti. Patří k ukazatelům, které mají zásadní vliv pro akcionáře a rozhodování potencionálních investorů. Rentabilita je obecně definována vztahem zisku k sumě vloženého kapitálu. Obecně platí, že čím vyšší hodnoty rentabilita vykazuje, tím efektivněji společnost hospodaří.

Ukazatele využívají při svých výpočtech různé kategorie zisku, nejčastěji používají:

- EAT – zisku po zdanění, (čistý zisk)
- EBIT – zisk před odečtením úroků a daní. (Růčková 2007)

Rentabilita aktiv (ROA – return on assets)

Ukazatel rentability aktiv vyjadřuje výnosnost celkových vložených aktiv podniku nehledě na zdroje jejich financování. (Kislingerová 2007)

Ukazatel je vyjádřen poměrem (Kislingerová 2007, s. 84):

$$ROA = \frac{EAT}{Aktiva} \quad (17)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – return on equity)

Ukazatel rentability vlastního kapitálu odráží výnosnost kapitálu, který byl do společnosti vložen vklady akcionářů a vlastníků podniku. Hodnota ukazatele vypovídá o tom, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investované kapitálu. (Kislingerová 2007)

Ukazatel je vyjádřen poměrem (Kislingerová 2007, s. 84):

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál} \quad (18)$$

Rentabilita tržeb (ROS – return on sales)

Ukazatel rentability tržeb vyjadřuje, kolik korun zisku je podnik schopen vyprodukovat z jedné koruny tržeb. Ukazatel je též označován pojmem ziskové rozpětí a lze ho aplikovat pro výpočet ziskové marže. (Kislingerová 2007)

Ukazatel je vyjádřen poměrem (Růčková 2007, s. 56):

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby} \quad (19)$$

Rentabilita nákladů (ROC – return on costs)

Rentabilita nákladů je doplňkovým ukazatelem k ukazateli rentability tržeb. Ukazatel vyjadřuje, kolik nákladů připadá na jednu korunu tržeb podniku. To znamená, že čím nižší hodnotu ukazatel vykazuje, tím menší náklady byly vynaloženy na jednu korunu tržeb. (Růčková 2007)

Ukazatel je vyjádřen poměrem (Růčková 2007, s. 56):

$$ROC = 1 - ROS \quad (20)$$

Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE – return on capital employed)

Investovaný kapitál je tvořen součtem dlouhodobě vložených prostředků věřitelů a prostředků akcionářů. Ukazatel vyjadřuje, kolika zisku před zdaněním bylo dosaženo jednou korunou investovanou věřiteli společnosti. (Kislingerová 2007)

Ukazatel je vyjádřen poměrem (Kislingerová 2007, s. 83):

$$ROCE = \frac{EBIT}{VK + R + DZ + BÚD} \quad (21)$$

Kde: VK ... vlastní kapitál,

R ... rezervy,

DZ ... dlouhodobé závazky,

BÚD ... bankovní úvěry dlouhodobé.

Hodnoty ukazatelů rentability společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014 jsou uvedeny v tabulce č. 7 včetně vývoje rentability v odvětví.

Tab. č. 7: Ukazatele rentability společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014

	2010	2011	2012	2013	2014
ROA společnost	3,78%	-9,13%	3,70%	4,47%	0,27%
ROA odvětví	4,09%	4,60%	5,60%	5,71%	7,75%
ROE společnost	11,81%	-30,81%	13,37%	12,70%	0,89%
ROE odvětví	8,74%	9,50%	11,16%	11,14%	15,16%
ROS společnost	2,81%	-6,35%	2,45%	2,57%	0,17%
ROC společnost	97,19%	106,35%	97,55%	97,43	99,83%
ROCE společnost	12,17%	-14,89%	13,06%	13,75%	2,95%

Zdroj: vlastní zpracování (interní informace společnosti Haspo System, s.r.o.; Panorama zpracovatelského průmyslu ČR. Ministerstvo průmyslu a obchodu 2015), 2016

Rentabilita aktiv společnosti Haspo System, s.r.o. vykazuje během sledovaného období výrazné výkyvy svých hodnot. Hodnoty v letech 2010, 2012 a 2013 jsou poměrně uspokojivé. Rok 2012 oproti roku 2010 vykazuje nepatrný pokles z hodnoty 3,78 % na 3,70 %. Rok 2013 přinesl ale znatelný nárůst, hodnota rentability zde dosahovala svého maxima, který byl vyvolaný především nejvyšší hodnotou zisku po zdanění. Na druhou

stranu v roce 2011 a 2014 jsou hodnoty nevyhovující. Jejich nízké hodnoty jsou zapříčiněny nízkou hodnotou zisku po zdanění. Z porovnání hodnot společnosti s průměrnou rentabilitou aktiv v odvětví během celého sledovaného období jsou hodnoty společnosti Haspo System, s.r.o. pod úrovní hodnot v odvětví.

Rentabilita vlastního kapitálu společnosti mezi lety 2010-2014 vykazuje kolísavou tendenci. Hodnoty rentability vlastního kapitálu v letech 2010, 2012 a 2013 lze vyhodnotit jako vyhovující. V roce 2012 na jednu korunu kapitálu vloženého majiteli připadá 0,1337 Kč zisku po zdanění, tato hodnota je během sledovaného období nejvyšší. V roce 2011 nabývá rentabilita záporné hodnoty - 30,81% z důvodu, že firma nevytváří žádný zisk. V porovnání s odvětvím hodnoty společnost v letech 2010, 2012 a 2013 dokonce převyšují průměrné hodnoty rentability vlastního kapitálu v odvětví.

Rentabilita tržeb společnosti vykazuje obdobný vývoj hodnot jako u již zmíněných rentabilit. Opět hodnoty v letech 2010, 2012 a 2013 nabývaly poměrně vyrovnaných kladných hodnot. V roce 2010 připadlo na jednu korunu tržeb 0,0281 Kč zisku po zdanění.

Rentabilita nákladů společnosti vykazuje vysokých hodnot. Obecně lze konstatovat, že na jednu korunu tržeb během celého sledovaného období připadá okolo 99,67% nákladů. Hodnota je ovlivněna především rokem 2011, kdy hodnota převyšovala 100% a dosahovala 106,35 %, což bylo zapříčiněno zápornou hodnotou rentability tržeb v tom samém roce.

Rentabilita investovaného kapitálu společnosti vykazuje v letech 2010, 2012 a 2013 postupný růst hodnot. Nejvyšší hodnota je v roce 2013, kdy na jednu korunu kapitálu investovaného věřiteli připadá 0,1375 Kč zisku před zdaněním a úroky. Hodnoty v roce 2011 a 2014 jsou opět neuspokojivé. Záporná hodnota v roce 2011 je zapříčiněna zápornou hodnotou zisku před zdaněním a úroky, která byla - 3 801 000. Nízká hodnota v roce 2014 je způsobena jednak nízkou hodnotou zisku před zdaněním a úroky a také nejvyšší hodnotou bankovních dlouhodobých úvěrů, které vystupují ve jmenovateli vzorce pro výpočet rentability. Bankovní dlouhodobé úvěry byly v tomto roce navýšeny díky realizovaným investicím v podniku.

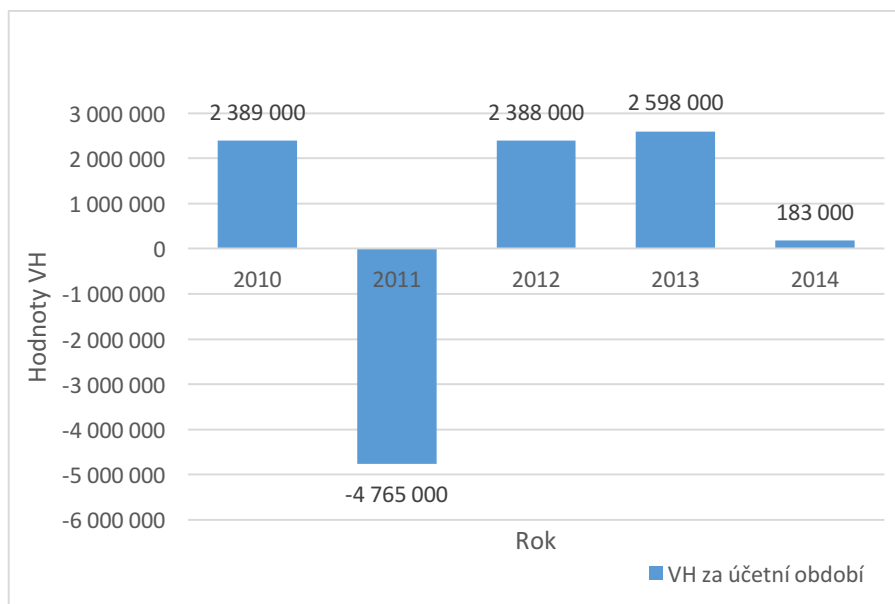
3.4 Zhodnocení finanční analýzy společnosti Haspo System, s.r.o.

