

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Zhodnocení ekonomické situace podniku

**Evaluation of the Economic Situation of
the Company**

Michal Mašek

Cheb 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Zhodnocení ekonomické situace podniku“

Vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů použitých v bibliografii.

V Plzni dne 30.4.2012

.....

Podpis řešitele

Obsah

Úvod.....	7
1 Charakteristika zvoleného podniku	8
1.1 Základní údaje	8
1.2 Předmět činnosti.....	8
1.3 Aplikované technologie	9
1.4 Organizační struktura a historie společnosti	9
2 Analýza podnikatelského prostředí a segmentu trhu, na kterém společnost působí...	12
2.1 Analýza vnějších a vnitřních vlivů, SWOT analýza	12
2.2 Závěry vyplývající ze SWOT analýzy vnitřních a vnějších vlivů	16
2.3 Analýza konkurenčního prostředí	19
2.4 Analýza zákazníka	25
3 Finanční analýza hospodaření analyzované společnosti.....	30
3.1 Základní informace pro zpracování finanční analýzy	30
3.2 Stanovení základních parametrů finanční analýzy analyzované společnosti... 35	
3.3 Horizontální a vertikální analýza	36
3.3.1 Horizontální a vertikální analýza – základní informace	36
3.3.2 Horizontální analýza aktiv a pasiv – datová základna	37
3.3.3 Vyhodnocení základních hospodářských ukazatelů	40
3.3.4 Vyhodnocení ostatních položek patřících do aktiv	44
3.3.5 Vyhodnocení ostatních položek patřících do pasiv	47
3.3.6 Vyhodnocení údajů výkazu zisku a ztráty za období 2004 - 2011	47
3.3.7 Celkové závěry vyplývající z provedené horizontální analýzy	50
3.3.8 Vertikální analýza – aktiva a pasiva – datová základna	51

3.3.9	Vyhodnocení položek patřících do aktiv pomocí poměrných ukazatelů struktury	53
3.3.10	Vyhodnocení položek patřících do pasiv pomocí poměrných ukazatelů struktury	54
3.3.11	Shrnutí výsledků vyplývajících z vertikální analýzy aktiv a pasiv společnosti	58
3.4	Poměrné ukazatele finanční analýzy	58
3.4.1	Ukazatele nákladové rentability – Rn.	58
3.4.2	Ukazatele rentability celkového kapitálu – Rck	59
3.4.3	Ukazatele rentability vlastního kapitálu – Rvk.	60
3.4.4	Ukazatele výnosnosti kapitálu (MV).	63
3.4.5	Ukazatele finanční pozice firmy	64
4	Zásadní manažerská rozhodnutí a jejich vliv na současnou situaci ve společnosti	70
4.1	Rozhodnutí o zaměstnání externích pracovníků a prvních zaměstnanců, kteří zároveň nejsou kmenovými (zakládajícími) pracovníky	70
4.2	Optimalizace pro fulltextové vyhledávače	71
4.3	Rozhodnutí o zavedení nástrojů finanční analýzy do vyhodnocování a plánování činnosti společnosti a následná opatření přijatá na základě uvedeného kroku	72
5	Predikce budoucího vývoje společnosti	77
5.1	Základní informace o predikčních modelech	77
5.2	Bonitní modely - Kralicekův Quicktest	78
5.3	Bankrotní modely – Index důvěryhodnosti IN 05.	80
5.4	Vlastní predikční metoda pro předpověď hospodaření v průběhu běžného období	81
6	Závěry a návrh opatření k ovlivnění ekonomického vývoje hospodaření společnosti	83

6.1	Změna přístupu kmenových pracovníků k záležitostem týkajícím se provozu a organizace chodu společnosti	83
6.2	Získávání nových schopností a dovedností.....	83
6.3	Celkové zvýšení efektivity práce	84
6.4	Zvýšení efektivity v oblasti optimalizace pro fulltextové vyhledávání	85
6.5	Zkvalitňování poskytovaných služeb a snížení chybovosti	85
6.6	Modernizace současného vybavení společnosti.....	86
6.7	Návrh řešení popsaných problematických oblastí, které negativně ovlivňují hospodaření společnosti	86
	Seznam použité literatury	89
	Seznam grafů	91
	Seznam tabulek	92
	Seznam obrázků.....	94
	Seznam příloh	95
	Abstrakt.....	97
	Abstract.....	98

Úvod

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnocení ekonomické situace zvoleného podniku, v tomto případě společnosti Xcreative s. r. o.

Vzhledem k tomu, že pouze číselné hodnoty mohou být často ne zcela vypovídající se nejedná o čistě finanční analýzu, ale celé hodnocení je pojato z mnohem širší perspektivy. Pro získání kompletní představy o analyzované společnosti, je v této práci analyzovaný subjekt nejprve představen. Následně je zpracována SWOT analýza působení vnějších a vnitřních vlivů na tuto společnost, analýza konkurenčního prostředí a analýza zákazníka. Pro vyhodnocení jednotlivých ekonomických údajů je zpracována finanční analýza, ve které jsou použity metody typu vertikální a horizontální analýzy jednotlivých účetních výkazů. Proveden je i propočet poměrných ukazatelů potřebných k hodnocení situace společnosti.

Pro dokreslení vývoje společnosti jsou v práci uvedeny i informace o důležitých manažerských rozhodnutích, která zásadním způsobem ovlivnila činnost společnosti a její nynější obraz. Současný stav společnosti je navíc dokreslen pomocí bonitních a bankrotních ukazatelů, které poskytují na její hospodaření další pohled.

Vlastním cílem bakalářské práce je vytvoření kompletního obrazu o hospodaření a fungování celé společnosti, získání vhledu do její organizace a následné zhodnocení její ekonomické situace a výhledu pro její fungování v dalším období. Velice důležité je též posoudit růstový potenciál společnosti, směry jejího dalšího rozvoje a faktory, které jsou pro další rozvoj společnosti překážkou. Vzhledem k tomu, že společnost působí v tržním segmentu IT služeb zaměřených na internetové prostředí, je poslední uvedený cíl velice důležitý. Společnosti této velikosti, které se dále nerozvíjejí, mají totiž velice omezený potenciál pro budoucí fungování, protože standardně ztrácejí kontakt s vývojem celého segmentu, což vede ke ztrátě konkurenceschopnosti a tím pádem i následným ekonomickým problémům.

1 Charakteristika zvoleného podniku

Obchodní firma Xcreative s. r. o. se zabývá vývojem a tvorbou internetových prezentací a aplikací. Společnost byla založena v roce 2003 a je ryze českou firmou. Od svého založení do současnosti si vybuodovala síť cca. 180 stálých zákazníků od firem malých živnostníků až po nadnárodní podniky, kterým zajišťuje dodávky specializovaných aplikací. Teritoriálně působí na celém území České republiky.

1.1 Základní údaje

registrace subjektu:	Krajský soud v Plzni
spisová značka:	C15443
IČ:	263 621 80
obchodní firma:	Xcreative s. r. o.
právní forma:	Společnost s ručením omezeným
sídlo:	Jablonského 30, 326 00 Plzeň
stav subjektu:	aktivní subjekt
datum zápisu:	8. 10. 2003
předmět podnikání:	poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software zprostředkování obchodu
základní kapitál:	200 000 Kč

1.2 Předmět činnosti

Hlavní činností společnosti je vývoj a tvorba internetových prezentací a aplikací. Do těchto prací lze zařadit hlavně tvorbu webových prezentací (firemní a webové stránky, informační portály), tvorbu internetových aplikací (různé poptávkové aplikace, katalogy výrobků, konfigurátory výrobků, eshopy, aplikace pro řízení toku zakázek ve firmách, databáze na zakázku). Nedílnou součástí uvedených služeb je i základní zviditelnění zákazníků v prostředí internetu, kde se jedná hlavně o optimalizaci jejich webových prezentací pro vyhledávání ve fulltextových vyhledávačích.

K 31. 12. 2011 bylo v pracovním poměru ke společnosti celkem 6 zaměstnanců a 5 externích pracovníků. Zaměstnanci společnosti zajišťují činnosti, bez kterých by firma nemohla efektivně fungovat. Jedná se hlavně o programátorské práce, vývoj nových aplikací, obchodní činnost, organizaci práce. Externí pracovníci zajišťují různé podpůrné činnosti, které nejsou pro chod firmy stěžejní a bylo by je možno, v případě nějakých výpadků, snadno nahradit z jiných zdrojů. Jedná se např. o kresličské práce, překladatelské práce, vytváření různých studií proveditelnosti (např. optimalizace pro fulltextové vyhledávání).

1.3 Aplikované technologie

Veškeré hlavní činnosti jsou prováděny dle uznávaných standardů. Základem je používání standardu HTML 1.0., který je doplněn objekty tvořenými pomocí technologií Flash, jquery, javaskript. Pro tvorbu dynamických aplikací jsou používány PHP skript, ASP skript a MySQL databáze. Pro vlastní generování programového kódu jsou používány jak licencované softwarové balíčky od společnosti Adobe, které obsahují např. Adobe Photoshop, Adobe Macromedia atd, tak různé textové editory (Em-Editor) a další specializovaný software od dalších dodavatelů (Sothink DHTML menu).

1.4 Organizační struktura a historie společnosti

Kořeny vzniku společnosti lze sledovat do poloviny roku 2003, kdy čtyři živnostníci zahájili těsnější spolupráci v hlavním oboru, který byl stejný jako pozdější činnosti společnosti. V říjnu 2003 došlo k založení společnosti s ručením omezeným, která byla faktickým počátkem historie popisované společnosti. Krátce po jejím založení klesl počet osob, které se na chodu společnosti podílely, na 3.

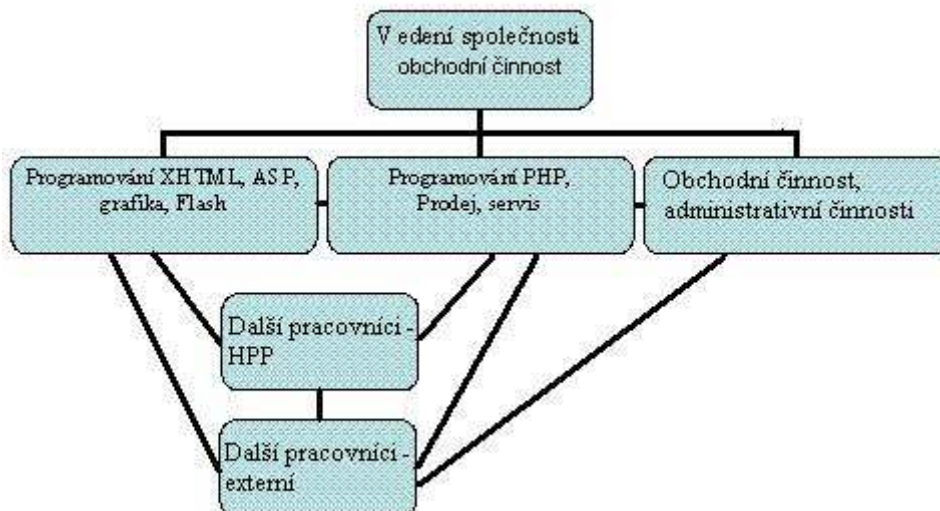
Díky postupně rostoucí zakázkové náplni došlo v roce 2005 k rozšíření nabídky služeb o doplňkové a pomocné služby. Toto rozšíření bylo nutné z hlediska zvýšení konkurenceschopnosti společnosti, protože hlavně náročnější zákazníci preferovali komplexnost dodávaných služeb nad zajišťováním pouze jejich úzkého segmentu. Provádění uvedených doplňkových a pomocných činností bylo v tomto období řešeno

přes další podnikatelské subjekty. Dále bylo započato zajišťování podpůrných obchodních činností formou pracovníků, kteří pracovali na dohody o provedení práce. Toto vedlo k dalšímu navýšení zakázkové náplně, takže v průběhu roku 2007 bylo nutno firmu rozšířit o první zaměstnance na hlavní pracovní poměr. Díky tomuto rozšíření došlo též k postupnému ukončování spolupráce se třetími subjekty na dodávkách doplňkových a pomocných činností a tyto dodávky začaly být přímo zajišťovány vlastními externími pracovníky, jejichž činnost je finančně mnohem výhodnější než u klasických podnikatelských subjektů. Přijetí prvních zaměstnanců na hlavní pracovní poměr vedlo též k vytvoření formálnější struktury mezi jednotlivými zakládajícími členy společnosti.

V uvedeném vývoji a rozvoji společnosti hrál velkou roli fakt, že společnost byla založena s minimálním kapitálem na fungování (v době založení pouze 200 000 Kč disponibilních prostředků), celý rozvoj společnosti tak mohl vycházet pouze z postupného navyšování zakázkové náplně a postupného generování potřebných finančních prostředků.

Formální organizace řízení společnosti je v současnosti víceliniového (funkcionálního) typu. Podřízení dostávají příkazy jak přímo od vedoucího pracovníka, tak od pracovníků odpovědných za určité používané technologie. Vše je rozčleněno tak, že vedoucí pracovník vydává příkazy v oblastech organizačních, ohodnocení a kontroly prováděné práce atd. a pracovníci odpovědní za technické provedení a vydávají příkazy technického rázu.

Obrázek 1: Organigram společnosti Xcreative s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Hlavní strategií společnosti je dodávat webové prezentace ve špičkové kvalitě a jejich grafické i funkční řešení přizpůsobit na přání zákazníka. Toto je možné hlavně díky vlastnímu vývoji používaných aplikací spolu se 100% vlastnictvím jejich zdrojových kódů, takže je možno realizovat jak jejich standardní implementace, tak je libovolně přizpůsobit dle jednotlivých požadavků. Obdobně je přistupováno i ke grafické stránce jednotlivých řešení, kdy každý grafický návrh je dělán doslova na míru a zákazník má možnost plně ovlivňovat jeho výslednou podobu. Uvedená řešení jsou samozřejmě náročnější jak finančně, tak časově, než tvorba grafiky a aplikací pouze dle standardizovaných šablon, nicméně je možno takto dosáhnout větší spokojenosti zákazníka a práce je i lépe finančně ohodnocena, nevýhodou je, že není příliš možná cenová konkurence méně sofistikovaným řešením.