Druhá kapitola byla věnována finanční analýze společnosti Haspo System, s.r.o. v období mezi lety 2010-2014. Finanční analýza společnosti byla provedena použitím vybraných analýz aplikovaných na účetní výkazy společnosti Haspo System, s.r.o. Zrealizovaná analýza přinesla informace, dle kterých je možné definovat slabá místa v podniku, která by měla být pro budoucí existenci společnosti eliminována pomocí efektivních řešení. Pro zvýšení vypovídající schopnosti provedené finanční analýzy společnosti byly výsledky porovnány s průměrnými hodnotami podniků z odvětví, zjištěných dle statistik na internetových stránkách ministerstva průmyslu a obchodu.

Analyzované období lze rozdělit na dvě části. Roky 2010 a 2011 lze označit za období ovlivněné pokrizovou situací. Následné roky 2012, 2013 a 2014 dle výše zakázek signalizují, že situace na trhu se již stabilizovala.

Na obrázku č. 7. je grafické zobrazení výsledku hospodaření společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014.

Obr. č. 7: Vývoj výsledku hospodaření za účetní období společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014



Zdroj: vlastní zpracování (interní informace společnosti Haspo System, s.r.o.), 2016

Společnost byla během celého sledovaného období **ztrátová pouze v roce 2011**, kdy **výsledek hospodaření za účetní období** dosahoval záporné hodnoty -4 765 000 Kč. Hlavní příčinou byl pokles zakázek. **Tržby z prodeje výrobků a služeb** výrazně poklesly, oproti tomu ale **náklady** takového poklesu nedosáhly. Náklady neklesají stejným tempem

jako tržby. Velká část nákladů společnosti je tvořena fixními částkami, které jsou neměnné. Jsou to např. mzdové náklady nebo náklady na energie. Tato situace v důsledku negativně ovlivní výsledek hospodaření. Naopak pokles výsledku hospodaření roku 2014 byl následkem jiných faktorů. Rok 2014 byl rokem velkých investic, které se značně promítly do nákladů a odpisů společnosti, a tím výsledek hospodaření snížily. V ostatních letech sledovaného období se výsledek hospodaření pohyboval v rozmezí 2 388 000-2 58900.

Dle horizontální a vertikální analýzy bylo zjištěno, že společnost využívá ze dvou třetin *cizích zdrojů*. *Cizí zdroje* využívá na pokrytí nedostatečné výše *vlastního kapitálu*, který je během celého sledovaného období ovlivňován pouze *výsledkem hospodaření minulých let* a *výsledkem hospodaření běžného účetního období*. To znamená, že výrazná změna vlastního kapitálu proběhla pouze v roce 2011, kvůli již zmíněné ztrátové situaci firmy. Podíl cizích zdrojů vypovídá o značné zadluženosti společnosti. Společnost čerpá během celého sledovaného období *bankovní úvěry*, které jsou určeny především k investičním účelům. Z výše hodnot bankovních úvěrů a výpomoci lze vyčíst hlavní investiční roky. Nejvyšší hodnoty byly dosaženy v roce 2010 a 2014. V roce 2010 proběhla přístavba prostor společnosti a v roce 2014 se uskutečnila velká investice do technického vybavení firmy. Druhým významným faktorem, který má zásluhy na výši cizích zdrojů, jsou *krátkodobé závazky z obchodních vztahů*. Výše závazků z obchodních vztahů je úzce spjata s výší *pohledávek z obchodních vztahů*. Čím vyšší je hodnota pohledávek, tím vyšší je hodnota závazků, jelikož společnost díky nesplaceným pohledávkám nemůže dostát svým závazkům. Nejvyšší hodnota obou položek byla vykazována v roce 2012, kdy pohledávky z obchodních vztahů dosahovaly hodnoty 25 162 000 Kč a závazky z obchodních vztahů 18 104 000 Kč. Nárůst, vyvolán rapidním růstem zakázek, lze vyčíst v nárůstu *tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb*, které se oproti roku 2011 zvýšily o 21 898 000 Kč.

Podstatným jevem pro společnost, je rostoucí tendence *celkových tržeb*, s výjimkou roku 2011. Rostoucí tržby signalizují zvyšující se počet zakázek, což je pro existenci společnosti klíčovým faktorem. Nedílnou součástí zvyšujících se tržeb je zvyšující se počet *nákladů*. Právě na náklady by se měla zaměřit pozornost firmy, měla by zacílit na jejich optimalizaci, aby bylo dosaženo vyšších zisků.

Likviditu společnosti lze hodnotit kladně. Výše *běžné a pohotovové likvidity* se pohybuje v doporučených intervalech. Z toho je patrné, že společnost je schopná dostát svým

závazků bez větší problémů a zároveň nedrží zbytečně velké množství **oběžného majetku**. Tento fakt dokazuje, že společnost má skladem přiměřené množství **zásob**. Jediný problém nastává u **likvidity okamžité**, jejíž výše značí, že společnost není schopna během celého sledovaného období dostát svým závazkům pouze z **finančního majetku**. Tato situace by se mohla zlepšit, kdyby se vylepšila platební morálka odběratelů, díky které je velké množství peněz společnosti drženo v pohledávkách z obchodních vztahů.

Dle **ukazatelů aktivity** bylo zjištěno rychlé otáčení **zásob** ve společnosti. Tento fakt je z hlediska výrobní společnosti vnímán velmi kladně. **Obrat zásob** vykazoval během celého sledovaného období rostoucí tendenci a v roce 2014 dosáhl nejvyšší hodnoty 10,88. S tímto růstem byla samozřejmě spjata klesající tendence hodnoty **doby obratu zásob**, která se v roce 2014 zastavila na 33,08 dne. Klíčovým zjištěním byla **doba splatnosti pohledávek**. Výše nesplacených pohledávek způsobuje neschopnost placení závazků společnost. Doba splatnosti pohledávek z obchodních vztahů je delší než **doba splatnosti krátkodobých závazků**. Zajímavostí je, že i když hlavními odběrateli jsou německé firmy, tak 75% nesplacených pohledávek je od tuzemských společností.

Zadluženost společnosti Haspo System, s.r.o. je poměrně vysoká. Společnost kryje svá aktiva ze 70 % **cizími zdroji**. Zadluženost je způsobena především krytím většiny investic **bankovními úvěry** a značným objemem nesplacených **závazků**, které, jak bylo zmíněno, pramení ze špatné platební morálky zákazníků. Podstatné je, že míra zadluženosti je pro společnost únosná a plně zvládnutelná, jak bylo zjištěno dle **ukazatele úrokového krytí**. Ovšem chtělo by zapracovat na snížení zadluženosti, aby společnost nebyla tak zatěžována.

Ukazatel rentability je závislý především na výši zisku po zdanění či zisku před zdaněním a úroky. Díky této závislosti lze označit za uspokojivé období společnosti Haspo System, s.r.o. pouze roky 2010, 2012 a 2013. **Rentabilita vlastního kapitálu** dokonce převyšuje průměrné hodnoty odvětví. Hodnoty rentability v ostatních letech sledovaného období nejsou příznivé. Jejich stav je ale zapříčiněn v roce 2011 ztrátovou situací společnosti a v roce 2014 snížením výsledného zisku společnosti kvůli značným investicím.

4 SWOT analýza

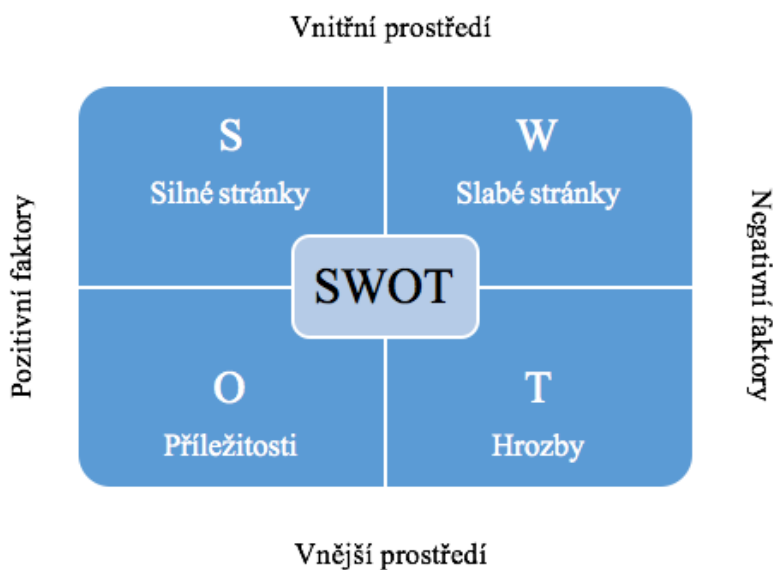
SWOT analýza je nástrojem využívaným ke zjištění interních a externích faktorů ovlivňujících daný podnik. Jedná se o prostředek, který systematickou analýzou charakterizuje klíčové faktory mající vliv na strategické postavení společnosti. (Sedláčková 2006)

Z obrázku č.8 lze vypožorovat, že SWOT analýza identifikuje čtyři základní kategorie:

- silné stránky (Strengths),
- slabé stránky (Weaknesses),
- příležitosti (Opportunities),
- hrozby (Threats).

Název SWOT analýza vychází, jak je patrné, z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých kategorií.

Obr. č. 8: SWOT diagram



Zdroj: vlastní zpracování (Tyll 2014), 2016

Hrozby a příležitosti patří do skupiny vnějších faktorů. Působení jejich vlivu na podnik není zcela pod jeho kontrolou. Velké množství typických hrozeb a příležitostí lze odvodit z Porterova modelu pěti sil a z PEST analýzy, které svým vlivem mohou pro podnik představovat užitek či naopak škody. Příležitosti lze chápat jednak jako prostředek pro neutralizování hrozeb a jednak jako prostředek pro růst a rozvoj vyplývající z charakteru prostředí. (Veber 2009)

Vnitřní faktory jsou tvořeny silnými a slabými stránkami podniku, které lze hledat a analyzovat především v oblastech managementu, vědy a výzkumu, výroby atd. Dle způsobu vykonávání jednotlivých činností lze označit slabá a silná místa společnosti. Snahou podniku je následné omezení slabých stránek a podpora silných stránek podniku. (Veber 2009)

Cílem SWOT analýzy je tedy eliminace slabých stránek a rozvoj silných stránek podniku a zároveň využití příležitostí a naopak vyvarování se možných hrozeb. (Sedláčková 2006)

Kombinací zmíněných čtyř faktorů vznikají různé typy budoucího strategického chování společnosti. Jedná se o následující čtyři strategie:

Strategie SO – maximální využití silných stránek a příležitostí. Jedná se o nejpříznivější situaci, která by měla mít za následek růstově orientovanou strategii.

Strategie WO – snaha o potlačení slabých stránek díky příležitostem z okolí.

Strategie ST – využití silných stránek podniku k potlačení hrozeb.

Strategie WT – převaha slabých stránek a výskyt hrozeb v okolí podniku. Snaha o minimalizaci obou faktorů obranou strategií plnou kompromisů. (Sedláčková 2006)

SWOT analýza společnosti

SWOT diagram společnosti Haspo System, s.r.o. je zobrazen na obrázku č. 9. SWOT analýza byla vytvořena na základě výstupních informací z provedené finanční analýzy a analýzy okolí podniku.

Obr. č. 9: SWOT diagram společnosti Haspo System, s.r.o.

<p>Silné stránky (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Působnost na tuzemském a zahraničním trhu • Stálí obchodní partneři • Kladný výsledek hospodaření • Tradice společnosti • Zakázková i typová výroba • Počítačově řízená výroba • Vlastní prostory společnosti • Rychlý obrat zásob 	<p>Slabé stránky (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vysoké pohledávky • Nedostatečná motivace zaměstnanců • Nedostatečná propagace • Financování výhradně z cizích zdrojů
<p>Příležitosti (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intervence ČNB • Účast na mezinárodních veletrzích • Technologické pokroky v odvětví • Expanze na další zahraniční trh • Zvýšení objemu výroby 	<p>Hrozby (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení počtu konkurentů • Vývoj cílových trhů • Lepší pracovní podmínky konkurentů • Vývoj měnového kurzu

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Silné stránky

- Působnost na tuzemském a zahraničním trhu – společnost působí jak na českém tak z převážné většiny i na německém trhu, což znamená větší množství zákazníků a s tím spojené větší množství tržeb.
- Stálí obchodní partneři – stálost dodavatelů zajišťuje společnosti dostatečnou a včasnou zásobu materiálu. Stálost odběratelů zaručuje pravidelné objednávky, což pro společnost představuje pravidelné příjmy.
- Kladný výsledek hospodaření – společnost Haspo System, s.r.o. vykazovala zisky během celého sledovaného období s výjimkou roku 2011, kdy se ocitla ve ztrátě.
- Tradice společnosti – společnost Haspo System, s.r.o. se na trhu pohybuje již 21 let. To znamená, že má již vybudované jméno a velké množství referencí, které mohou přesvědčit potenciální odběratele.

- Zakázková a typová výroba – společnost nabízí jednak portfolio svých standardních výrobků, tak i zakázkovou výrobu na míru. Touto nabídkou společnost oslovuje větší množství zákazníků. Typová výroba umožňuje společnosti úspory z rozsahu, jelikož výroba většího množství typově stejných výrobků, které jsou nabízeny v portfoliu, snižuje výrobní náklady.
- Počítačově řízená výroba – výroba ve společnosti probíhá především za pomoci počítačově řízených CNC strojů.
- Vlastní prostory společnosti – společnost má ve svém vlastnictví výrobní, skladovací i kancelářské prostory od roku 2002, což přináší značné úspory pro společnost. Přesto, že společnost financovala areál z cizích zdrojů, představuje splácení bankovního úvěru efektivnější způsob než náklady za pronájem.
- Rychlý obrat zásob – rychlý obrat zásob svědčí o správném zásobování společnosti. Peněžní prostředky společnosti nejsou zbytečně drženy v nadbytečných zásobách, a tak tyto finance mohou být společností efektivněji využívány.

Slabé stránky

- Vysoké pohledávky – platební morálku odběratelů společnosti nelze označit za uspokojivou. Výše nesplacených pohledávek po celé sledované období značně převyšuje výši závazků.
- Nedostatečná motivace zaměstnanců – ve společnosti jsou realizovány pouze základní typy odměňování zaměstnanců, které zaměstnance nepodněcují k většímu pracovnímu nasazení.
- Nedostatečná propagace – společnost neprovádí velké investice do své propagace. Realizovány jsou pouze jednorázové investice do účasti na německém veletrhu. O nedostatečné propagaci svědčí také nevyhovující a zastaralé webové stránky s minimální informační hodnotou pro zákazníky.
- Financování výhradně z cizích zdrojů – společnost financuje své investice převážně z cizích zdrojů, čímž je společnost zatěžována.

Příležitosti

- Intervence ČNB – ČNB drží kurz Kč/EUR nad 27Kč/1Euro, což pro společnost Haspo System, s.r.o. představuje příležitost ke zvyšování zisku, jelikož 65% odběratelů tvoří němečtí zákazníci.

- Účast na mezinárodních veletrzích – mezinárodní trh nabízí celou řadu veletrhů, díky kterým by společnost mohla přilákat další zákazníky. Veletrhy jsou z hlediska propagace nejlepší volbou pro zviditelnění společnosti, jelikož společnost se dostane do přímého kontaktu s potenciálním zákazníkem a výrobek může tak řádně představit, což je v tomto oboru důležité.
- Technologické pokroky v odvětví – neustálý vývoj techniky v oblasti výroby nábytku postupně eliminuje lidský faktor. Tím můžou společnosti snižovat rizika možných odchylek ve výrobě a také snižovat mzdové náklady.
- Expanze na další zahraniční trh – rozšíření pole působnosti společnosti Haspo System, s.r.o. na další trhy než jen český a německý, což by přineslo společnosti další zákazníky.

Hrozby

- Zvýšení počtu konkurentů – budoucí vývoj společnosti může být ovlivněn příchodem konkurentů do odvětví. Potenciální konkurenti mohou negativně ovlivnit tržby společnosti odlákáním některých odběratelů.
- Vývoj cílového trhu – situace na německém a tuzemském trhu může výrazně ovlivnit finanční situaci společnosti Haspo System, s.r.o. S nepříznivým budoucím vývojem cílových trhů bude společnost pociťovat výrazné ztráty, jelikož poptávka po nábytku v období krize bude výrazně klesat.
- Lepší pracovní podmínky konkurentů – lepší platové ohodnocení zaměstnanců a pracovní podmínky u konkurenčních firem mohou odlákat schopné lidi a tím zhoršit konkurenceschopnost podniku.
- Vývoj měnového kurzu – v případě posílení koruny vůči euru by společnosti klesly tržby.

5 Návrhy opatření vedoucí ke zlepšení ekonomické situace společnosti

Návrhy opatření pro zlepšení ekonomické situace společnosti Haspo Systém, s.r.o. vychází ze SWOT analýzy, která byla obsahem kapitoly č. 4. Návrhy jsou zaměřeny především na slabé stránky této analýzy. Opatření mají přispět ke zvýšení výsledku hospodaření.

5.1 Rekonstrukce webových stránek

Webové stránky jsou užitečným a nákladově nenáročným nástrojem pro propagaci každé společnosti, proto by jejich služeb mělo být využito naplno. Webové stránky společnosti Haspo System s.r.o. lze nalézt na adrese www.haspo.cz. Jejich informační hodnota pro potenciální zákazníky je téměř nulová, obsahově mají zásadní nedostatky a ani design stránek není nijak oslovující.

Návrhy pro odstranění nedostatků a vytvoření tak plně funkčních stránek jsou následující:

- Designová obměna webových stránek – vytvořit design stránek profesionální firmou, která by stránky mohla i nadále aktualizovat dle potřeby.
- Webové stránky v německém jazyce – přeložit webové stránky vedle českého a anglického jazyka rovněž do jazyka německého. Díky většinovému množství německých odběratelů a celkovému zacílení na německý trh lze německý překlad považovat za jeden z nejdůležitějších.
- Sekce aktualit – zobrazovat aktuální informace zajímavé a podstatné pro stávající i potenciální zákazníky společnosti. Jednalo by se o informace týkající se účasti na mezinárodních veletrzích, získání nových certifikátů, organizačních změn atd.
- Sekce produktů – uvést, že společnost se zabývá jak sériovou výrobou, tak i výrobou na zakázku, což ze stávajících stránek nelze vyčíst. Sekce produktů by měla být rozdělena dle kategorií vyráběných výrobků na kancelářský, hotelový a rezidenční.
- Sekce reference – tato sekce bude obsahovat výčet nejzajímavějších zakázek, které společnost zrealizovala. K nahlédnutí zde budou informace o zakázce včetně fotogalerie pro lepší vizualizaci.