Z hlediska financování je společnost 100% vlastněna jejími zakládajícími členy bez jakékoli majetkové účasti dalších stran.

2 Analýza podnikatelského prostředí a segmentu trhu, na kterém společnost působí

Aby byla analýza podnikatelského prostředí a segmentu trhu pojata v dostatečné šíři, budou zvláště vypracovány následující analýzy.

- Analýza vnějších a vnitřních vlivů - SWOT analýza
- Analýza konkurenčního prostředí
- Analýza zákazníka

2.1 Analýza vnějších a vnitřních vlivů, SWOT analýza

Dle prof. Jana Tomka je celým názvem uvedené metody „Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.“ [11, s. 73] Toto pojmenování je skryto i ve zkratce SWOT, jíž je tento typ analýzy nazýván. V některých zdrojích je však tato analýza pojmenována i opačně tj. TOWS. V této práci však bude používáno rozšířenější označení tj. označení SWOT. Jednotlivé části zkratky znamenají:

- | | | |
|---|--------------|-----------------|
| S | – Strengt | - silné stránky |
| W | - Weekness | - slabé stránky |
| O | - Oportunity | - příležitosti |
| T | - Threat | - hrozby |

Uvedené proměnné následně specifikujeme, stavíme je do vzájemných interakcí a na základě těchto interakcí docházíme k hledaným závěrům. Dle prof. Tomka je „zapotřebí maximálně identifikovat, zhodnotit a rozvinout „vějíř proměnných, jejichž kombinací může podnik identifikovat právě ono strategické řešení, které se může stát předmětem top-optimalizačního výběru.“ [11, s. 75]

Jak uvádí prof. Tomek je nutno zdůraznit, „že toto ohodnocení musí vyplynout z určitého srovnání (komparace) a že musí být podloženo pokud možno velmi objektivní analýzou a detailnějším zhodnocením. Pouze obecné, silně agregované hodnocení lze pokládat pouze za orientační. Komparačně orientační podklad, který nám

umožňuje účelné zaměření se na základní potenciaální ohrožení či příležitosti. A v tom je hlavní smysl SWOT analýzy.“ [11, s. 76]

Dle názoru autora této práce je potřeba na tomto místě ještě zmínit, že vždy je velice pozitivní, pokud se na specifikaci proměnných a jejich hodnocení v rámci analýzy účastní více osob, protože tak předejdeme subjektivnímu zkreslení výsledných závěrů.

Metodika praktického zpracování SWOT analýzy byla zvolena dle postupu Ing. Zbigniewa Macury. [7]

Specifikace jednotlivých proměnných:

Silné stránky:

- kvalitně zpracovaný design produktů
- vysoké možnosti přizpůsobení produktů na přání klienta
- možnost dlouhodobé spolupráce se zákazníkem
- postupně se tvořící závislost zákazníka na produktech a službách společnosti
- přijatelné ceny v dané kvalitativní hladině
- velké množství stálých zákazníků – dlouhodobá spolupráce
- používání moderních obchodních praktik a kanálů

Slabé stránky:

- případný odchod některého z kmenových zaměstnanců
- nedostatek volných prostředků použitelných na investice a rozvoj
- omezené vedoucí a organizační schopnosti kmenových pracovníků
- nedostatek prostředků a času na vývoj a zdokonalování nových aplikací
- nemožnost účastnit se složitějších projektů – nad 300 000 Kč
- omezená možnost získávání zakázek ze státního sektoru
- zaostalost v oboru optimalizace pro fulltextové vyhledávání

- vysoká chybovost v dodaných aplikacích
- neplnění dohodnutých termínů dodání

Příležitosti:

- snížení množství konkurenčních firem v důsledku ekonomické stagnace
- zvýšení efektivity v oblasti optimalizace pro fulltextové vyhledávání
- možnost rozšířit výrobu o kvalitní pracovníky propouštěné ze zanikajících konkurenčních firem a tím obohatit portfolio firmy o nové zkušenosti a technologie
- využití růstové vlny, která nastane po odeznění současné hospodářské stagnace

Rizika:

- zhoršující se situace v platební morálce odběratelů
- zvyšující se tlak na výši cen ze strany jednotlivých odběratelů
- obavy ohledně zhoršující se ekonomické situace a s tím spojené obavy o další ekonomický vývoj a snaha o úspory na straně odběratelů
- zhoršení ekonomické situace v rozsahu, který nebude nutno překlenout z rezerv vytvořených pro tento účel
- chyby v odhadu budoucí situace a plánování rozvoje společnosti

Tabulka 1: SWOT analýza ovlivnění firmy vnitřním a vnějším prostředím

SWOT Analýza												
Příležitosti:	Snížení množství konkurenčních firem z důvodu stagnující hospodářské situace	Zvýšení efektivity v oblasti optimalizace pro fulltextové vyhledávání	Možnost získání nových kvalitních zaměstnanců	Zachycení růstové vlny	Rizika:	Zhoršující se platební morálka odběratelů	Větší tlak na vyšší cen ze strany odběratelů	Obava ohledně vývoje ekonomiky, odkládání investic	Zhoršení ekonomické situace	Špatné odhadnutí ekonomické situace při plánování rozvoje firmy	Plusy	Mínusy
	Hlavní silné stránky											
Vysoká kvalita designu produktů	+	0	+	+		0	+	0	0	0	4	0
Možnosti maximálního přizpůsobení požadavkům zákazníka	+	+	+	+		0	+	0	0	0	4	0
Možnost dlouhodobé spolupráce se zákazníkem	+	+	+	+		-	-	+	-	0	5	3
Vybudování závislosti zákazníka na našich službách	+	+	+	0		+	-	-	0	0	4	2
Přijatelné ceny v dané kvalitativní hladině	+	+	0	+		+	-	+	0	0	5	1
Velké množství stálých zákazníků	+	+	+	+		+	-	+	+	0	7	1
použití moderních obchodních praktik a prodejních kanálů	+	+	0	+		-	0	+	+	-	5	2
Hlavní slabé stránky												
Odchod některého z kmenových zaměstnanců	0	-	+	-		0	0	0	-	-	1	4
Nedostatek volných prostředků pro investice a rozvoj	-	+	-	-		-	-	-	-	-	1	8
Omezené vedoucí a organizační schopnosti pracovníků	-	-	-	-		0	-	0	0	-	0	6
Nedostatek prostředků a času na vývoj nových produktů	0	+	0	0		0	0	0	-	0	0	2
Nemožnost účastnit se složitějších projektů	-	+	+	+		0	0	-	-	-	2	4
Omezená možnost získávání zakázek ze státního sektoru	+	0	+	+		-	+	-	-	-	4	4
Zaostalost v oboru optimalizace pro fulltextové vyhledávání	0	-	+	+		-	-	-	-	-	2	6
Vysoká chybovost v dodaných aplikacích	0	-	+	-		0	-	-	-	-	1	6
Neplnění dohodnutých termínů	+	-	+	-		0	-	-	-	-	2	6
Plusy	9	9	11	9		3	3	4	2	0		
Mínusy	3	5	2	5		5	9	7	9	9		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Výše uvedená kritéria pro posouzení vnějších a vnitřních vlivů byla zvolena dle znalosti aktuální situace, v níž se nachází jak firma, tak uvedené podnikatelské prostředí.

Vzhledem k tomu, že hodnocení jejich váhy a vlivu na chod společnosti bylo provedeno jen jednou osobou, mohou být výsledky subjektivně ovlivněny.

2.2 Závěry vyplývající ze SWOT analýzy vnitřních a vnějších vlivů

Díky uvedené SWOT analýze máme možnost identifikovat hlavní aspekty, které nejdůležitěji působí a v budoucnu budou působit na analyzovanou společnost. Jedná se o (v tabulce položky zvýrazněné barevně):

Hlavní silné stránky: - vysoké možnosti přizpůsobení produktů na přání klienta
 - velké množství stálých zákazníků.

Z uvedeného je patrné, že společnost se musí vyvarovat jakýchkoli činností, které by ohrozily uvedené dvě silné stránky a musí se pokusit minimalizovat dopad negativních jevů, které snižují pozitivní vliv těchto silných stránek. Zatímco vysoké možnosti přizpůsobení produktů požadavkům klientů jsou dané stylem práce firmy a není nutné se tak obávat, že budou nějak oslabeny, právě schopnost udržet si velké množství stálých zákazníků je pod značným tlakem aspektů, jako jsou vysoká chybovost, špatné výsledky v optimalizaci pro fulltextové vyhledávání a nedodržování termínů dodání. Tyto aspekty uvedenou silnou stránku velice negativně ovlivňují, způsobují nespokojenost dlouhodobých zákazníků a zvyšují tak rizika ukončení vzájemné spolupráce. Je tak velmi nutné aktivně pracovat na potlačení uvedených problémů, jinak může dojít k promarnění pozitivního vlivu uvedených silných stránek.

Hlavní slabé stránky: - nedostatek volných prostředků použitelných na investice a
 rozvoj
 - omezené vedoucí a organizační schopnosti kmenových
 pracovníků.

Obě tyto hlavní slabé stránky se vyskytují dlouhodobě a lze je tak považovat za chronické problémy. Nedostatek finančních prostředků na rozvoj firmy je dán již tím, že společnost byla zakládána s minimem kapitálu a veškerý její rozvoj tak byl financován pouze z jejích úspor. Tuto slabou stránku je možno hodnotit jako méně závažnou,

v porovnání s druhou ze slabých stránek, protože v případě potřeby je možno ji snadno řešit použitím cizího kapitálu. Tomu však brání druhá z hlavních slabých stránek, která je pro rozvoj firmy mnohem více limitující, protože ji není možno takto snadno odstranit.

Problém s omezenými vedoucími a organizačními schopnosti dalších kmenových pracovníků je dán již založením společnosti, kdy se do vedení často dostávají lidé pro firmu velice potřební, kteří však často nejsou schopni růstu společně se společností. Vzhledem k tomu, že nadále však stojí nad ostatními zaměstnanci, což není možné změnit, další vývoj je dán hlavně jejich schopnostmi. Tomuto problému je ve společnosti věnována od poloviny roku 2009 značná pozornost. I když jsou patrné posuny k lepšímu, jsou pokroky velice omezené s tím, že šance na další pozitivní vývoj v budoucnosti je poměrně nepravděpodobná. Z toho důvodu nemá smysl zajišťovat prostředky pro rozvoj společnosti z externích zdrojů, protože jejich efektivní využití je v současné době silně nepravděpodobné.

Uvedená situace je pro rozvoj společnosti velice nešťastná, protože po obchodní stránce je možno zajistit mnohem více zakázek, než je společnost schopna realizovat, nicméně výroba jako taková, není schopna uvedené zakázky plnit. Jediné možné řešení této situace spočívá ve změnách ve vlastnické struktuře společnosti, které však nejsou příliš reálné, protože pracovníci, jichž se tento problém týká, jsou zároveň nositeli technologie společnosti, takže jsou pro společnost nepostradatelní.

Hlavní příležitosti:

- snížení množství konkurenčních firem v důsledku ekonomické stagnace.
- možnost rozšířit výrobu o kvalitní pracovníky propouštěné ze zanikajících konkurenčních firem a tím obohatit portfolio firmy o nové zkušenosti a technologie.

Hlavní příležitosti společnosti dle SWOT analýzy jednoznačně spočívají v jejím dalším rozvoji na úkor zaniklých konkurenčních firem spolu s využitím kvalitních pracovníků, kteří budou tímto jevem uvolněni pro trh práce. Vzhledem k výše popisovaným slabým stránkám je však pravděpodobné, že uvedené příležitosti nebude možno využít, což samozřejmě znamená stagnaci dalšího rozvoje společnosti.

Hlavní rizika:

- zhoršení ekonomické situace v rozsahu, který nebude možno překlenout z rezerv vytvořených pro tento účel.
- chyby v odhadu budoucí situace a plánování rozvoje společnosti.

Hlavní rizika jsou dána hlavně ekonomickým vývojem a jeho případnou chybnou predikcí. Vzhledem k tomu, že společnost podniká v segmentu trhu s vysokou konkurenčností a navíc produkuje produkty, jež často nejsou pro uživatele životně důležité hrozí, že pokud se ekonomická situace nebude vyvíjet pozitivně, budou zákazníci více a více oddalovat investice, na kterých je společnost závislá a tím i zhoršovat její ekonomickou situaci.

Obdobným problémem je i zmiňovaná predikce vývoje ekonomické situace. Pokud bude tento vývoj špatně odhadnut a dojde k investicím do rozvoje společnosti v nevhodnou dobu, povede takové špatné rozhodnutí k ekonomickým ztrátám, které mohou být pro společnost, díky nedostatku kapitálu, fatální.

Z uvedeného vyplývá značný konflikt v budoucím rozvoji společnosti. Možnost dalšího rozvoje společnosti je její hlavní příležitostí, na druhou stranu je nepravděpodobná kvůli organizačním a řídicím limitům jejích stěžejních pracovníků. Navíc se ekonomika v současné době nachází ve velice nejasné situaci, takže jsou šance na úspěšný rozvoj společnosti velice ztíženy.

2.3 Analýza konkurenčního prostředí

„Analýza konkurenční pozice směřuje k pochopení toho, co tvoří podstatu konkurenční pozice, jak je pevná, čím je napadnutelná a jak se konkurenční pozice mění v čase. Obvykle se zkoumají hlavní charakteristiky odvětví, ve kterém analyzovaná firma pracuje, klíčové prvky konkurenční pozice sledované firmy a jejich vývoj v čase a základní prvky strategie, kterou firma uplatňuje k zajištění své konkurenční pozice. V rámci hlavních charakteristik odvětví se sleduje především míra koncentrace v odvětví, ziskovost dosahovaná v odvětví, bariéry vstupu a výstupu, tempo růstu odvětví a intenzita konkurence. Mezi klíčové prvky konkurenční pozice patří velikost firmy, tržní podíl, zákaznická orientace, výzkum a vývoj, přístup k technologiím, kvalifikace a jiné, které jsou charakteristické pro danou situaci.“ [8, s.11]

Na základě analýzy konkurenčního prostředí následně sestavujeme konkurenční strategii. Dle Marie Příbové jsou „základní prvky strategie dílčími strategiemi segmentace, tvorby pozice atd., a to ve vztahu k dodavatelům, zákazníkům či odběratelům. Opět platí, že se zpracovávají ty části, které jsou pro konkrétní společnost relevantní.“ [8, s.11]

Tato analýza je zpracovaná jen pro konkurenční prostředí v oblasti hlavních nabízených služeb. Je to z toho důvodu, že v pomocných a doplňkových činnostech je sice často situace výrazně jiná, jelikož jsou ale jsou nabízeny pouze jako součást hlavních činností, jsou tyto odlišnosti nepodstatné.

Jedná se tedy o konkurenční prostředí v následujících odvětvích:

- tvorba webových prezentací
- tvorba internetových aplikací a databází
- optimalizace pro fulltextové vyhledávání
- webhostingové služby

Pro možnost kompletního posouzení konkurenční situace v uvedeném odvětví je nutno doplnit ještě několik dalších informací, které konkurenční situaci pomohou dokreslit.

Intenzita koncentrace v odvětví: Je poměrně značná, protože v něm mohou působit zcela neprofesionální subjekty, jako jsou různí samouci, laici apod. Tuto situaci zhoršuje i to, že téměř neexistují překážky ve vstupu do odvětví – se základní znalostí uvedené problematiky spolu s používáním nelegálního software může v tomto oboru figurovat v podstatě kdokoli, aniž by to vyžadovalo nějaké větší investice do vybavení či provozu.

Velikost tržního podílu: Drtivou většinu subjektů, působících v tomto segmentu služeb lze zařadit do tzv. monopolistické konkurence, kterou rozumíme dle Libuše Macákové „takovou situací na trhu, kdy mnoho firem prodává podobné, ale nikoli stejné výrobky. Monopolistická konkurence je v rámci nedokonalé konkurence tržní strukturou nejvíce připomínající dokonalou konkurenci. Zejména tím, že uvažuje velký počet firem na trhu a jejich značnou mobilitu mezi jednotlivými trhy. Naopak nedokonalou konkurenčním rysem je výroba diferencovaného produktu a schopnost firmy stanovit jeho cenu. V rámci svého produktu má tedy firma monopolní postavení a monopolní sílu. Základní předpoklady modelu monopolistické konkurence můžeme shrnout jako:

- velký počet firem v odvětví
- výroba diferencovaného produktu
- neexistence bariér vstupu firem do odvětví“ [6, s.136]

Pro vlastní analýzu je velice důležitá segmentace konkurenčních podnikatelských subjektů, které v tomto oboru služeb působí, dle jejich velikosti. Je to z toho důvodu, že velikost subjektu zásadním způsobem ovlivňuje to, v jakých oblastech mu lze a nelze konkurovat, a jak tento subjekt působí na zakázkovou náplň analyzované společnosti. Subjekty lze rozdělit dle jejich velikosti do následujících kategorií.

- nepodnikatelské subjekty.
- malé podnikatelské subjekty – živnostníci bez zaměstnanců.

- reklamní firmy.
- specializované firmy do 10 zaměstnanců.
- větší specializované firmy.

Nepodnikatelské subjekty

Jedná se o jednotlivce pro které je tvorba webových prezentací buď jen koníčkem anebo je vytváří v rámci své přípravy na budoucí povolání. Jde hlavně o samouky, studenty, příbuzné majitelů firem atd. Všechny tyto tvůrce spojuje několik společných znaků.

Nízká kvalita: Vzhledem k tomu, že se jedná o samouky nebo studenty ještě před počátkem profesní kariéry, kteří nemají reálné zkušenosti, je kvalita jejich produktů velice diskutabilní. Často je tento aspekt patrný na první pohled, nicméně nemusí tomu tak být vždy. Najdou se totiž jedinci, kteří mají schopnosti vytvořit kvalitní design, nicméně programátorských zkušeností mají málo. Následně pak dochází k tomu, že amatérské a profesionální webové prezentace nejsou pro laika od sebe vizuálně rozeznatelné, což vede k domněnce, že se jedná o kvalitní produkt. Pokud však dojde k posouzení zdrojových kódů takového webu, často dojde ke zjištění, že nejsou dodrženy základy standardů a validnosti programového kódu, prezentace se v každém internetovém prohlížeči zobrazují jinak, někde fungují jinde nikoli a mají mnoho dalších nedokonalostí.

Jednoduchost: Tyto subjekty nejsou zpravidla schopny produkovat jakékoli jiná řešení, než jsou ta nejjednodušší. Pokud tak zákazník požaduje cokoli ne zcela standardního, nebo něco, co přesahuje rámec statické webové prezentace nebo jednoduché aplikace, nejsou schopny takové řešení dodat nebo ho zajišťují pomocí aplikací vytvořených třetími stranami, které však nejsou schopny přizpůsobit přáním zákazníka.

Nízké ceny: Vzhledem k tomu, že se jedná o nepodnikatelské subjekty, které z utržených prostředků neodvádějí daně, nehradí náklady spojené s chodem firem a používají zpravidla nelegální software, nedá se těmto subjektům cenově konkurovat.

Ostatní služby: Služby, jako jsou možnost dalšího vývoje, administrace, provádění aktualizací atd., jsou u těchto subjektů na velice nízké úrovni. Mnoho zákazníků si stěžuje, že pokud pro ně pracuje například nějaký student, práce jemu zadané ve zkouškovém období, provedeny pravděpodobně nebudou. Tj. z hlediska servisu je možné těmto subjektům opět velice dobře konkurovat.

Shrnutí: Nepodnikatelským subjektům je možno úspěšně konkurovat kvalitou, zaměřením na individuální potřeby zákazníka a dalším servisem. Není možné konkurovat cenou.

Malé podnikatelské subjekty – živnostníci bez zaměstnanců

Kvalita: Kvalita produktů těchto subjektů je mnohem výše, než je tomu u subjektů nepodnikatelských. Vzhledem k jejich velikosti a tím i výši tržeb si však často nemohou dovolit pořízení kvalitního licencovaného software, což limituje kvalitu jejich produktů. Protože je u těchto subjektů velice důležitá víceúčelovost pracovníků, neexistuje zde žádná specializace. Kvalita produktů tak značně kolísá, protože všechny jejich části často vytváří jeden pracovník a to nehledě na jeho schopnosti. Tyto subjekty se tak nemohou podílet na žádných náročnějších projektech.

Cenové hledisko: Tyto subjekty jsou cenově samozřejmě o úroveň výše než subjekty nepodnikatelské, zároveň by však měly být výrazně levnější než specializované firmy. Toto však není pravidlem, protože standardně se aktivně nestarají o obchodní činnost, což jim přináší nedostatek zakázek, který kompenzují jejich předražováním.

Ostatní servis: Z tohoto hlediska jsou schopni plnit přání zákazníků již v obstojné kvalitě, nicméně termíny dodání zde poměrně kolísají a řídí se aktuálním stavem jejich zakázkové náplně.

Shrnutí: Možnost cenové konkurence je zde ovlivněna mnoho dalšími faktory, jako jsou aktuální množství práce a hlavně obchodní politika dotyčného subjektu. Velký

prostor pro konkurenci se nachází hlavně v kvalitě, schopnosti splnit individuální přání klienta a zajistit mu dostatečně rychlý servis.

Reklamní firmy

Do této kategorie lze zařadit jak firmy, tak agentury. Jejich hlavním znakem je, že málokterá z nich se tvorbě webových prezentací a aplikací věnuje více než jen okrajově. U reklamních firem jsou totiž hlavní příjmy generovány DTP pracemi, výrobou propagačních předmětů, pronájmem reklamních ploch atd. Programátorské práce jsou tak často objednávány u třetích subjektů, což je zpravidla finančně náročnější než jejich zajištění vlastní kapacitou. Aby pak reklamní firmy byly v tomto segmentu cenově konkurenceschopné, jsou nuceny cenu brát jako hlavní určující prvek pro volbu dodavatele, což často negativně ovlivňuje kvalitu výsledných produktů.

Konkurence: Cenová konkurence je možná, pokud zákazník požaduje nějaké specifické řešení nebo vysokou kvalitu, protože při obdobné kvalitě provedené práce jako u specializovaných firem jsou reklamní agentury standardně dražší o své provize. I pokud se však zákazník spokojí s nižší kvalitou, marže reklamní firmy často cenu zvedne tak vysoko, že je srovnatelná s marží u profesionální firmy. Dále je konkurence možná i v dalším servisu a to hlavně díky tomu, že ten je opět prodražován maržemi reklamních firem a navíc tím, že je v postatě sjednáván přes prostředníka dochází k nižší pružnosti v provádění těchto služeb.

Závěry: Reklamním firmám lze úspěšně konkurovat jak cenou, tak kvalitou služeb i rychlostí servisu a dalších odporovaných služeb.

Specializované firmy do 10 zaměstnanců – kategorie firmy Xcreative s. r. o.

Cenová konkurence: Z hlediska cen se firmy z tohoto segmentu standardně drží někde nad průměrem cen nabízených v těchto službách. Oproti firmám obdobného zařazení je však firma Xcreative s. r. o. mírně levnější a to hlavně oproti firmám sídlícím například

v Praze, ve které je hlavní odbytiště jejích služeb. Toto je způsobeno jejím umístěním v Plzni, kde jsou jak provozní tak mzdové náklady nižší než v Praze.

Kvalita: Firmy z tohoto segmentu již standardně používají kvalitní licencovaný software, jsou schopny dodávat komplexní řešení, dodržují ve své práci patřičné standardy, jsou schopny vývoje vlastních aplikací a řešení. Díky tomu, že tyto firmy zaměstnávají určitý počet pracovníků, již se zde projevuje i specializace, která umožňuje, aby jednotlivé práce vykonávali pracovníci, kteří na ně zaměřeni, mají s nimi zkušenosti a jsou v nich dobří.

Cenová konkurence: Cenově jsou firmy této velikosti nad menšími firmami, zároveň jsou však mnohem levnější než velké IT firmy nabízející obdobnou kvalitu programátorských prací. U tohoto segmentu firem však zároveň nejvíce vystupuje do popředí problém kvality a ceny, kdy zákazník skutečnou kvalitu není schopen relevantně rozlišit, což často konkurenční výhodu kvality, kterou firmy z tohoto segmentu dosahují, mění v nevýhodu, protože produkty jsou na první pohled dražší než konkurenční.

Flexibilita: Tím, že tyto firmy disponují již několika pracovníky, jsou schopny dodávky plnit v lepších termínech než subjekty o 1-2 lidech.

Závěry: V tomto segmentu se nachází i firma Xcreative s. r. o. Aktivně zde ostatním subjektům konkuruje cenou, která je díky jejímu umístění v Plzni nižší než u obdobných firem nacházejících se v jejím hlavním odbytišti tj. v Praze.

Velké specializované IT společnosti

Tyto společnosti jsou standardně cenově o několik úrovní výše než všechny předchozí segmenty firem. Je jim tak teoreticky možno konkurovat cenou, často k tomu však nedochází, protože se specializují na rozsáhlé IT projekty pro velké nadnárodní společnosti nebo pro státní sektor, jejichž realizace je mimo možnosti menších

společností. Navíc často služby, ve kterých nejsou cenově schopné konkurovat, nabízejí zdarma jako součást služeb jiných, takže tím ostatní subjekty vytěsňují od odběratelů, kteří jsou pro ně zajímaví. Dalším způsobem, jak tyto firmy bojují s konkurencí je vytvoření náročných unikátních řešení, jejichž zavedení a zprovoznění je často tak finančně náročné a technicky specifické, že jeho změna na řešení jiné je prakticky vyloučena.

Závěry: Velkým IT firmám je snadné konkurovat cenou nicméně z hlediska toho, na jaké zakázky se zaměřují, je to prakticky bezpředmětné. Konkurence v kvalitě a dalším servisu je pro menší firmy téměř nemožná, protože ji nejsou schopny z kapacitních a finančních hledisek zajistit.

Z uvedeného vyplývá, že vhodnou konkurenční strategií je držet při vysoké kvalitě, která je zároveň určujícím prvkem cenové politiky, ceny srovnatelné s konkurenčními firmami, které dosahují obdobné kvality. Přehnaná snaha cenově konkurovat subjektům pracujícím v nižších segmentech kvality by zde byla kontraproduktivní a vedla by k zhoršení hospodářských výsledků společnosti.

Tento závěr by bylo nutno modifikovat pouze pokud by společnost trpěla nedostatkem zakázkové náplně. Pak by samozřejmě bylo snížení cen na místě. Bylo by to však možné pouze ve spojitosti s udržením kvality, tj. jednalo by se opět o cenovou konkurenci subjektům v kvalitě srovnatelným, nikoli méně kvalitním.

2.4 Analýza zákazníka

Dle serveru www.EuroEkonom.sk je pohled na problematiku analýzy zákazníka následující (jedná se o volný překlad ze slovenského jazyka): Úlohou analýzy zákazníka je uspokojení jeho potřeb a přání. Je to proto, že i přáním dodavatelů je mít spokojené a dlouhodobé zákazníky. Zákazník si musí být vědom toho, že řešení jeho problémů věnujeme patřičnou péči a musí nám v tomto důvěřovat. I jednorázoví

zákazníci mají svůj smysl, protože pokud budou s našimi službami spokojeni, stanou se zákazníky stálými.

K analýze zákazníka je možno přistupovat dvěma způsoby:

A) Přístup přes charakteristické vlastnosti zákazníka: tyto vlastnosti jsou velice individuální, vážou se k životnímu stylu zákazníka, k tradicím, k jeho společenskému postavení.