- Sekce o firmě – zachovat sekci včetně informací o historii společnosti. Z důvodu velké konkurence může být rozhodujícím faktorem pro potenciálního zákazníka délka působení společnosti na trhu.

Společnosti poskytující službu tvorby webových stránek, nabízejí zpravidla několik balíčků dle náročnosti a rozsahu webových stránek. Z důvodu komplexní rekonstrukce webových stránek společnosti Haspo System, s.r.o. by bylo vhodné využít rozsáhlejší variantu tvorby webových stránek či variantu vytvoření stránek na míru. Náklady spojené s rekonstrukcí webových stránek se pohybují v rozmezí 50 000-80 000 Kč. Náklady spojené s jejich následnou aktualizací, která by se týkala sekce aktuality se pohybují v rozmezí 150-300 Kč/hod. Ceny byly zjištěna na základě internetového průzkumu.

Investici do webových stránek lze, z hlediska finančního zatížení pro společnost a jejich hodnoty pro stávající i potenciální zákazníky, vyhodnotit jako velice výhodnou.

5.2 Snížení výše pohledávek

Společnost Haspo System, s.r.o. se potýká se špatnou platební morálkou svých odběratelů. Výše nesplacených pohledávek z obchodních vztahů značně převyšuje výši závazků společnosti z obchodních vztahů. Pro zlepšení této situace by mohl být zaveden motivační systém pro odběratele společnosti. Jednalo by se o cenové zvýhodnění v podobě slevy na celkovou částku odběratelské faktury, která bude poskytnuta v případě zaplacení faktury před datem splatnosti. Tento odměňovací systém bude realizován pouze pro tuzemské odběratele, jelikož roční tuzemské pohledávky vykazují až 3x vyšší hodnotu než je hodnota pohledávek zahraničních. Řešení problému využitím systému výhod pro odběratele lze označit za efektivnější než použití penalizací.

Společnost vystavuje odběratelské faktury s 30ti, 60ti a 90ti denní splatností. Systém se nebude vztahovat na faktury s 90ti denní splatností, jelikož tuto splatnost mají pouze státní zakázky a ty společnost nerealizuje velmi často. Systém bude specifikován pouze na faktury s 30ti a 60ti denní splatností. V tabulce č. 8 jsou uvedeny výše slev společně s podmínkami na jejich získání.

Tab. č. 8: Výše slev na pohledávky

Splatnost odběratelské faktury	Počet dní do obdržení platby od odběratele	Sleva na celkovou částku odběratelské faktury včetně DPH
30ti denní	0-15 dní	3%
60ti denní	0-30 dní	3%

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Realizace systému by byla následující. Na odběratelské faktuře by byla připsána poznámka, že v případě zaplacení faktury do určitého data bude 3% sleva následně vrácena prostřednictvím dobropisu. Vrácení peněz formou dobropisu bylo vybráno z důvodu kontrolního hlášení, které vešlo v platnost 1.1.2016. Na finančním úřadě by mohl vzniknout problém při párování odběratelských a dodavatelských faktur. Společnost Haspo System, s.r.o. bude tedy svým odběratelům v případě splnění podmínek vystavovat dobropisy, kde bude případná výše slevy vyčíslena a vrácena odběratelům.

V tabulce č. 9 je zobrazena kalkulace výhodnosti slevového systému společnosti Haspo System, s.r.o.

Tab. č. 9: Kalkulace výhodnosti slevového systému

Průměrné roční tuzemské tržby	38 037 800 Kč
3% z průměrných tuzemských ročních tržeb	1 141 134 Kč
Průměrné roční tuzemské pohledávky	13 669 800 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z tabulky je patrné, že v případě využití slevy všech tuzemských odběratelů přijde společnost o 1 141 134 Kč, což ale, v poměru s průměrnými ročními tuzemskými pohledávkami, je pro firmu výhodné. Peníze nebudou vázány v pohledávkách, ale budou efektivněji využity např. na snižování zadluženosti společnosti či krytí realizovaných investic. Tento systém by mohl přispět i k zvýšení okamžité likvidity společnosti, jejíž výše jako jediná nevykazuje uspokojivé hodnoty.

5.3 Motivační systém pro zaměstnance

Motivační program společnosti obsahuje pouze základní odměňování zaměstnanců, která jsou realizována ve většině firem. Tento program ale nemá razantnější vliv na výkony zaměstnanců.

Motivační program společnosti Haspo Sytem, s.r.o. by se mohl následovně rozšířit.

Princip by byl následující:

- sestaví se měsíční plán výroby, dle kterého se stanoví měsíční normy pro zaměstnance,
- na konci měsíce se provede vyhodnocení splnění plánu,
- podle výsledků budou zaměstnanci odměňováni dle tabulky č. 10. Základní bonus by byl stanoven 10% z hrubé mzdy a extra bonus stanoven 5% z hrubé mzdy.

Tab. č. 10: Odměňovací systém zaměstnanců

Nesplnění norem	hrubá mzda
Splnění norem	hrubá mzda + základní bonus
Překročení norem	hrubá mzda + základní bonus + extra bonus

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Motivace zaměstnanců je velmi obtížná. Finanční motivace v podobně stálého zvýšení platu zaměstnanců by neměla dlouhodobý efekt. Trvalé zvýšení mezd není z hlediska pracovní výkonnosti tak efektivní. Tento systém by naopak mohl zaměstnance namotivovat k vyšším výkonům z důvodu možného získání bonusu. Odměňovací systém by mohl docílit vyšší produktivity práce.

5.4 Snížení výrobních nákladů

Ke zlepšení finanční situace společnosti Haspo System,s.r.o. by přispělo snížení výrobních nákladů.

Jedním z možných řešení, jak by společnost mohla snížit své náklady, je volba dodavatelů. Společnost by měla zapracovat na výběrovém řízení svých dodavatelů. Možností by bylo vyjednání výhodnějších podmínek při nákupech, vyžadovat např. množstevní slevy, věrnostní slevy atd.

Další možností, jak by společnost mohla snížit náklady na výrobu, by bylo zacílení na jiné zahraniční dodavatele. Konkrétně by se společnost mohla začít orientovat na dodavatele z Číny, především pro dovážení komponentů. Na odebrání komponentů vyrobených v Číně by se mohly najít značné úspory. Výrobky od dodavatelů z Číny budou pro společnost cenově lákavější a výhodnější než jsou výrobky od dodavatelů z České republiky či Německa. Jednalo by se o vnitřní komponenty např. kování, kolečka, výsuvné systémy atd. Tato možnost by vyžadovala vyšší množství zásob, což by ale, díky

plánům společnosti v horizontu pěti let přistavět nové výrobní a skladovací haly, nemuselo znamenat problém.

Společnost by samozřejmě musela důkladně prozkoumat dodavatele, aby nižší cena komponentů nebyla na úkor kvality. Musel by být proveden celkový průzkum jak kvality výrobků, tak i celkové výhodnosti obchodování s Čínou. Společnost by si měla nechat vyhotovit vzorové komponenty, aby si byla jista jejich kvalitou.

Celkovou výhodnost obchodní s Čínou by mohly ovlivnit náklady na přepravu, které by ale, díky možnosti většího objemu zboží, neměly mít za následek výrazné zdražení. Při dostatečném množství zásob by společnost mohla dovezené komponenty i dále samostatně prodávat jako zboží, a tím by generovala zisky i z komponentů, které by zrovna nepoužila do svých výrobků. Dle zájmu o toto zboží by mohla společnost případně zvýšit objednávané množství, a tím by docílila ještě nižších nákladů na přepravu.

Závěr

Předmětem bakalářské práce je zhodnocení ekonomické situace společnosti Haspo Systém, s.r.o. Práce obsahuje analýzu podnikatelské prostředí společnosti a finanční analýzu včetně jejich zhodnocení. Na základě těchto analýz byla vyhotovena SWOT analýza, která poskytla podklad pro vyhotovení opatření, která by měla přispět ke zlepšení ekonomické situace podniku. Cíle práce byly tímto splněny.

Pro vypracování bakalářské práce společnost Haspo System, s.r.o. poskytla interní finanční výkazy za hospodářské roky 2010-2014 včetně dalších potřebných interních informací.

V úvodní části práce byla společnost Haspo System, s.r.o. představena. Následující kapitola byla věnována provedení analýzy okolí společnosti, která byla zaměřena na faktory, které společnost výrazně ovlivňují v oblastech makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Nejdůležitější zjištěný aspekt byl vývoj měnového kurzu, který výrazně ovlivňuje tržby společnosti. Intervence ČNB přispěla k vyšším tržbám, které ale do budoucna v případě posílení koruny vůči euru mohou zaznamenat pokles.

Finanční analýza byla provedena prostřednictvím analýzy absolutních ukazatelů a analýzy poměrových ukazatelů. V závěru kapitoly bylo provedeno celkové zhodnocení finanční analýzy na základě zjištěných výsledků. Společnost Haspo System, s.r.o. lze zhodnotit jako dobře prosperující společnost.