B) Přístup přes chování zákazníka: chování je ovlivňované vnitřními (ego zákazníka) a vnějšími faktory, kterými jsou sociálně kulturní tradice, rodina, psychologické vlivy, individuální faktory (osobnost a osobní hodnoty a preference).

Důležité je analyzovat i rozhodovací proces zákazníka, který slouží k rozpoznání jeho nejdůležitějších požadavků, zjištění toho, jakému užítku přikládá největší váhu a co jej může činit nespokojeným. Rozhodovací proces je ovlivněn racionálními motivy (cena, výkon, servis) a emocionálními motivy (například oblíbená barva a styl).

Provedení analýzy by mělo napomoci k:

- vytvoření vhodné struktury zákazníků
- poznání jak nejlépe naplnit jejich potřeby
- zajištění spokojenosti zákazníků
- stanovení silných a slabých stránek potřeb a spokojenosti zákazníků

(www.EuroEkonom.sk, 2012)

Vzhledem k tomu, že obdobně jako u analýzy konkurence jsou potřeby a požadavky zákazníka asi nejmarkantněji ovlivněny počtem jeho zaměstnanců (velikostí firmy), tak i v tomto případě se vyplatí rozdělit zákazníky dle tohoto parametru:

- do 3 pracovníků
- do 10 pracovníků
- do 30 pracovníků
- nad 30 pracovníků

Další vhodná kritéria rozdělení zákazníků jsou například, zda zákazník spadá do soukromého nebo státního sektoru či jakým způsobem chce dodané prezentace a aplikace využívat ke svým podnikatelským aktivitám (zda aktivně nebo zcela pasivně).

Subjekty do 3 pracovníků: Tyto subjekty zpravidla požadují unifikovaná řešení, jejichž hodnota standardně nepřesahuje 13 000 Kč, tj. jedná se o základní webové prezentace. Tyto produkty jsou zákazníkem aktivně využívány jen velice zřídka, spíše se zde jedná o pasivní přístup. Vzhledem k tomu, že k této věci standardně přistupují pouze s konstatováním nutnosti „být na internetu“, hraje pro ně cena řešení zcela rozhodující úlohu. Jeho kvalita je zpravidla až na dalším místě důležitosti, často nebývá při rozhodování mezi více nabídkami zohledněna vůbec.

Subjekty do 10 pracovníků: Jedná se o subjekty, které již vyžadují vyšší úroveň kvality a dodávaných služeb než subjekty z předchozího segmentu. Ve svých požadavcích též volí cestu unifikovaných řešení, nicméně již standardně kladou jistý důraz i na to, aby mohli s dodaným aktivně pracovat – ovlivňovat obsah, uvádět aktuální informace, aktivně se zviditelňovat. U těchto subjektů je cítit i tlak na kompletnost služeb a kvalitní servis. Důležitost příznivé ceny má u těchto subjektů značnou váhu, nicméně i kvalita zde získává na důležitosti. Cena zakázek v tomto segmentu je do 30 000 Kč + DPH.

Subjekty do 30 pracovníků: U těchto subjektů již zcela převažují požadavky na kvalitu nad pouhým upřednostňováním ceny. Často jsou požadována řešení na míru, která budou v něčem nová či odlišná od řešení, která používá konkurence, a budou odběratelům přinášet nějaký přímý efekt – např. usnadnění komunikace se zákazníkem, možnost snadného poptání či konfigurace poptávaného zboží, podpora ve formě statistických výstupů, databází objednávek atd. Velkou výhodou těchto subjektů je, že jsou zpravidla dostatečně finančně silné, aby si mohly dovolit kvalitu nejen požadovat, ale i zaplatit. Další velká výhoda je zpravidla jejich finanční stabilita, což snižuje rizika, že nedojde k uhrazení jim dodaných služeb a zboží. Cena zakázek v tomto segmentu zákazníků je zpravidla v rozmezí 30 000 Kč - 80 000 Kč.

Subjekty nad 30 pracovníků: Jedná se o subjekty, které zpravidla zaměstnávají vlastní IT pracovníky. Jejich specializace je však standardně jiná než služby nabízené analyzovanou společností. Takovým společnostem je tak často nabízena oboustranně výhodná spolupráce, kdy jsou nabízena řešení, na kterých mohou IT pracovníci objednatelé participovat do výše svých schopností a časových možností. Při řešení zakázek pro takovéto firmy vstupují do rozhodování hlavně aspekty, jako jsou kvalita, termín dodání, následný servis atd. Význam ceny je zde omezen na porovnání mezi stejně kvalitními nabídkami. Pakliže je předloženo více nabídek s rozdílnou kvalitou, rozhodně vítězí právě ty kvalitní. Při dodávkách takovýmto subjektům mají samozřejmě velkou výhodu větší IT společnosti, které se kvalitou, rozsahem a samozřejmě i cenou na tyto společnosti přímo specializují. Menším IT společnostem se jim pak velice těžko konkuruje, protože požadované standardy jsou často mimo jejich kapacitní a procesní možnosti.

Společnost Xcreative s. r. o. se z uvedených segmentů nejvíce specializuje na zákazníky ze segmentu 11 – 30 pracovníků. Jedná se o zákazníky, kteří přesně odpovídají její filozofii a silným stránkám. Následuje orientace na zákazníky ze segmentu 4 – 10 pracovníků, kteří již nejsou tak zajímaví, protože kvalita je u nich podřízena ceně, nicméně je jich značné množství, takže i při nižší úspěšnosti v získávání zakázek se jedná o velice zajímavý segment.

Velcí zákazníci nad 30 pracovníků jsou v portfoliu odběratelů společnosti Xcreative s. r. o. zahrnuti také, jejich objednávky jsou velice významné, nicméně množství těchto odběratelů je v řádu do 10, tj. celkový finanční efekt spolupráce s nimi je nižší než u odběratelů do 10 pracovníků. Je samozřejmě nutno uvést, že odběratelé nad 30 pracovníků mají samozřejmě veliký referenční potenciál, protože se často jedná o velice známé společnosti.

Při analýze zákazníka a přístupu k němu má velký vliv i dříve zmiňovaný přístup zákazníka k dodávaným produktům. Je pravidlem, že mnohem menší zákazník s nízkou počáteční výší objednávky, ale s aktivním přístupem ve využívání dodaných produktů, má z dlouhodobého hlediska větší přínos než velký zákazník s jednorázově velkou objednávkou, která se však také stává jedinou, protože dodané produkty nevyužívá aktivně, tj. pouze pasivně fungují, dokud nezastarají. Vzhledem k tomu, že přístup zákazníka k dodaným produktům lze pouze velice těžko odhadovat dopředu, není bohužel možné tuto skutečnost promítat například do kalkulace pro konkrétní výběrové řízení.

Specifickým segmentem zákazníků je také státní sektor. Navázání spolupráce s různými státními institucemi je totiž velice složité a často vše působí tak, že subjekt, který nedisponuje „určitými jinými vazbami“ na státní instituci či její pracovníky, nemá možnost této instituci dodávat. Tyto „jiné vazby“ často zcela přebíjejí argumenty, jako jsou reference, kvalita, cena, protože bývají upřednostňovány různé požadavky, které je možno hodnotit velice subjektivně nebo jsou stanoveny různé mixy kritérií, které jsou velice obtížně splnitelné. Z uvedených hledisek není navýšení spolupráce se státním sektorem reálné a nejeví se tak pro společnost Xcreative s. r. o. jako nějaká podstatná příležitost.

3 Finanční analýza hospodaření analyzované společnosti

Finanční analýza je poměrně velice rozsáhlá problematika, na jejíž uplatnění v praxi je mnoho zcela odlišných názorů, je uplatňována různými způsoby a jsou v ní používány nejrůznější postupy. Z tohoto důvodu budou před jejím provedením popsány i nejrůznější pohledy na to, jak je vnímána a jaké jsou k ní jednotlivými autory zaujímány postoje.

3.1 Základní informace pro zpracování finanční analýzy

Finanční analýza je odvětví, které se poměrně rychle rozvíjí a na které mají v různých jeho dílčích částech jednotliví autoři často i velice odlišné pohledy. Např. Rudolf Kopek ji charakterizuje následujícími základními myšlenkami:

- „Analytikovi jest píditi se po příčinách příčin a uhadovati výsledky a následky.
- Kolik autorů, tolik odlišných systémů finanční analýzy. Výsledky se však kupodivu shodují, také však v míře neurčitosti.“ [3, s. 140]

Pod slovem rozbor (analýza) rozumíme „všeobecnou metodu zkoumání jednotlivých složek a vlastností nějakého předmětu, jevu, činnosti; myšlenkové nebo faktické rozkládání jednoho na mnohé, celku na části, děje na akty (...)“. [10, s. 151] Dále vidíme, „že toto pojetí nečiní rozdíl mezi rozbohem a analýzou.“ [10, s. 151] . Prof. M. Synek dále uvádí, „že nehodlá mezi slovy rozbor a analýza dělat rozdíly a ekonomickou analýzu chápe jako sledování určitého ekonomického celku (jevu, procesu), jeho rozklad na dílčí složky a jejich podrobnější zkoumání a hodnocení za účelem stanovení způsobů jejich zlepšení a jejich opětovnou skladbu do upraveného celku, a to s cílem zlepšení jeho fungování a zvýšení výkonnosti. Tento postup zahrnuje další činnosti vč. syntézy, specifických matematicko-statistických metod, metod hodnocení aj. Ekonomická analýza v tomto pojetí se může týkat podniku (ať velkého nebo malého), závodu i dalších vnitropodnikových útvarů, může zahrnovat všechny podstatné jevy a činnosti v těchto jednotkách, jejím předmětem může být nejen finanční činnost (na to se obvykle zužuje), ale i ostatní činnosti, často přejde do „technického“ rozboru a bude

používat i neekonomické ukazatele. Podstatnou součástí takto pojaté ekonomické analýzy je hodnocení a návrhy na zlepšení současného stavu. [10, s. 152]

Předmětem ekonomické analýzy může být „celý podnik, jeho výsledky a všechny jeho činnosti nebo části podniku a pouze některé jeho činnosti nebo procesy.“ [10, s. 152]

Analýzu současných výsledků označuje Zalai jako „první okruh analýzy, který by měl být předmětem zájmu vrcholového managementu, druhým okruhem jsou parciální výsledky, jež by měly být v centru zájmu příslušných odborných útvarů; tyto rozborů někteří autoři nazývají rozborů výběrovými, dílčími, tematickými, zatímco rozborů prvního okruhu označují jako komplexní. Podle pravidelnosti provádění lze rozborů klasifikovat jako pravidelné (periodické) a nepravidelné (neperiodické), podle doby, které se týkají, jako rozborů dlouhodobé a krátkodobé (operativní)“. [13] „Výchozí otázkou každého hodnocení (rozborů) je určení, komu a jakému účelu hodnocení slouží. Typickými subjekty, které hodnocení vyžadují, jsou:

- management podniku
- statutární orgán
- zaměstnanci a odbory
- finanční úřad
- orgány statistiky
- banky
- investiční společnosti
- věřitelé“ [12, s. 370]

Pro všechny subjekty společně se „běžně používá výraz stakeholders. Druhou stranu problému je, kdo danou analýzu připravuje. Především jde o přístup k informacím, které mohou být pro analýzu použité. Zcela jiný přístup k datům má analytik v controllingovém oddělení dané společnosti a např. analytik v oddělení akciových analýz v bance. Oba sice analyzují stejný podnik, ale analytik v bance má k dispozici jen omezený soubor dat. Mimoto mají také odlišné úkoly a cíle. Je proto vhodné mít na

paměti, zda analýzu (jakoukoliv) provádí někdo uvnitř firmy, tj. insider, nebo někdo mimo firmu, tj. outsider.“ [10, s. 153]

Eva Kislingerová popisuje zdroje informací používaných pro finanční analýzu následujícím způsobem: „Ať již analyzujeme rozvahu, výkaz zisku a ztráty či přehled o cash flow, je nutné mít stále na paměti, že zdrojem pro všechny navazující analýzy jsou právě tyto výkazy (spolu s výroční zprávou) a bude zcela jistě za potřebí se k nim během analýzy vrátet. Finanční analýza tak ve většině případů spoléhá na veřejně dostupné údaje, které společnost poskytne. Kromě různých tiskových zpráv či prohlášení se jedná zejména o výroční zprávu společnosti, případně alespoň finanční výkazy, pokud podnik výroční zprávu nezveřejňuje. Finanční výkazy jsou ale již značnou agregací původních účtů a nemusí být vždy jasné, co která položka vlastně obsahuje. Mezi nejproblematictější patří zejména položky s přívlastkem „ostatní“ či „jiné“, které nelze bez dalších informací identifikovat. Budeme-li zpracovávat finanční analýzu především pro ověření bonity klienta, pak větší hodnoty těchto položek by se automaticky měly považovat za podezřelé. Další podstatnou záležitostí je, že vlastní finanční výkazy jsou výstupem účtování a zvolených účtovacích metod. I když podnik obecně nemá příliš volnou ruku v účtování a kreativita v této oblasti je navíc trestná, přece jenom existují určité možnosti volby, jak kterou reálnou transakci zaúčtovat. Minimálně možnost volby metody odepisování bude mít významný dopad na celkový výsledek hospodaření. Každý záznam reality a tedy i účetní je značnou redukcí, ale bez redukce bychom toho v mnoha situacích příliš nepořídili. Důležité je si tuto skutečnost vždy uvědomit a snažit se rozumět tomu, jak redukce může probíhat, abychom si mohli původní realitu v představách co nejlépe sestavit.“ [2, s. 1]

U jednotlivých použitých dat a údajů je velice důležitá jejich srovnatelnost., kdy „se jedná o srovnatelnost prostorovou, časovou a věcnou.

- Časová srovnatelnost předpokládá, že srovnávaná období jsou stejně dlouhá (např. že mají stejný počet pracovních dnů, pokud jsou pro srovnávání hodnot pracovní dny relevantní). Protože se ve finanční analýze většinou srovnávají roční hodnoty a vliv počtu pracovních dní není rozhodující, nepovažuje se z tohoto hlediska časová

srovnatelnost v počtu pracovních dní za problém, který by výsledky významně zkresloval.

- Prostorová srovnatelnost znamená, že srovnávané údaje různých období byly zjištěny ze stejného prostoru. Jestliže např. v prvním období měla účetní jednotka o odštěpný závod či provoz více než v období druhém, je nutno otázku prostorové srovnatelnosti řešit na srovnatelné bázi. V některých případech však ve finanční analýze není účelné otázku prostorové srovnatelnosti řešit, vznik dalších ekonomických jednotek je produktem záměrné expanze firmy. V tom případě je nutné tyto okolnosti v interpretaci ukazatelů uvést.

- Věcná srovnatelnost vyžaduje, aby srovnávané veličiny byly srovnatelné obsahově. Tato otázka souvisí s veličinami stavovými a tokovými. Tyto veličiny nelze navzájem srovnávat, protože „stavové veličiny vyjadřují stav aktiva nebo pasiva k právě zjištěnému okamžiku. Stavové veličiny jsou produktem celé doby předchozího trvání podniku. Tokové (intervalové) hodnoty jsou kumulované hodnoty nákladů a výnosů na výsledkových účtech pouze od začátku účetního období.“ [3, s. 140]

Velkou péčí je též nutno věnovat transformaci účetních výkazů na výkazy ekonomické. „Je to z toho důvodu, že struktura účetních výkazů je podřízena právní úpravě, nikoli ekonomickému smyslu jednotlivých vykazovaných veličin. Proto se doporučuje pře provedením finanční analýzy upravit účetní výkazy na výkazy ekonomické.“ [3, s. 142]

V souvislosti s transformací rozvahy na ekonomickou připadají v úvahu dvě možnosti úprav:

- některé položky z účetního výkazu vyloučit, některé upravit a některé doplnit
- přetřídít položky rozvahy podle ekonomických funkcí.

Pro zdárné zpracování finanční analýzy je též velice důležitá správná volba hodnotících kritérií a ukazatelů. „Je zřejmé, že požadavky na hodnotící kritéria a v jejich rámci na potřebné ukazatele budou u jednotlivých skupin interesentů (stakeholders) různé. Pokud jde o hodnotící kritéria, lze za základní typy považovat:

- **standardy**, respektive plánované hodnoty (srovnávání skutečnosti s normou, plánem); jsou vyjádřeny v různých jednotkách od fyzikálních a po peněžní,
- **časová srovnání** (srovnávání absolutních ukazatelů rozdílem nebo podílem),
- **konkurenční srovnání** (druh srovnávání prostorového),
- **obecné požadavky** na chování a jednání pracovníků, uspořádání pracovních elementů.

Hodnotící kritéria jsou jednak ekonomická, většinou ve formě monetárních ukazatelů, která potřebám některých zájmových skupin – především drobným akcionářům – nejvíce vyhovují, jednak mimoekonomická (ve formě nemonetárních ukazatelů), která v posledních letech zvláště nabývají na významu. Běžně se také používá označení finanční a nefinanční ukazatele.“ [10, s. 153]

„Do ekonomických kritérií zahrnujeme především finanční ukazatele (výše a struktura aktiv, struktura zdrojů, zhodnocení kapitálu, ukazatele likvidity, cash flow a řada dalších). K mimoekonomickým ukazatelům můžeme počítat podíl výrobku na trhu, kvalitu managementu, image výrobku, inovační schopnosti podniku, spokojenost zákazníka a další. Je ovšem otázkou, zda některé mimoekonomické ukazatele nejsou jen transformací ekonomických ukazatelů do věcné (naturální) podoby. Nutno konstatovat, že tradiční ukazatele, používané především ve finanční analýze (někteří autoři je nazývají monetární nebo finanční ukazatele), modernímu řízení podniku nepostačují a byly proto (na požadavky stakeholderů) rozšířeny o nefinanční (nemonetární) ukazatele.“ [10, s. 153]

Mezi důležité indikátory výkonnosti jsou tak „zahrnuty různé kvalitativní a kvantitativní nefinanční ukazatele jako jsou například:

- kvalita služeb - počet stížností, počet opakovaných rezervací, čekací doba, počet včasných dodávek,

- výrobní činnost - čas nutný na přípravu, počet dodavatelů, výkon na pracovníka, výtěžnost materiálu, dodržování termínů, poměr výrobků požadujících přepracování, zaváděcí časy,
- marketingová efektivnost- vývoj tržních podílů, růst objemu tržeb, počet návštěv zákazníků na prodejce, poměr plánovaných a skutečně dosažených prodejů, počet zákazníků, odpovědi na průzkum spokojenosti zákazníků,
- pracovníci - počet stížností, fluktuace, dny ztracené z důvodu nemoci/zranění, počet dnů tréninku na pracovníka.“ [10, s. 162]

Pro vlastní provedení finanční analýzy se používá následující statisticko-matematický aparát, do něho můžeme zařadit:

- „počet procentový pro poměrné ukazatele struktury a jednoduché indexy,
- Indexy,
- časové řady absolutních hodnot a indexů,
- poměrné ukazatele,
- pyramidové rozklady poměrných ukazatelů,
- střední hodnoty,
- statistické metody měření závislosti veličin.“ [3, s. 146]

3.2 Stanovení základních parametrů finanční analýzy analyzované společnosti

Předmět ekonomické analýzy: hospodaření společnosti Xcreative s. r. o. jako celku.

Zdroje informací: účetní výkazy, jejichž data byla upravena tak, aby nebyla nijak zneužitelná, zároveň však, aby vykazovala rámcově správný pohled na hospodaření společnosti.

Časová srovnatelnost: zajištěna použitím dat z bezprostředně následujících období.

Prostorová srovnatelnost: zajištěna použitím dat vždy z hospodaření společnosti jako celku.

Transformace účetních výkazů:	provedena tak, aby nedocházelo ke zkreslení výsledných dat různými účetními postupy a zvyklostmi.
Hodnotící kritéria:	použita kritéria jak ekonomické tak neekonomické povahy, aby mohl být získán celkový obrázek o hospodaření společnosti.

3.3 Horizontální a vertikální analýza

Základní metodou finanční analýzy je horizontální a vertikální analýza údajů z veřejně dostupných účetních výkazů.

3.3.1 Horizontální a vertikální analýza – základní informace

„Výchozím bodem finanční analýzy tzv. vertikální a horizontální rozbor finančních výkazů. Oba postupy umožňují vidět původní absolutní údaje z účetních výkazů v určitých relacích, v určitých souvislostech. V případě horizontální analýzy se sleduje vývoj zkoumané veličiny v čase, nejčastěji ve vztahu k nějakému minulému účetnímu období. Vertikální analýza sleduje strukturu finančního výkazu vztahenou k nějaké smysluplné veličině (např. celková bilanční suma).“ [2, s. 11]

Podrobnější vysvětlení pojmů horizontální a vertikální analýza přináší M. Hrdý:

„Horizontální analýza vývoje trendů zkoumá změny absolutních ukazatelů v čase. Pomocí této analýzy zjišťujeme, o kolik se jednotlivé položky změnily oproti minulému období a to nejčastěji prostřednictvím indexů (bazických a řetězových), jež odrážejí vývoj položky v relaci k minulému období. Dá se samozřejmě zjišťovat i to o kolik se jednotlivé položky změnily absolutně. Porovnání jednotlivých položek výkazů v čase se provádí vždy po řádcích, tedy horizontálně. Cílem analýzy je tedy změřit pohyb jednotlivých veličin a zjistit jejich intenzitu. Z toho důvodu je nutné mít k dispozici údaje za několik po sobě jdoucích období (minimálně za dvě období).“ [1, s. 122]

Vertikální analýza (procentní rozbor, nebo také strukturální analýza) spočívá „ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního na určité celkové hodnotě, ke které jsou jednotlivé položky vztaženy. Při analýze rozvahy jsou položky výkazu vyjádřeny jako procento z celkových aktiv, resp. z celkových pasiv, tedy z bilanční sumy. Ve výkazu zisku a ztráty se jako výchozí pro procentní vyjádření určité položky bere velikost celkových výnosů či tržeb. Při této analýze se postupuje výkazy v jednotlivých letech shora dolů, tedy vertikálně. Pomocí analýzy lze určit strukturu aktiv a pasiv. Struktura aktiv nás informuje o tom, kam firma investovala kapitál a do jaké míry přitom brala v úvahu výnosnost. Ze struktury pasiv zjistíme, z jakých zdrojů byla aktiva pořízena. Vertikální analýzu je možné použít pro meziroční srovnání účetních výkazů v delším časovém horizontu a také pro mezipodnikové srovnávání s jinými podniky v tomtéž oboru, jelikož nepodléhá vlivu inflace.“ [1, s. 122]

3.3.2 Horizontální analýza aktiv a pasiv – datová základna

Pro co nejlepší vypovídající hodnotu byla analýza zpracována z dat dostupných od roku 2004. Je tak možné sledovat a analyzovat průběžný vývoj společnosti. Rok 2004 byl zvolen jako počáteční pro tuto analýzu z toho důvodu, že v roce 2003 společnost fungovala pouze necelé 3 měsíce, tj. výsledky hospodaření v roce 2003 by nebylo možno srovnávat s daty ostatních roků.

Tab. č. 2: Aktiva – srovnání let 2004 - 2011

Srovnání aktiv- vývoj v obdobích 2004 – 2011												
	2004			2005			2006			2007		
	AH	BI	ŘI	AH	BI	ŘI	AH	BI	ŘI	AH	BI	ŘI
Stálá aktiva	112 000	1	1	74 000	0,66	0,66	135 000	1,21	1,82	49 000	0,44	0,36
Hmotný DM	112 000	1	1	74 000	0,66	0,66	135 000	1,21	1,82	49 000	0,44	0,36
Oběžná aktiva	545 000	1	1	329 000	0,60	0,60	857 000	1,57	2,60	977 000	1,79	1,14
Krátkodobé pohled.	190 000	1	1	152 000	0,80	0,80	367 000	1,93	2,41	338 000	1,78	0,92
Finanční majetek	355 000	1	1	171 000	0,48	0,48	489 000	1,38	2,86	639 000	1,80	1,31
Ostatní aktiva	0	1	1	5 000	N	N	1 000	N	0,20	0	N	0,00
Aktiva celkem	657 000	1	1	403 000	0,61	0,61	992 000	1,51	2,46	1 026 000	1,56	1,03
	2008			2009			2010			2011		
	AH	BI	ŘI	AH	BI	ŘI	AH	BI	ŘI	AH	BI	ŘI
Stálá aktiva	102 000	0,91	2,08	54 000	0,48	0,53	23 000	0,21	0,43	7 000	0,06	0,30
Hmotný DM	102 000	0,91	2,08	54 000	0,48	0,53	23 000	0,21	0,43	7 000	0,06	0,30
Oběžná aktiva	997 000	1,83	1,02	1 202 000	2,21	1,21	1 553 000	2,85	1,25	1 898 000	3,48	1,22
Krátkodobé pohled.	424 000	2,23	1,25	392 000	2,06	0,92	635 000	3,34	1,47	647 000	3,41	1,02
Finanční majetek	573 000	1,61	0,90	810 000	2,28	1,41	918 000	2,59	1,13	1 251 000	3,52	1,36
Ostatní aktiva	0	N	N	0	N	N	0	N	N	0	N	N
Aktiva celkem	1 099 000	1,67	1,07	1 256 000	1,91	1,14	1 576 000	2,40	1,22	1 905 000	2,90	1,21

Zdroj dat: vlastní zpracování, 2012

Tabulka 3: Pasiva – srovnání let 2004 – 2011

Srovnání pasiv- vývoj v jednotlivých obdobích												
	2004			2005			2006			2007		
	AH	BI	ŘI	AH	BI	ŘI	AH	BI	ŘI	AH	BI	ŘI
Vlastní kapitál	345 000	1	1	356 000	1,03	1,03	576 000	1,67	1,62	834 000	2,42	1,45
Základní kapitál	200 000	1	1	200 000	1,00	1,00	200 000	1,00	1,00	200 000	1,00	1,00
zákonná rezerva	0	0	0	0	N	N	20 000	N	N	20 000	N	1,00
VH minulých let	-32 000	1	1	96 000	N	N	136 000	N	1,42	356 000	N	2,62
VH běžného obd.	177 000	1	1	60 000	0,34	0,34	220 000	1,24	3,67	258 000	1,46	1,17
Cizí zdroje	312 000	1	1	47 000	0,15	0,15	416 000	1,33	8,85	192 000	0,62	0,46
Krátkodobé záv.	289 000	1	1	47 000	0,16	0,16	416 000	1,44	8,85	192 000	0,66	0,46
Ostatní pasiva	23 000	1	1	0	0,00	0,00	0	0,00	N	0	0,00	N
Pasiva celkem	657 000	1	1	403 000	0,61	0,61	992 000	1,51	2,46	1 026 000	1,56	1,03
	2008			2009			2010			2011		
	AH	BI	ŘI	AH	BI	ŘI	AH	BI	ŘI	AH	BI	ŘI
Vlastní kapitál	956 000	2,77	1,15	1 109 000	3,21	1,16	1 337 000	3,88	1,21	1 450 000	4,20	1,08
Základní kapitál	200 000	1,00	1,00	200 000	1,00	1,00	200 000	1,00	1,00	200 000	1,00	1,00
zákonná rezerva	20 000	N	1,00	20 000	N	1,00	20 000	N	1,00	20 000	N	1,00
VH minulých let	614 000	N	1,72	736 000	N	1,20	928 000	N	1,26	1 117 000	N	1,20
VH běžného obd.	122 000	0,69	0,47	153 000	0,86	1,25	189 000	1,07	1,24	113 000	0,64	0,60
Cizí zdroje	143 000	0,46	0,74	147 000	0,47	1,03	239 000	0,77	1,63	455 000	1,46	1,90
Krátkodobé záv.	143 000	0,49	0,74	147 000	0,51	1,03	239 000	0,83	1,63	455 000	1,58	1,90
Ostatní pasiva	0	0,00	N	0	0,00	N	0	0,00	N	0	0,00	N
Pasiva celkem	1 099 000	1,67	1,07	1 256 000	1,91	1,14	1 576 000	2,40	1,25	1 905 000	2,90	1,21

Zdroj dat: vlastní zpracování, 2012

Položky, které jsou standardně uváděny v přehledu aktiv a pasiv, ale jejichž stavy jsou u analyzované společnosti dlouhodobě nulové, nejsou v tabulkách uváděny. U přehledu aktiv se jedná o položky nehmotný DM, finanční DM a zásoby. U pasiv se jedná o kapitálové fondy a dlouhodobé závazky.