Čtvrtá kapitola byla zaměřena na SWOT analýzu. Provedená SWOT analýza zobrazuje možné příležitosti a hrozby, které by mohly pozitivně či negativně ovlivnit společnost. Dále se také zabývá silnými a slabými stránkami společnosti. Výstupní slabé stránky zavdaly podnět k závěrečné kapitole, která je zaměřena na návrhy opatření vedoucí ke zlepšení ekonomické situace společnosti.

Navržená opatření se vztahují k oblasti, kterou lze ovlivnit vlastní činností podniku. Návrhy se týkají především záležitostí pro top management společnosti, kde by mělo dojít k jejich postupnému zavedení. Zásadní by mohlo být zavedení nových motivačních systémů, které by měly docílit vyšší produktivity pracovníků. Veškeré uvedené návrhy mají společný cíl, kterým je zvýšení zisku zkoumané společnosti.

Díky postavení společnosti na zahraničním trhu a dlouholeté tradici je zde dobrý potenciál ke zlepšení hospodářského výsledku a dalšího rozvoje firmy v budoucích letech.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Horizontální analýza hlavních položek aktiv společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014	22
Tab. č. 2: Horizontální analýza hlavních položek pasiv společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014	23
Tab. č. 3: Vertikální analýza hlavních položek aktiv společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014	26
Tab. č. 4: Vertikální analýza hlavních položek pasiv společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014	27
Tab. č. 5: Ukazatele aktivity společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014	35
Tab. č. 6: Ukazatele zadluženosti společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014	38
Tab. č. 7: Ukazatele rentability společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014	41
Tab. č. 8: Výše slev na pohledávky	53
Tab. č. 9: Kalkulace výhodnosti slevového systému	53
Tab. č. 10: Odměňovací systém zaměstnanců	54

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Hlavní úseky organizační struktury společnosti Haspo System, s.r.o.	8
Obr. č. 2: Vývoj měnového kurzu CZK/EUR mezi lety 2007-2015	11
Obr. č. 3: Porterův model pěti sil.....	13
Obr. č. 4: Horizontální analýza tržeb společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014.....	24
Obr. č. 5: Procentuální struktura celkových tržeb společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014	28
Obr. č. 6: Ukazatele likvidity společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014..	32
Obr. č. 7: Vývoj výsledku hospodaření za účetní období společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014.....	43
Obr. č. 8: SWOT diagram	46
Obr. č. 9: SWOT diagram společnosti Haspo System, s.r.o.	48

Seznam použitých zkratk

abs.	absolutní změna
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
B2B	Business to Business
BS	British Standards
CNC	Computer Numerical Control
ČNB	Česká národní banka
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
dlouh.	dlouhodobé
DM	dlouhodobý majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
DTD	dřevotřískové desky
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před odečtením úroků a daní
EN	evropská norma
FM	finanční majetek
ISO	International Organization for Standardization
krát.	krátkodobé
LTD	laminátové desky
např.	například
OHSAS	Occupational Health and Safety Management
ROA	rentabilita aktiv
ROC	rentabilita nákladů
ROCE	rentabilita investovaného kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
soc.	sociální
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
VH	výsledek hospodaření
zdr.	zdravotní

Seznam použité literatury

Monografická publikace:

BLAHA, Zdenek Sid a JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145-3.

DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

GRÜNWARD, Rolf a HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. xl, 745 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-903-0.

KISLINGEROVÁ, Eva a HNILICA, Jiří. *Finanční analýza: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005. xiii, 137 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-321-3.

Nývltová, Romana a MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, ©2007. 118 s. Finanční řízení.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Dotisk 1. vyd Brno: Computer Press, 2009. 147 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2., přeprac. dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SYNEK, Miloslav et al. *Manažerská ekonomika*. 3., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-X.

SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 6. přepracované a doplněné vydání. V Praze: C.H. Beck, 2015. xxviii, 526 stran. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2014. xviii, 275 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.

VALACH, Josef a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vydání. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Internetové zdroje:

O firmě. *Haspo System* [online]. 2013 [cit. 10.2.2016]. Dostupné z: <http://www.haspo.cz/index.php/cs/o-firme>

Kurzy měn. *Finance* [online]. 2016 [cit. 15.2.2016]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/menove-ukazatele/statistiky/kurzy-czk/>

Panorama zpracovatelského průmyslu ČR. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2015 [cit. 3.3.2016]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument161359.html>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Justice. Oficiální server českého soudnictví* [online]. 2016 [cit. 5.2.2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=527479&typ=PLATNY>

Seznam příloh

Příloha A: Organizační struktura společnosti Haspo System, s.r.o.

Příloha B: Vybrané položky aktiv rozvahy společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014 (v tis. Kč)

Příloha C: Vybrané položky pasiv rozvahy společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014 (v tis. Kč)

Příloha D: Vybrané položky výkazu zisku a ztráty společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014 (v tis. Kč)

Příloha E: Horizontální analýza vybraných položek aktiv rozvahy společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014

Příloha F: Horizontální analýza vybraných položek pasiv rozvahy společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014

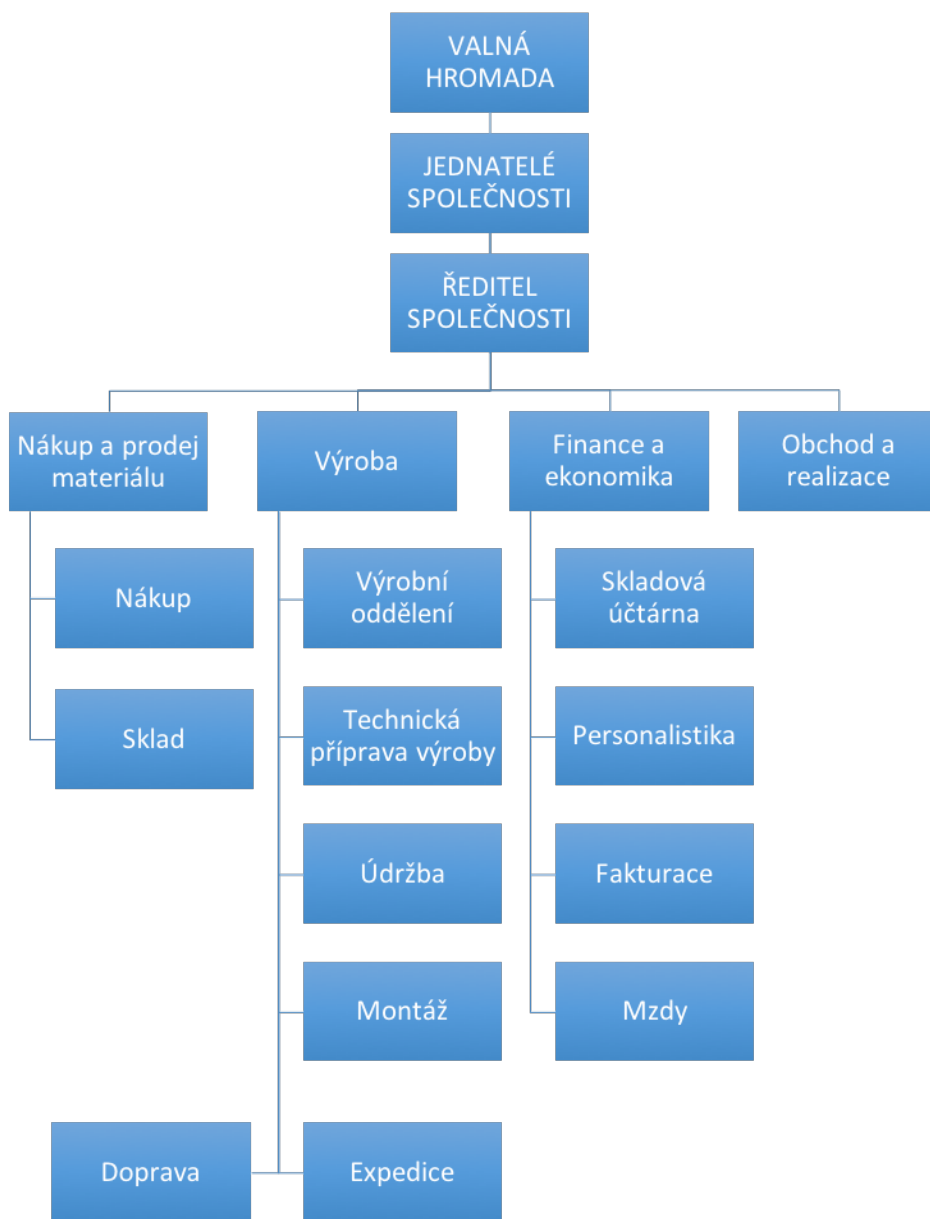
Příloha G: Horizontální analýza vybraných položek výkazu zisku a ztráty společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014

Příloha H: Vertikální analýza vybraných položek aktiv rozvahy společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014

Příloha I: Vertikální analýza vybraných položek pasiv rozvahy společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014

Příloha J: Vertikální analýza vybraných položek výkazu zisku a ztráty společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014

Příloha A: Organizační struktura společnosti Haspo System, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování (interní informace společnosti Haspo System, s.r.o.), 2016