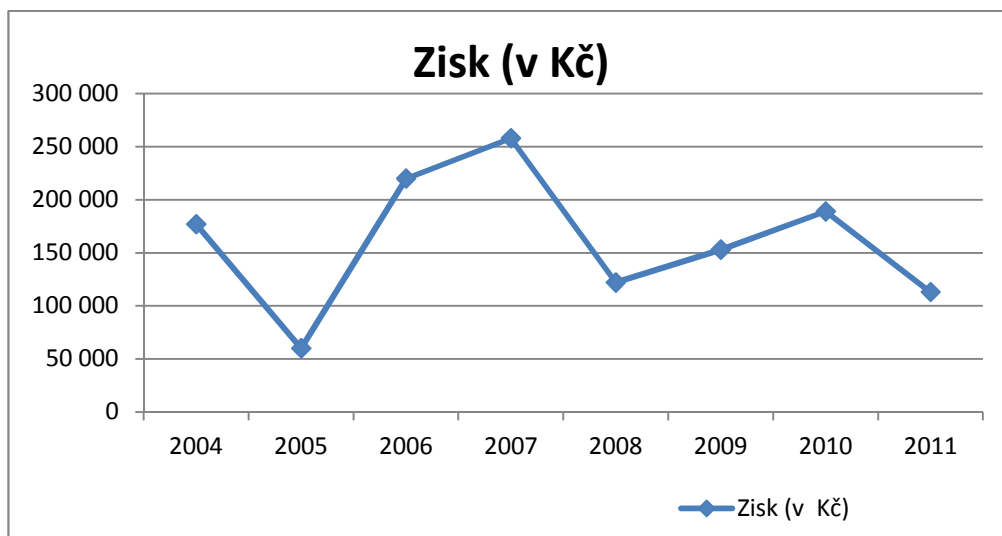
3.3.3 Vyhodnocení základních hospodářských ukazatelů

Jako základní ekonomické ukazatele byly zvoleny následující:

- výsledky hospodaření běžného období,
- vlastní kapitál,
- finanční majetek,
- krátkodobé závazky.

Výsledky hospodaření běžného období: Kromě roku 2003, který byl rokem založení společnosti, skončilo hospodaření ve všech letech čistým ziskem, který se pohyboval v rozmezí 60 000 Kč – 258 000 Kč. Průměrná výše čistého zisku tedy byla 163 429 Kč. Nejnižšího čistého zisku společnost dosáhla v roce 2005. V tomto roce bylo přijato rozhodnutí rozšířit obchodní aktivity společnosti přijetím prvního zaměstnance, což pozitivně ovlivnilo další hospodaření. Nejvyšší čistý zisk tak byl dosažen v letech 2006 - 2007, ve kterém došlo k plnému naplnění výrobní kapacity firmy. V následujících letech byl čistý zisk negativně ovlivněn neúspěšnými snahami o navýšení výroby a zhoršenými ekonomickými podmínkami, což vedlo ke stagnaci v oblasti výše zisku společnosti. Problém s navýšením výrobní kapacity byl následně částečně vyřešen až v roce 2011, nicméně vzhledem k tomu, že navýšení výrobní kapacity se do hospodaření tohoto roku promítlo jen v řádu několika měsíců, není z uvedených dat příliš patrné. Pokud by však toto opatření nebylo realizováno, skončilo by pravděpodobně hospodaření, oproti ostatním letům, výrazně hůře. O těchto skutečnostech svědčí jak bazický index (báze 2004), který v roce 2011 dosáhl hodnoty 0,64, tak řetězový index, který oproti roku 2010 dosáhl hodnoty 0,48. Zjevná je i neschopnost společnosti opět dosáhnout výsledků na úrovni roku 2007.

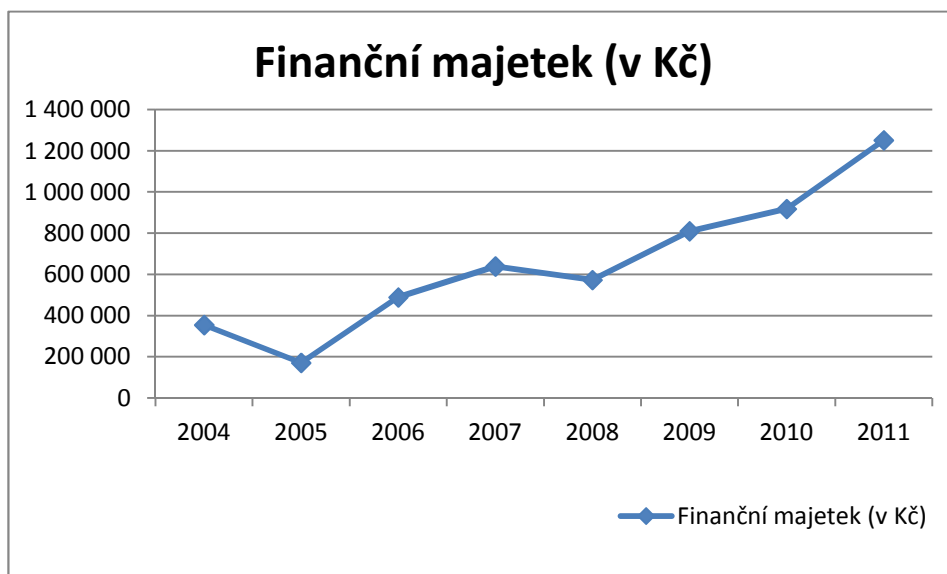
Graf 1: Vývoj čistého zisku v letech 2004-2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Finanční majetek: Množství finančního majetku ve společnosti dlouhodobě (s drobnými výkyvy) roste. Tento růst je zapříčiněn zejména nevyváděním zisku společnosti mimo ni, ale jeho pravidelným ponecháváním pro potřeby společnosti. Ze zisku jsou tvořeny zejména rezervy určené pro řešení případných výkyvů v zakázkové náplni, v platební morálce zákazníků, v hospodářském cyklu atd. Uvedené závěry jsou dobře patrné i na bazickém indexu roku 2011, jehož hodnota dosáhla rekordní výše 3,52, což je nejvyšší hodnota od roku 2004 a zároveň i nejvyšší meziroční přírůstek, který je způsoben navýšením výrobní kapacity společnosti v roce 2011.

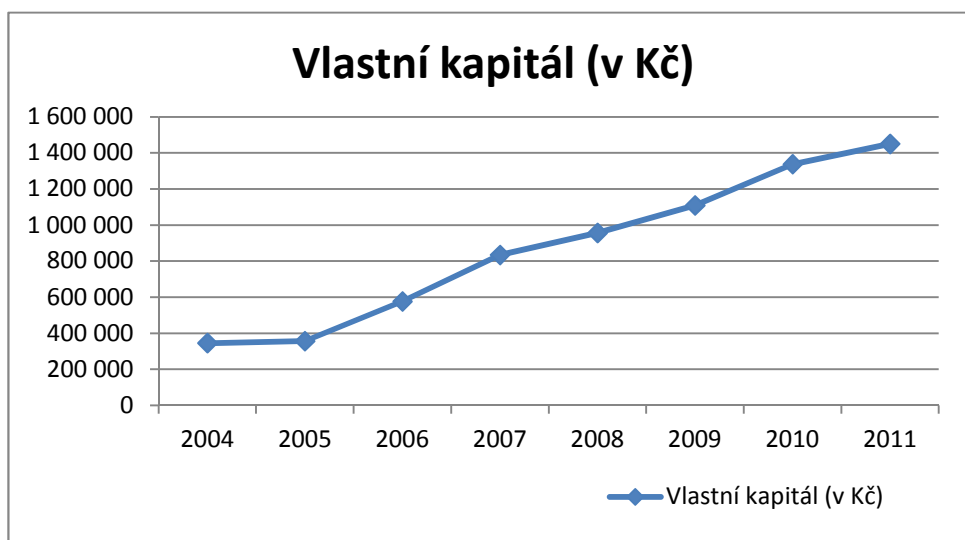
Graf 2: Vývoj finančního majetku v letech 2004-2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Vlastní kapitál: Tento ukazatel vykazuje setrvalý růst obdobně jako u položky finančního majetku. Oproti němu se však růst v roce 2011 zpomalil. Toto je dané hlavně poklesem ziskovosti, v roce 2011. Uvedené je patrné jak na bazickém indexu (základna 2004), který dosáhl v roce 2011 hodnoty 4,2, tak na řetězovém indexu oproti roku 2010, jehož hodnota byla pouze 1,05, což je velice podprůměrný meziroční nárůst.

Graf 3: Vývoj vlastního kapitálu v letech 2004-2011

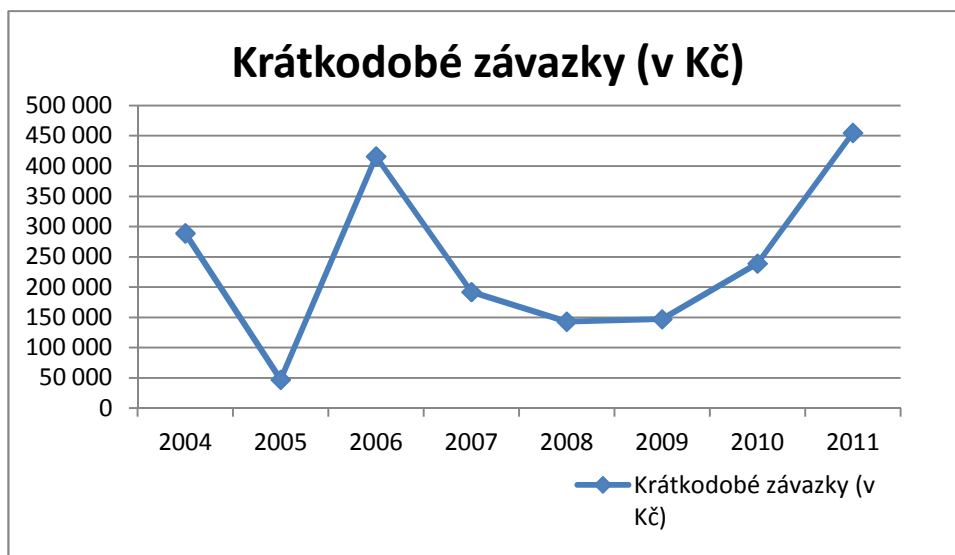


Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Graf Krátkodobé závazky:

Výše krátkodobých závazků se pohybovala v rozmezí 47 000 Kč – 455 000 Kč. V první řadě je zde potřeba uvést, že společnost všechny své závazky platí v dohodnutých termínech. Značný rozptyl u hodnoty této položky je dán dvěma aspekty. V letech 2004 a 2006 tyto krátkodobé závazky tvořily převážně závazky k dodavatelům za zboží dodané před koncem roku a povinnost k dani z přidané hodnoty související s těmito dodávkami. V současné době, kdy jsou dodávky zboží na mnohem nižší úrovni než v uvedených letech a navíc jsou rozptýleny do celého roku, jsou hlavní částí uvedené položky závazky k zaměstnancům a ke státním institucím vyplývající ze mzdových nákladů a následně pak opět daňová povinnost k dani z přidané hodnoty za dodané služby a zboží v posledním čtvrtletí 2011. Tyto položky tvořily na konci roku 2011 cca. 70% krátkodobých závazků. Zbytek tvořily neuhrazené přijaté faktury za zboží a služby. I přes relativní výši této položky ji tedy nelze hodnotit negativně, protože vznik její hlavní části je daný povinnostmi vůči zaměstnancům a státu, které vznikají zcela přirozeným způsobem. Dále je dobré vzít v úvahu i to, že i když celá společnost provozně roste, tato položka se pohybuje v obdobné výši jako na počátcích fungování společnosti.

Graf 4: Vývoj krátkodobých závazků v letech 2004 - 2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

3.3.4 Vyhodnocení ostatních položek patřících do aktiv

Stálá aktiva: Tato položka pravidelně osciluje mezi hodnotami 7000 Kč – 135 000 Kč. Vzhledem k tomu, že je do ní zahrnut pouze dlouhodobý majetek, ve kterém jsou evidovány jen firemní automobily, je výše této položky ovlivněna výhradně jejich nákupy a postupným odepisováním. Z uvedeného je patrné, že v letech 2004 – 2008 byl vozový park pravidelně obměňován, k čemuž v letech 2009 – 2011 již nedochází. Je to dané tím, že volné prostředky jsou ponechávány ve společnosti jako finanční zálohy pro případ zhoršení hospodářské situace a pokusy o další rozvoj společnosti. Tento vývoj jako takový není pozitivní, protože dochází k zastarávání vozového parku používaného ve společnosti, aniž by byla řešena jeho obnova, protože na tuto obnovu nejsou k dispozici volné finanční zdroje.

Graf 5: Dlouhodobá aktiva – hmotného dlouhodobého majetku v letech 2004 - 2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Oběžná aktiva: Vzhledem k tomu, že finanční majetek byl již analyzován mezi hlavními, bude zde analyzována již pouze položka krátkodobé pohledávky.

Krátkodobé pohledávky: u této položky aktiv je potřeba se zaměřit na její skladbu. Evidentně se jedná o položku značné výše, která neustále narůstá. Pokud by byla

složena pouze z dlouhodobě neuhrazených pohledávek, jednalo by se o velice negativní ukazatel naznačující nízkou schopnost společnosti přeměňovat výnosy v příjmy. Skutečná struktura je však, dle přílohy k účetním výkazům za rok 2011, následující:

Tabulka 4: Struktura pohledávek společnosti k 31. 12. 2011

Struktura pohledávek		
stáří pohledávky	hodnota	
	skutečná	%
do splatnosti	217 900,00 Kč	34,12
1-10 dnů	- Kč	0,00
11 - 30 dnů	70 013,00 Kč	10,96
31 - 60 dnů	11 652,00 Kč	1,82
61 - 90 dnů	3 851,00 Kč	0,60
91 - 120 dnů	- Kč	0,00
120 - 365 dnů	212 332,00 Kč	33,25
365 dnů a více	122 934,90 Kč	19,25
Celkem:	638 682,90 Kč	100

Zdroj: Přílohy k účetní závěrce za rok 2011

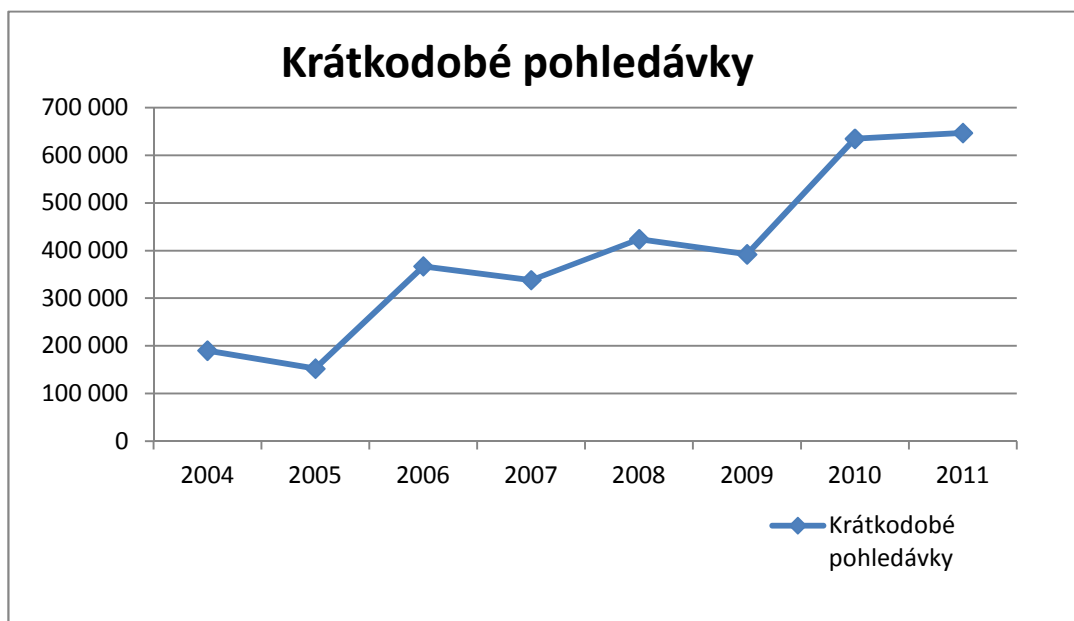
Z tabulky č. 4 je patrné, že z celkové hodnoty 638 682,90 Kč jsou pohledávky v hodnotě 217 900 Kč (34,12%) v době splatnosti, tj. nejedná se o problematické pohledávky. Další největší skupina pohledávek, tj. v době splatnosti od 120 do 365 dnů ve výši 212 332 Kč (33,25%), jsou z drtivé části pohledávky za projekty hrazené z fondů EU, které jsou opožděny oproti původním plánům, a to z administračních a personálních důvodů vzniklých na úrovni kraje. Vzhledem k tomu, že projekt, jehož se tyto pohledávky týkají, je hodnocen jako úspěšně splněný, je vysoká pravděpodobnost jejich úhrady. (Správnost tohoto předpokladu byla potvrzena koncem března 2012, kdy byly uvedené pohledávky zcela vyrovnány). Další skupinou jsou pohledávky, u kterých je splatnost překročena o 11 – 90 dní a jejichž výše je 85 516 Kč (13,38%), které jsou aktivně vymáhány standardními metodami, jako jsou upomínky s hrozbou soudního řízení, a u nichž se dá předpokládat, že jejich velká část bude vymožena.

Poslední skupinou jsou pohledávky starší než 365 dnů po splatnosti, které jsou částečně soudně vymáhané a částečně nevymáhané. U všech těchto pohledávek je však pravděpodobnost jejich vymožení velice nízká, takže budou patrně postupně odepisovány. Vezmeme-li v úvahu, že se jedná o pohledávky vzniklé v období od roku 2006, tj. za 5 let, jedná se, s přihlédnutím k současné situaci, o výsledek velice dobrý. Průměrně se totiž každý rok nepodařilo vymoci pohledávky pouze za cca. 25 000 Kč, což činí 0,75% - 1% celkově fakturovaných pohledávek.

Vrátíme-li se tedy k analýze, byla analyzovaná položka v uplynulých letech vždy z velké části tvořena vymahatelnými položkami a položky nevymahatelné tvořily pouze její menší část – do 25%. Nárůst krátkodobých pohledávek v letech 2006 – 2009 byl oproti stavu do roku 2005 způsoben hlavně zvýšením objemu výroby a tím pádem i vymahatelných pohledávek na přelomu jednotlivých let. Graf č. 6 však zaznamenává i skokový nárůst tohoto ukazatele v roce 2010, který byl dán tím, že v roce 2010 nebyla vymáhání pohledávek věnována patřičná pozornost. V roce 2011 však byl tento nedostatek odstraněn a pokud by nedošlo k problému s úhradou výše zmiňovaného projektu hrazeného z fondů EU, vrátil by se objem těchto pohledávek pod úroveň let 2008 – 2009, které byly s rokem 2011 srovnatelné i co do rozsahu produkce společnosti.

Ačkoli se tedy původně položka krátkodobých pohledávek mohla jevit jako velice negativní, je z výše uvedeného patrné, že ji zcela negativně hodnotit nelze. Je zde samozřejmě problematické i její pozitivní hodnocení, protože množství nevymahatelných pohledávek je nezanedbatelné, nicméně za současné hospodářské situace by mohlo být znatelně vyšší.

Graf 6: Krátkodobé pohledávky v letech 2004 - 2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

3.3.5 Vyhodnocení ostatních položek patřících do pasiv

Vzhledem k tomu, že pasiva se skládají pouze z položek, které již buď byly hodnoceny v základních hodnocených ekonomických ukazatelích (vlastní kapitál, výsledek hospodaření běžného období, krátkodobé závazky) anebo které nemá smysl horizontální analýzou rozebírat, protože se dlouhodobě nemění nebo jsou přímo odvozeny od již analyzovaných položek (zákonná rezerva, základní kapitál, výsledek hospodaření minulých let), uvádím tuto kapitolu jen pro kompletnost práce, nicméně nemá smysl na tomto místě tyto položky dále rozebírat.

3.3.6 Vyhodnocení údajů výkazu zisku a ztráty za období 2004 - 2011

Analýza byla provedena jen na vybrané položky dat, které mají vypovídající hodnotu pro hospodaření společnosti. Jedná se o následující položky:

- výkony,
- výkonová spotřeba,
- přidaná hodnota,
- osobní náklady.

Data pro uvedenou analýzu jsou uvedena v tabulce č. 5.

Tabulka 5: Srovnání položek výkazu zisku a ztráty - vývoj v jednotlivých obdobích 2004 – 2011

Srovnání položek výkazu zisku a ztráty - vývoj v jednotlivých obdobích 2004 – 2011												
	2004			2005			2006			2007		
	AH	BI	ŘI	AH	BI	ŘI	AH	BI	ŘI	AH	BI	ŘI
II. Výkony	986 000	1	1	1 019 081	1,03	1,03	1 343 474	1,36	1,32	1488000	1,51	1,11
B. Výkonová spotřeba	738 000	1	1	604 000	0,82	0,82	608 000	0,82	1,01	693000	0,94	1,14
+ Přidaná hodnota	273 834	1	1	256 081	0,94	0,94	686 474	2,51	2,68	955474	3,49	1,39
C. Osobní náklady	0	1	1	147 000	N	N	271 000	N	1,84	518000	N	1,91
D. Daně a poplatky	3 000	1	1	5 000	1,67	1,67	9 000	3,00	1,80	11000	3,67	1,22
	2008			2009			2010			2011		
	AH	BI	ŘI	AH	BI	ŘI	AH	BI	ŘI	AH	BI	ŘI
II. Výkony	1581430	1,60	1,06	1833000	1,86	1,16	1947333	1,97	1,06	2101383	2,13	1,08
B. Výkonová spotřeba	711000	0,96	1,03	676000	0,92	0,95	666000	0,90	0,99	816780	1,11	1,23
+ Přidaná hodnota	901430	3,29	0,94	1084000	3,96	1,20	1235333	4,51	1,14	1305836	4,77	1,06
C. Osobní náklady	669000	N	1,29	835000	N	1,25	905000	N	1,08	1154939	N	1,28
D. Daně a poplatky	8000	2,67	0,73	9000	3,00	1,13	8000	2,67	0,89	8417	2,81	1,05

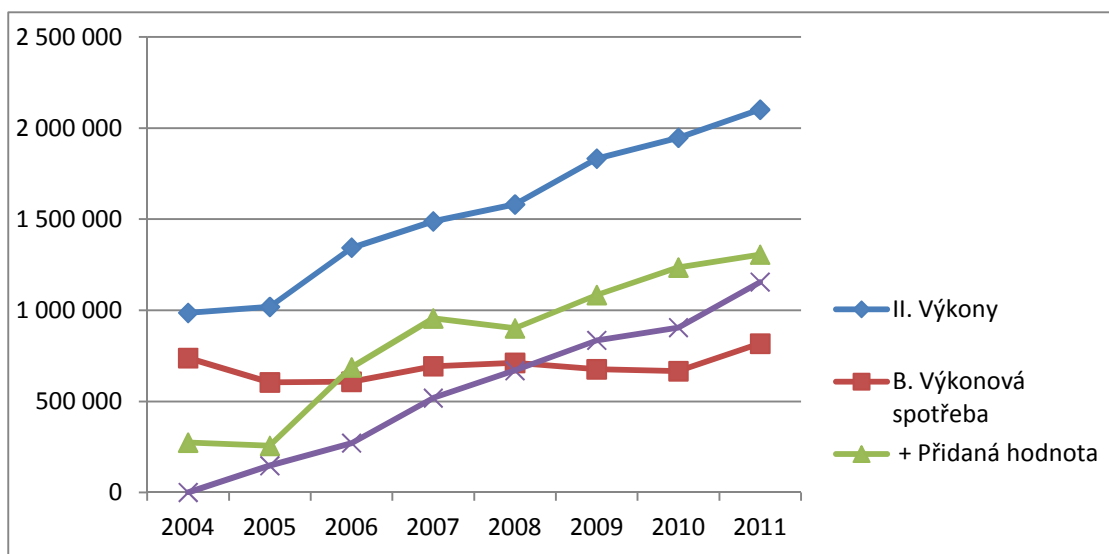
Zdroj: vlastní zpracování, 2012.

Kompletní Výkaz zisku a ztráty za roky 2004 – 2012 je možno nalézt v příloze A.

Ostatní položky byly z analýzy vyloučeny proto, že buď v časové řadě nemají vypovídající hodnotu, nebo byly analyzovány již dříve, anebo jsou účetně zkresleny. Poslední případ se týká hlavně položek Tržby z prodeje zboží, Náklady na prodané zboží a obchodní marže, kde jsou často špatně rozlišeny položky zahrnované do materiálu určeného pro chod společnosti a zboží, což uvedené údaje značně zkresluje. Toto je vidět například i ve výsledcích za jednotlivé roky, kdy byly marže vyčísleny i do záporu. V poslední době je však této problematice věnována pozornost, aby byl tento problém odstraněn, takže se tyto údaje průběžně zpřesňují. Přesto však jejich přesnost zatím není dostatečná.

Vzhledem k tomu, že se jedná o položky výkazu zisku a ztráty, které se navzájem přímo ovlivňují, byl jejich vývoj zpracován do společného grafu.

Graf 7: Srovnání položek výkazu zisku a ztráty - vývoj v jednotlivých obdobích 2004 – 2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Z uvedených dat je patrné hlavní zaměření analyzované společnosti na poskytování služeb, kdy „výkonová spotřeba“ dlouhodobě stagnuje, nehledě na celkovou výkonnost společnosti. Bazický index se u této položky pohybuje v intervalu 0,71 – 1, řetězový index pak v intervalu 0,71 – 1,17. Tj. jedná se hodnoty setrvalé, které mají jen minimální vývoj.

U ostatních položek je patrný nepřetržitý růst, který byl v letech 2004 – 2007 daný postupným navyšováním výrobní kapacity až do jejího plného využití a následně pak jejím navyšováním náborem dalších pracovníků – nejdříve externích, následně pak zaměstnanců. Například u „Přidané hodnoty“ je však patrná i nerovnováha v jejím růstu, kdy mezi roky 2004 – 2007 došlo k navýšení bazického indexu z hodnoty 1 na 2,17. Do konce roku 2010 tento index vzrostl pouze na hodnotu 2,59, což bylo zapříčiněno organizačními problémy ohledně rozšiřování společnosti o další

pracovníky. Tento problém byl částečně vyřešen v polovině roku 2011, což je opět patrné na skokovém navýšení bazického indexu této položky z hodnoty 2,59 na hodnotu 3.