Příloha B: Vybrané položky aktiv rozvahy společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014 (v tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM	63 136	52 168	64 569	58 138	67 322
DLOUHODOBÝ MAJETEK	29 046	26 181	24 722	25 393	33 703
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	101	118	483	3 031
- Software	0	101	118	54	797
- Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	429	2 234
Dlouhodobý hmotný majetek	29 046	26 080	24 604	24 910	30 672
- Pozemky	1 744	1 744	1 645	1 645	1 645
- Stavby	24 268	22 547	20 946	19 352	19 526
- Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	2 977	1 732	2 013	3 913	9 451
- Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	57	57	0	0	50
OBĚŽNÁ AKTIVA	33 64	25 698	39 106	32 358	33 310
Zásoby	12 630	9 612	10 044	12 022	9 839
- Materiál	7 507	5 458	6 434	7 296	7 454
- Nedokončená výroba a polotovary	1 829	1 967	2 398	2 932	1 015
- Výrobky	3 292	2 187	1 212	1 730	1 079
- Zboží	2	0	0	64 000	291
Dlouhodobé pohledávky	90	96	131	140	393
- Odložená daňová pohledávka	90	96	131	140	393
Krátkodobé pohledávky	19 064	13 627	27 013	17 017	19 781
- Pohledávky z obchodních vztahů	17 244	11 808	25 162	14 732	17 712
- Pohledávky za společníky	0	0	64	0	149
- Stát - daňové pohledávky	3	826 000	508	970	1 262
- Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 316	847	1 094	1 137	576
- Dohadné účty aktivní	459	32	110	116	6
- Jiné pohledávky	42	114	75	62	76
Krátkodobý finanční majetek	1 864	2 363	1 918	3 179	3 297
- Peníze	41	77	55	100	85
- Účty v bankách	1 823	2 286	1 863	3 079	3 212
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	442	289	741	387	309
- Náklady příštích období	336	262	377	376	309
- Příjmy příštích období	106	27	364	11	0

Zdroj: vlastní zpracování (interní informace společnosti Haspo System, s.r.o.), 2016

Příloha C: Vybrané položky pasiv rozvahy společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014 (v tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014
PASIVA CELKEM	63 136	52 168	64 569	58 138	67 322
VLASTNÍ KAPITÁL	20 232	15 467	17 855	20 453	20 635
Základní kapitál	2 102	2 102	2 102	2 102	2 102
- Základní kapitál	2 102	2 102	2 102	2 102	2 102
Fondy ze zisku	210	210	210	210	210
- Rezervní fond	210	210	210	210	210
Výsledek hospodaření minulých let	15 531	17 920	13 155	15 543	18 140
- Nerozdělený zisk minulých let	15 531	17 920	13 155	15 543	18 140
Výsledek hospodaření běžného	2 389	-4 765	2 388	2 598	183
CIZÍ ZDROJE	42 310	36 608	46 233	37 245	46 158
Dlouhodobé závazky	2 268	2 245	2 246	2 379	2 132
- Jiné závazky	2 245	2 245	2 245	2 245	1 756
- Odložený daňový závazek	23	0	1	134	376
Krátkodobé závazky	19 916	17 486	26 055	17 196	20 066
- Závazky z obchodních vztahů	13 657	10 895	18 104	10 982	14 770
- Závazky ke společníkům	876	1 544	2 136	843	343
- Závazky k zaměstnancům	1 415	1 318	1 610	1 448	1 592
- Závazky za soc. zabezpečení a zdr. pojištění	792	736	891	790	900
- Stát - daňové závazky a dotace	310	154	184	312	199
- Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	493
- Dohadné účty pasivní	977	838	1 016	595	38
- Jiné závazky	1 889	2 001	2 114	2 226	1 731
Bankovní úvěry a výpomoci	20 126	16 877	17 932	17 670	23 960
- Bankovní úvěry dlouhodobé	10 744	7 822	5 265	4 028	12 015
- Krátkodobé bankovní úvěry	9 382	9 055	12 667	13 642	11 945
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	594	93	481	440	529
- Výdaje příštích období	594	93	481	440	529

Zdroj: vlastní zpracování (interní informace společnosti Haspo System, s.r.o.), 2016

Příloha D: Vybrané položky výkazu zisku a ztráty společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014 (v tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby z prodeje zboží	7 121	382	771	537	1 264
<i>Náklady vynaložené na prodané zboží</i>	6 859	140	176	372	1 055
Obchodní marže	262	242	595	165	209
Výkony	77 717	72 313	94 211	100 641	101 735
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	76 654	73 448	94 755	99 590	104 302
- Změna stavu zásob vlastní činnosti	1 063	-1 135	-544	1 051	-2 567
Výkonová spotřeba	49 785	47 839	61 226	63 936	66 193
- Spotřeba materiálu a energie	40 001	39 173	48 315	50 461	50 989
- Služby	9 784	8 666	12 911	13 475	15 204
Přidaná hodnota	28 194	24 716	33 580	36 870	35 751
Osobní náklady	24 897	24 810	27 277	29 666	30 553
- Mzdové náklady	18 620	18 571	20 354	22 150	22 830
- Náklady na soc. zabezpečení a zdr. pojištění	6 200	6 147	6 834	7 426	7 638
- Sociální náklady	77	92	89	90	85
Daně a poplatky	69	68	119	131	136
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 447	2 983	2 672	2 641	3 983
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 128	1 227	1 844	1 047	1 511
- Tržby z prodeje DM	46	10	592	0	690
- Tržby z prodeje materiálu	1 082	1 217	1 252	1 047	821
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	656	741	922	458	542
- Zůstatková cena prodaného DM	26	0	99	0	0
- Prodaný materiál	630	741	823	458	542
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-3 763	-798	528	466	-1 044
Ostatní provozní výnosy	589	245	299	90	52
Ostatní provozní náklady	488	1 805	521	562	1 633
Provozní výsledek hospodaření	4 117	-3 421	3 684	4 083	1 511
Výnosové úroky	1	1	1	1	1
Nákladové úroky	1 052	993	958	811	852
Ostatní finanční výnosy	830	618	693	933	220
Ostatní finanční náklady	901	999	1 065	1 324	707
Finanční výsledek hospodaření	-1 122	-1 373	-1 329	-1 201	-1 338
Daň z příjmů za běžnou činnost	606	-29	-33	284	-10
- splatná	570	0	0	161	0
- odložená	36	-29	-33	123	-10
VH za běžnou činnost	2 389	-4 765	2 388	2 598	183
VH za účetní období	2 389	-4 765	2 388	2 598	183
VH před zdaněním	2 995	-4 794	2 355	2 882	173

Zdroj: vlastní zpracování (interní informace společnosti Haspo System, s.r.o.), 2016

Příloha E: Horizontální analýza vybraných položek aktiv rozvahy společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014 (Abs. změna v tis. Kč)

	2010/2011		2011/2012		2012/2013		2013/2014	
	Abs. změna	% změna	Abs. změna	% změna	Abs. změna	% změna	Abs. změna	% změna
AKTIVA CELKEM	-10 968	-17,37	12 401	23,77	-6 431	-9,96	9 184	15,80
DLOUH. MAJETEK	-2 865	-9,86	-1 454	-5,57	671	2,71	8 310	32,73
DNM	101	N/A	17 000	16,83	365	-309,32	2 548	527,54
- Software	101	N/A	17 000	16,83	-64	-54,24	743	1375,93
- Nedokončený DNM	0	N/A	0	N/A	429	N/A	1 805	420,75
DHM	-2 966	-10,21	-1 476	-5,66	306	1,24	5 762	23,13
- Pozemky	0	0,00	-99	-5,68	0	0,00	0	0,00
- Stavby	- 1 721	-7,09	-1 601	-7,10	-1 594	-7,61	174	0,90
- Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	-1 245	-41,82	281	16,22	1900	94,39	5 538	141,53
- Nedokončený DHM	0	0,00	-57	100,00	0	N/A	50	N/A
OBĚŽNÁ AKTIVA	-7 950	-23,63	13 408	52,18	-6 748	-17,26	952	2,94
Zásoby	-3 018	-23,90	432	4,49	1 978	19,69	- 2 183	-18,16
- Materiál	-2 049	-27,29	976	17,88	862	13,40	158	2,17
- Nedokončená výroba a polotovary	138	7,55	431	21,91	534	22,27	-1 917	-65,38
- Výrobky	-1 105	-33,57	-975	-44,58	518	42,74	-651	-37,63
- Zboží	-2	-100,00	0	N/A	64	N/A	227	354,69
Dlouh. pohledávky	6	6,67	35	36,46	9	6,87	253	180,71
- Odložená daňová pohledávka	6	6,67	35	36,46	9	6,87	253	180,71
Krát. pohledávky	-5 437	-28,52	13 386	98,23	-9 996	-37,00	2 764	16,24
- Pohledávky z obchodních vztahů	-5 437	-31,52	13 354	113,09	-10 430	-41,45	2 980	20,23
- Pohledávky za společníky	0	N/A	64	N/A	-64	-100,00	149	N/A
- Stát-daňové pohled.	823	27433	-318	-38,50	462	90,94	292	30,10
- Krátkodobé poskytnuté zálohy	-469	-35,64	247	29,16	43	3,93	-561	-49,34
- Dohadné účty aktivní	-427	-93,03	78	243,75	6	5,45	14	-94,83
- Jiné pohledávky	72	171,43	-39	-34,21	-13	-17,33	118	22,58
Krátkodobý FM	499	26,77	-445	-18,83	1 261	65,75	-15	3,71
- Peníze	36	87,80	-22	-28,57	45	81,82	952	-15,00
- Účty v bankách	463	25,40	-423	-18,50	1 216	65,27	133	4,32
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	-153	-34,62	452	156,40	-354	-47,77	-78	-20,16
- Náklady příštích období	-74	-22,02	115	43,89	-1	-0,27	-67	-17,82
- Příjmy příštích období	-79	-74,53	337	1248,1	-353	-96,98	-11	-100,00

Zdroj: vlastní zpracování (interní informace společnosti Haspo System, s.r.o.), 2016

Příloha F: Horizontální analýza vybraných položek pasiv rozvahy společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014 (Abs. změna v tis. Kč)

	2010/2011		2011/2012		2012/2013		2013/2014	
	Abs. změna	% změna	Abs. změna	% změna	Abs. změna	% změna	Abs. změna	% změna
PASIVA CELKEM	-10 968	-17,37	12 401	23,77	-6 431	-9,96	9 184	15,80
VLASTNÍ KAPITÁL	-4 765	-23,55	2 388	-15,44	2 598	14,55	182	0,89
Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
- Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Fondy ze zisku	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
- Rezervní fond	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
VH minulých let	2 389	15,38	-4 765	-26,59	2 388	18,15	2 597	16,71
- Nerozdělený zisk minulých let	2 389	15,38	-4 765	-26,59	2 388	18,15	2 597	16,71
VH běžného	-7 154	-299,46	7 153	-150,12	210	8,79	-2 415	-92,96
CIZÍ ZDROJE	-5 702	-13,48	9 625	26,29	-8 988	-19,44	8 913	23,93
Dlouh. závazky	-23	-1,01	1	0,04	133	5,92	-247	-10,38
- Jiné závazky	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-489	-21,78
- Odložený daňový závazek	-23	-100,00	1	N/A	133	13300,0	242	180,60
Krát. závazky	-2 430	-12,20	8 569	49,00	-8 859	-34,00	2 870	16,69
- Závazky z obchodních vztahů	-2 762	-20,22	7 209	66,17	-7 122	-39,34	3 788	34,49
- Závazky ke společníkům	668	76,26	592	38,34	-1 293	-60,53	-500	-59,31
- Závazky k zaměstnancům	-97	-6,86	292	22,15	-162	-10,06	144	9,94
- Závazky za soc. zabezpečení a zdr. pojištění	-56	-7,07	155	21,06	-101	-11,34	110	13,92
- Stát - daňové závazky a dotace	-156	-50,32	30	19,48	128	69,57	-113	-36,22
- Krátkodobé přijaté zálohy	0	N/A	0	N/A	0	N/A	495	N/A
- Dohadné účty pasivní	-139	-14,23	178	21,24	-421	-41,44	-557	-93,61
- Jiné závazky	112	5,93	113	5,65	112	5,30	-495	-22,24
Bankovní úvěry a výpomoci	-3 249	-16,14	1 055	6,25	-262	-1,46	6 290	35,60
- Bankovní úvěry dlouhodobé	-2 922	-27,20	-2 557	-32,69	-1 237	-23,49	7 987	198,29
- Krátkodobé bankovní úvěry	-327	-3,49	3 612	39,89	975	7,70	-1 697	-12,44
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	-501	-84,34	388	417,20	-41	-8,52	89	20,23
- Výdaje příštích období	-501	-84,34	388	417,20	-41	-8,52	89	20,23

Zdroj: vlastní zpracování (interní informace společnosti Haspo System, s.r.o.), 2016

Příloha G: Horizontální analýza vybraných položek výkazu zisku a ztráty společnosti
 Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014 (Abs. změna v tis. Kč)

	2010/2011		2011/2012		2012/2013		2013/2014	
	Abs. změna	% změna	Abs. změna	% změna	Abs. změna	% změna	Abs. změna	% změna
Tržby z prodeje zboží	-6 739	-94,64	389	101,83	-234	-30,35	727	135,38
<i>Náklady vynaložené na prodané zboží</i>	-6 719	-97,96	36	25,71	196	111,36	683	183,60
Obchodní marže	-20	-7,63	353	145,87	-430	-72,27	44	26,67
Výkony	-5 404	-6,95	21 898	30,28	6 430	6,83	1 094	1,09
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	-3 206	-4,18	21 307	29,01	4 835	5,10	4 712	4,73
- Změna stavu zásob vlastní činnosti	-2 198	-206,77	591	-52,07	1 595	-293,20	-3 618	-344,24
Výkonová spotřeba	-1 946	-3,91	13 387	27,98	2 710	4,43	2 257	3,53
- Spotřeba materiálu a energie	-828	-2,07	9 142	23,34	2 146	4,44	528	1,05
- Služby	-1 118	-11,43	4 245	48,98	564	4,37	1 729	12,83
Přidaná hodnota	-3 478	-12,34	8 864	35,86	3 290	9,80	-1 119	-3,03
Osobní náklady	-87	-0,35	2 467	9,94	2 389	8,76	887	2,99
- Mzdové náklady	-49	-0,26	1 783	9,60	1 796	8,82	680	3,07
- Náklady na soc. zabezpečení a zdr. pojištění	-53	-0,85	687	11,18	592	8,66	212	2,85
- Sociální náklady	15	19,48	-3	-3,26	1	1,12	-5	-5,56
Daně a poplatky	-1	-1,45	51	75,00	12	10,08	5	3,82
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	-464	-13,46	-311	-10,43	-31	-1,16	1 342	50,81
Tržby z prodeje DM a materiálu	99	8,78	617	50,29	-797	-43,22	464	44,32
- Tržby z prodeje DM	-36	-78,26	582	5820,00	-592	-100,00	690	N/A
- Tržby z prodeje materiálu	135	12,48	35	2,88	-205	-16,37	-226	-21,59
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	85	12,96	181	24,43	-464	-50,33	84	18,34
- Zůstatková cena prodaného DM	-26	-100,00	99	N/A	-99	-100,00	0	N/A
- Prodaný materiál	111	17,62	82	11,07	-365	-44,35	84	18,34
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	2 965	-78,79	1 326	-166,17	-62	-11,74	-1 510	-324,03

Tabulka pokračuje na následující straně.

	2010/2011		2011/2012		2012/2013		2013/2014	
	Abs. změna	% změna	Abs. změna	% změna	Abs. změna	% změna	Abs. změna	% změna
Ostatní provozní výnosy	-344	-58,40	54	22,04	-209	-69,90	-38	-42,22
<i>Ostatní provozní náklady</i>	1 317	269,88	-1 284	-71,14	41	7,87	1 071	190,57
Provozní VH	-7 538	-183,09	7 105	-207,69	399	10,83	-2 572	-62,99
Výnosové úroky	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<i>Nákladové úroky</i>	-59	-5,61	-35	-3,52	-147	-15,34	41	5,06
Ostatní finanční výnosy	-212	-25,54	75	12,14	240	34,63	-713	-76,42
<i>Ostatní finanční náklady</i>	98	10,88	66	6,61	259	24,32	-617	-46,60
Finanční VH	-251	22,37	44	-3,20	128	-9,63	-137	11,41
Daň z příjmů za běžnou činnost	-635	-104,79	-4	13,79	317	-960,61	-294	-103,52
- -splatná	-570	-100,00	0	N/A	161	N/A	-161	-100,00
- -odložená	-65	-180,56	-4	13,79	156	-472,73	-133	-108,13
VH za běžnou činnost	-7 154	-299,46	7 153	-150,12	210	8,79	-2 415	-92,96
VH za účetní období	-7 154	-299,46	7 153	-150,12	210	8,79	-2 415	-92,96
VH před zdaněním	-7 789	-260,07	7 149	-149,12	527	22,38	-2 709	-94,00

Zdroj: vlastní zpracování (interní informace společnosti Haspo System, s.r.o.), 2016

Příloha H: Vertikální analýza vybraných položek aktiv rozvahy společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014

	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM	63 136	52 168	64 569	58 138	67 322
DLOUHODOBÝ MAJETEK	46,01%	50,19%	38,29%	43,68%	50,06%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00%	0,19%	0,18%	0,83%	4,50%
- Software	0,00%	0,19%	0,18%	0,09%	1,18%
- Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,74%	3,32%
Dlouhodobý hmotný majetek	46,01%	49,99%	38,10%	42,85%	45,56%
- Pozemky	2,76%	3,34%	2,55%	2,83%	2,44%
- Stavby	38,44%	43,22%	32,44%	33,29%	29,00%
- Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	4,72%	3,32%	3,12%	6,73%	14,04%
- Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0,09%	0,11%	0,00%	0,00%	0,07%
OBĚŽNÁ AKTIVA	53,29%	49,26%	60,56%	55,66%	49,48%
Zásoby	20,00%	18,43%	15,56%	20,68%	14,61%
- Materiál	11,89%	10,46%	9,96%	12,55%	11,07%
- Nedokončená výroba a polotovary	2,90%	3,77%	3,71%	5,04%	1,51%
- Výrobky	5,21%	4,19%	1,88%	2,98%	1,60%
- Zboží	0,00%	0,00%	0,00%	0,11%	0,43%
Dlouhodobé pohledávky	0,14%	0,18%	0,20%	0,24%	0,58%
- Odložená daňová pohledávka	0,14%	0,18%	0,20%	0,24%	0,58%
Krátkodobé pohledávky	30,20%	26,12%	41,84%	29,27%	29,38%
- Pohledávky z obchodních vztahů	27,31%	22,63%	38,97%	25,34%	26,31%
- Pohledávky za společníky	0,00%	0,00%	0,10%	0,00%	0,22%
- Stát - daňové pohledávky	0,00%	1,58%	0,79%	1,67%	1,87%
- Krátkodobé poskytnuté zálohy	2,08%	1,62%	1,69%	1,96%	0,86%
- Dohadné účty aktivní	0,73%	0,06%	0,17%	0,20%	0,01%
- Jiné pohledávky	0,07%	0,22%	0,12%	0,11%	0,11%
Krátkodobý finanční majetek	2,95%	4,53%	2,97%	5,47%	4,90%
- Peníze	0,06%	0,15%	0,09%	0,17%	0,13%
- Účty v bankách	2,89%	4,38%	2,89%	5,30%	4,77%
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	0,70%	0,55%	1,15%	0,67%	0,46%
- Náklady příštích období	0,53%	0,50%	0,58%	0,65%	0,46%
- Příjmy příštích období	0,17%	0,05%	0,56%	0,02%	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování (interní informace společnosti Haspo System, s.r.o.), 2016

Příloha I: Vertikální analýza vybraných položek pasiv rozvahy společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014

	2010	2011	2012	2013	2014
PASIVA CELKEM	63 136	52 168	64 569	58 138	67 322
VLASTNÍ KAPITÁL	32,05%	29,65%	27,65%	35,18%	30,65%
Základní kapitál	3,33%	4,03%	3,26%	3,62%	3,12%
- Základní kapitál	3,33%	4,03%	3,26%	3,62%	3,12%
Fondy ze zisku	0,33%	0,40%	0,33%	0,36%	0,31%
- Rezervní fond	0,33%	0,40%	0,33%	0,36%	0,31%
Výsledek hospodaření minulých let	24,60%	34,35%	20,37%	26,73%	26,95%
- Nerozdělený zisk minulých let	24,60%	34,35%	20,37%	26,73%	26,95%
Výsledek hospodaření běžného	3,78%	-9,13%	3,70%	4,47%	0,27%
CIZÍ ZDROJE	67,01%	70,17%	71,60%	64,06%	68,56%
Dlouhodobé závazky	3,59%	4,30%	3,48%	4,09%	3,17%
- Jiné závazky	3,56%	4,30%	3,48%	3,86%	2,61%
- Odložený daňový závazek	0,04%	0,00%	0,00%	0,23%	0,56%
Krátkodobé závazky	31,54%	33,52%	40,35%	29,58%	29,81%
- Závazky z obchodních vztahů	21,63%	20,88%	28,04%	18,89%	21,94%
- Závazky ke společníkům	1,39%	2,96%	3,31%	1,45%	0,51%
- Závazky k zaměstnancům	2,24%	2,53%	2,49%	2,49%	2,36%
- Závazky za soc. zabezpečení a zdr. pojištění	1,25%	1,41%	1,38%	1,36%	1,34%
- Stát - daňové závazky a dotace	0,49%	0,30%	0,28%	0,54%	0,30%
- Krátkodobé přijaté zálohy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,73%
- Dohadné účty pasivní	1,55%	1,61%	1,57%	1,02%	0,06%
- Jiné závazky	2,99%	3,84%	3,27%	3,83%	2,57%
Bankovní úvěry a výpomoci	31,88%	32,35%	27,77%	30,39%	35,59%
- Bankovní úvěry dlouhodobé	17,02%	14,99%	8,15%	6,93%	17,85%
- Krátkodobé bankovní úvěry	14,86%	17,36%	19,62%	23,46%	17,74%
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	0,94%	0,18%	0,74%	0,76%	0,79%
- Výdaje příštích období	0,94%	0,18%	0,74%	0,76%	0,79%

Zdroj: vlastní zpracování (interní informace společnosti Haspo System, s.r.o.), 2016

Příloha J: Vertikální analýza vybraných položek výkazu zisku a ztráty společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014

	2010	2011	2012	2013	2014
CELKOVÉ TRŽBY	85 966	73 922	96 826	102 225	104 510
Tržby z prodeje zboží	8,28%	0,52%	0,80%	0,53%	1,21%
<i>Náklady vynaložené na prodané zboží</i>	7,98%	0,19%	0,18%	0,36%	1,01%
Obchodní marže	0,30%	0,33%	0,61%	0,16%	0,20%
Výkony	90,40%	97,82%	97,30%	98,45%	97,34%
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	89,17%	99,36%	97,86%	97,42%	99,80%
- Změna stavu zásob vlastní činnosti	1,24%	-1,54%	-0,56%	1,03%	-2,46%
Výkonová spotřeba	57,91%	64,72%	63,23%	62,54%	63,34%
- Spotřeba materiálu a energie	46,53%	52,99%	49,90%	49,36%	48,79%
- Služby	11,38%	11,72%	13,33%	13,18%	14,55%
Přidaná hodnota	32,80%	33,44%	34,68%	36,07%	34,21%
Osobní náklady	28,96%	33,56%	28,17%	29,02%	29,23%
- Mzdové náklady	21,66%	25,12%	21,02%	21,67%	21,84%
- Náklady na soc. zabezpečení a zdr. pojištění	7,21%	8,32%	7,06%	7,26%	7,31%
- Sociální náklady	0,09%	0,12%	0,09%	0,09%	0,08%
Daně a poplatky	0,08%	0,09%	0,12%	0,13%	0,13%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	4,01%	4,04%	2,76%	2,58%	3,81%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1,31%	1,66%	1,90%	1,02%	1,45%
- Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0,05%	0,01%	0,61%	0,00%	0,66%
- Tržby z prodeje materiálu	1,26%	1,65%	1,29%	1,02%	0,79%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0,76%	1,00%	0,95%	0,45%	0,52%
- Zůstatková cena prodaného DM	0,03%	0,00%	0,10%	0,00%	0,00%
- Prodáný materiál	0,73%	1,00%	0,85%	0,45%	0,52%
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-4,38%	-1,08%	0,55%	0,46%	-1,00%
Ostatní provozní výnosy	0,69%	0,33%	0,31%	0,09%	0,05%
Ostatní provozní náklady	0,57%	2,44%	0,54%	0,55%	1,56%
Provozní výsledek hospodaření	4,79%	-4,63%	3,80%	3,99%	1,45%
Výnosové úroky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Nákladové úroky	1,22%	1,34%	0,99%	0,79%	0,82%
Ostatní finanční výnosy	0,97%	0,84%	0,72%	0,91%	0,21%
Ostatní finanční náklady	1,05%	1,35%	1,10%	1,30%	0,68%
Finanční výsledek hospodaření	-1,31%	-1,86%	-1,37%	-1,17%	-1,28%
Daň z příjmů za běžnou činnost	0,70%	-0,04%	-0,03%	0,28%	-0,01%
- splatná	0,66%	0,00%	0,00%	0,16%	0,00%
- odložená	0,04%	-0,04%	-0,03%	0,12%	-0,01%
VH za běžnou činnost	2,78%	-6,45%	2,47%	2,54%	0,18%
VH za účetní období	2,78%	-6,45%	2,47%	2,54%	0,18%
VH před zdaněním	3,48%	-6,49%	2,43%	2,82%	0,17%

Zdroj: vlastní zpracování (interní informace společnosti Haspo System, s.r.o.), 2016

Abstrakt

Kryčová, Aneta. *Zhodnocení ekonomické situace podniku*. Plzeň, 2016. 63 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: okolí podniku, finanční analýza, horizontální analýza a vertikální analýza, analýza poměrových ukazatelů, SWOT analýza

Předložená bakalářská práce je zaměřena na zhodnocení ekonomické situace společnosti Haspo System, s.r.o. mezi lety 2010-2014. V práci se prolíná teoretická a praktická část. Úvodní kapitola je věnována představení společnosti, které je následováno analýzou okolí podniků rozděleného na makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Nejrozsáhlejší část práce tvoří finanční analýza, která zahrnuje analýzu absolutních a poměrových ukazatelů včetně závěrečného celkového zhodnocení. Na základě výstupů z provedených analýz je vypracována SWOT analýza společnosti. Závěrečná kapitola práce je zaměřena na návrhy opatření vedoucí ke zlepšení ekonomické situace společnosti Haspo System, s.r.o.

Abstract

KRYČOVÁ, Aneta. *The evaluation of economic situation of the company*. Plzeň, 2016. 63 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: company environment, financial analysis, horizontal and vertical analysis, proportional ratios analysis, SWOT analysis

Presented bachelor's thesis is focused on evaluation of the economic situation of the company Haspo System, s.r.o. in years 2010 – 2014. There is theoretical a practical part following each other in the thesis. In the first chapter the reader can find characteristics of the company, followed by company environment analysis, presenting macro, micro and mezzo environment analyzes. The largest part of the thesis is based on financial analysis which contains analyzes of absolute and proportional ratios including final evaluation. Based on the results of executed studies is implemented the company's SWOT analysis. Last chapter focuses on the proposals and recommendations resulting in improvements of the economic situation of the company Haspo System s.r.o.