Z uvedených dat je ovšem patrný též poměrně negativní jev, a to ten, že i když všechny sledované položky s výjimkou „výkonové spotřeby“ neustále rostou, růst osobních nákladů je obdobný jako růst výkonů či přidané hodnoty. Společnost tak se svým rozvojem nevytváří vyšší zisk než v době, kdy byly objemy její produkce na mnohem nižší úrovni než v současnosti. Toto naznačuje neefektivitu spojenou s rozšiřováním společnosti a nenaplnění základního motivu růstu společnosti, tj. zvýšení její ziskovosti. Uvedená skutečnost je pravděpodobně zapříčiněna několika důvody:

- Zvyšující se konkurence, která zapříčiňuje nižší výtěžnost zakázek než v období na začátku fungování analyzované společnosti.
- Zhoršující se ekonomická situace, která má negativní vliv na růst nákladů spojených s udržením zisků.
- Neefektivita výroby a snad o její navýšení, kdy dochází k dalším zbytečným ztrátám (náklady, které negenerují zisk, snižující se výkonnost pracovníků, nereálné ocenění práce atd....)

3.3.7 Celkové závěry vyplývající z provedené horizontální analýzy

Celkově je možno analyzovanou společnost hodnotit jako ekonomicky zdravou s pozitivním vývojem jejího hospodaření. Zároveň jsou však jasně patrné její problémy dosáhnout při vyšších objemech produkce též vyšší ziskovost, což má za následek její stagnaci v mnoha ohledech (stagnace úrovně mezd, nedostatek prostředků na další rozvoj, nedostatek prostředků na investice a tím pádem zastarávání současného vybavení).

Z hlediska dlouhodobého udržení společnosti na trhu je možno ji tedy hodnotit pozitivně, z hlediska jejího dalšího rozvoje je však hodnocení negativní, protože další

úspěšný rozvoj není kvůli přístupu a schopnostem kmenových pracovníků firmy k této věci příliš reálný.

3.3.8 Vertikální analýza – aktiva a pasiva – datová základna

Příslušná data jsou soustředěna v následujících tabulkách č. 6 a 7.

Tabulka 6: Přehled aktiv doplněný o poměrné ukazatele struktury

Aktiva - poměrné ukazatele struktury								
	2004		2005		2006		2007	
	AH (v Kč)	v %	AH (v Kč)	v %	AH (v Kč)	v %	AH (v Kč)	v %
Stálá aktiva	112 000	17,05	74 000	18,36	135 000	13,61	49 000	4,78
Nehmotný DM								
Hmotný DM	112 000	17,05	74 000	18,36	135 000	13,61	49 000	4,78
Finanční DM								
Oběžná aktiva	545 000	82,95	329 000	81,64	857 000	86,39	977 000	95,22
Zásoby								
Krátkodobé pohledávky	190 000	28,92	152 000	37,72	367 000	37,00	338 000	32,94
Finanční majetek	355 000	54,03	171 000	42,43	489 000	49,29	639 000	62,28
Ostatní aktiva	0	0,00	5 000	1,24	1 000	0,10	0	0,00
Aktiva celkem	657 000	100	403 000	100	992 000	100	1 026 000	100
	2008		2009		2010		2011	
	AH (v Kč)	v %	AH (v Kč)	v %	AH (v Kč)	v %	AH (v Kč)	v %
Stálá aktiva	102 000	9,28	54 000	4,30	23 000	1,46	7 000	0,37
Nehmotný DM								
Hmotný DM	102 000	9,28	54 000	4,30	23 000	1,46	7 000	0,37
Finanční DM			0		0		0	
Oběžná aktiva	997 000	90,72	1 202 000	95,70	1 553 000	98,54	1 898 000	99,63
Zásoby								
Krátkodobé pohledávky	424 000	38,58	392 000	31,21	635 000	40,29	647 000	33,96
Finanční majetek	573 000	52,14	810 000	64,49	918 000	58,25	1 251 000	65,67
Ostatní aktiva	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Aktiva celkem	1 099 000	100	1 256 000	100	1 576 000	100	1 905 000	100

Zdroj: vlastní zpracování , 2012

Tabulka 7: Přehled pasiv doplněný o poměrné ukazatele struktury

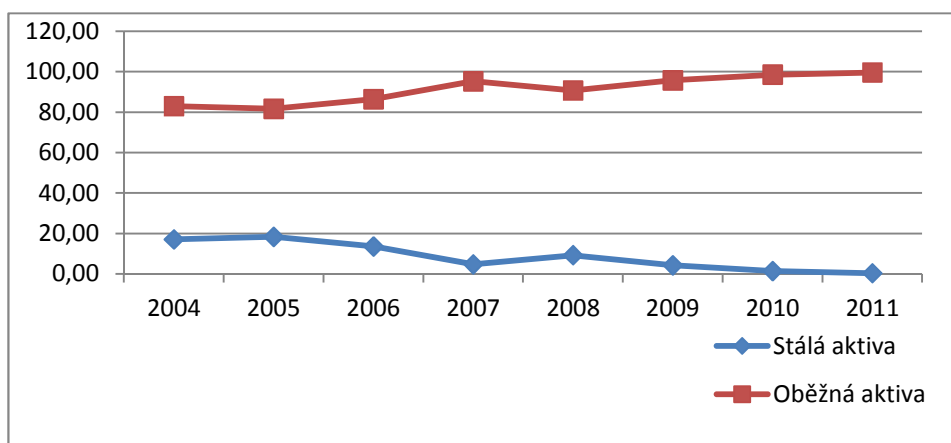
Pasiva - poměrné ukazatele struktury								
	2004		2005		2006		2007	
	AH (Kč)	v %	AH (Kč)	v %	AH (Kč)	v %	AH (Kč)	v %
Vlastní kapitál	345 000	52,51	356 000	88,34	576 000	58,06	834 000	81,29
Základní kapitál	200 000	30,44	200 000	49,63	200 000	20,16	200 000	19,49
Kapitálové fondy								
Fondy tvořené ze zisku					20 000	2,02	20 000	1,95
VH minulých let	-32 000	-4,87	96 000	23,82	136 000	13,71	356 000	34,70
VH běžného období	177 000	26,94	60 000	14,89	220 000	22,18	258 000	25,15
Cizí zdroje	312 000	47,49	47 000	11,66	416 000	41,94	192 000	18,71
Rezervy								
Dlouhodobé závazky								
Krátkodobé závazky	289 000	43,99	47 000	11,66	416 000	41,94	192 000	18,71
Ostatní pasiva	23 000	3,50	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Pasiva celkem	657 000	100,00	403 000	100,00	992 000	100,00	1 026 000	100,00
	2008		2009		2010		2011	
	AH (Kč)	v %	AH (Kč)	v %	AH (Kč)	v %	AH (Kč)	v %
Vlastní kapitál	956 000	86,99	1 109 000	88,30	1 337 000	84,84	1 450 000	76,12
Základní kapitál	200 000	18,20	200 000	15,92	200 000	12,69	200 000	10,50
Kapitálové fondy								0,00
Fondy tvořené ze zisku	20 000	1,82	20 000	1,59	20 000	1,27	20 000	1,05
VH minulých let	614 000	55,87	736 000	58,60	189 000	11,99	113 000	5,93
VH běžného období	122 000	11,10	153 000	12,18	0	0,00	0	0,00
Cizí zdroje	143 000	13,01	147 000	11,70	239 000	15,16	455 000	23,88
Rezervy					0	0,00	0	0,00
Dlouhodobé závazky					0	0,00	0	0,00
Krátkodobé závazky	143 000	13,01	147 000	11,70	438 567	27,83	455 000	23,88
Ostatní pasiva	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Pasiva celkem	1 099 000	100,00	1 256 000	100,00	1 576 000	100,00	1 905 000	100,00

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

3.3.9 Vyhodnocení položek patřících do aktiv pomocí poměrných ukazatelů struktury

Stálá aktiva / oběžná aktiva: Od počátku fungování společnosti do současnosti setrvale klesá podíl stálých aktiv na celkových aktivech. V roce 2004 byl tento podíl ve výši 17,05%, v současnosti tvoří pouze 0,37% celkových aktiv společnosti. Tento údaj je jednoznačně negativní, protože ukazuje na neobnovování hmotného majetku společnosti, tím pádem na jeho zastarávání.

Graf 8: Stálá / oběžná aktiva v obdobích 2004 – 2011



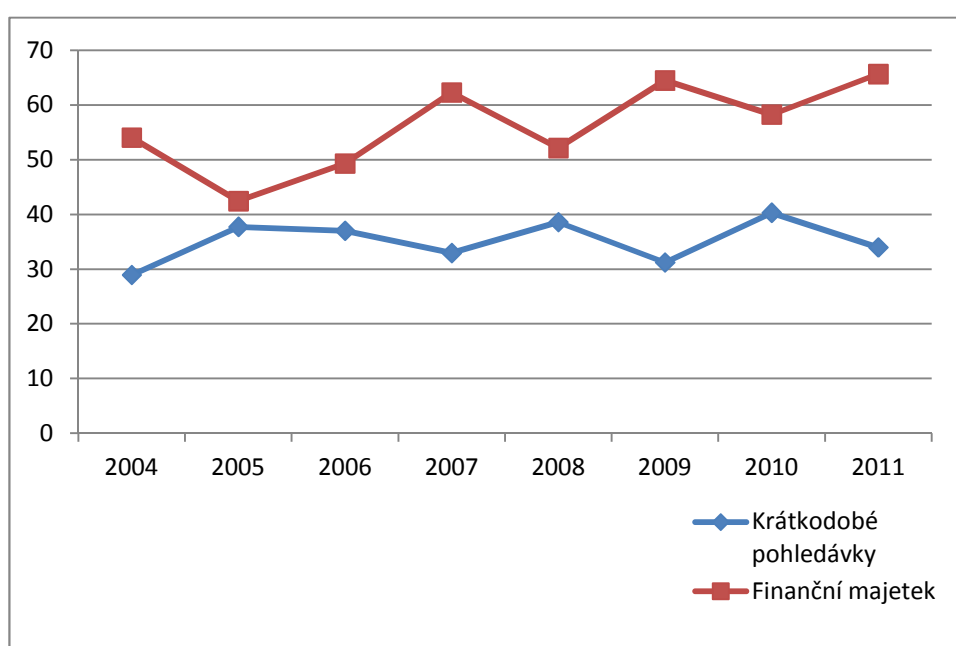
Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Krátkodobé pohledávky: Podíl krátkodobých pohledávek na celkovém oběžném majetku je dlouhodobě konstantní a pohybuje se v rozmezí 29% – 40%. Jedná se o zjištění mírně překvapivé, protože v období od roku 2008 by se dal předpokládat nárůst této položky a i ve skutečnosti, od založení společnosti, tato položka průběžně rostla. Konstantní vývoj této položky je dán hlavně setrvalým navyšováním celkových oběžných aktiv společnosti, ke kterému dochází díky ponechávání zisků z jednotlivých účetních období v majetku společnosti a průběžnému navyšování provozních prostředků společnosti. Uvedený vývoj je patrný na grafu č. 9 – viz níže.

Finanční majetek: tato položka měla nepřetržitě mírně stoupající trend. Jeden z důvodů tohoto trendu byl popsán v předchozím odstavci, další je to, že rostla na úkor

stálých aktiv, do kterých v posledních letech nebyly učiněny téměř žádné investice. Vzhledem k tomu, že růst zastoupení finančního majetku nebyl však pouze na úkor stálých aktiv, ale skutečně se navyšovala jeho výše, je možno tento ukazatel považovat za pozitivní jev, protože došlo k vytvoření dostatečných provozních a vysoce likvidních rezerv, které zajišťují stabilní fungování společnosti i v současné ekonomické situaci. Vývoj zastoupení finančního majetku v aktivech společnosti je opět zachycen v grafu č. 9.

Graf 9: Krátkodobé pohledávky a finanční majetek v obdobích 2004 – 2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

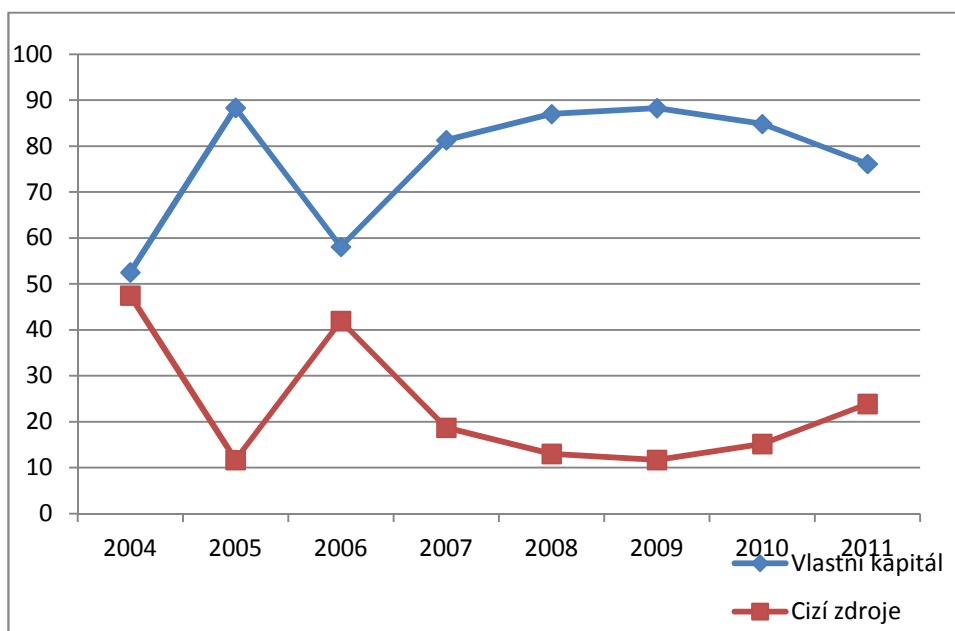
3.3.10 Vyhodnocení položek patřících do pasiv pomocí poměrných ukazatelů struktury

Vlastní kapitál / cizí kapitál: Vývoj této položky pasiv je patrný na grafu č. 10. Jedná se o dvě položky, které se navzájem přímo ovlivňují. Značná rozkolísanost v jejich výši v letech 2004 – 2006 byla dána tím, že společnost byla kapitálově značně slabá a navíc na konci let 2004 a 2006 realizovala větší prodeje zboží, které bylo dodavatelům splatné až v dalším účetním období, což zapříčinilo velké výkyvy těchto ukazatelů. V roce 2007 byl také změněn způsob plánování finančních prostředků společnosti a tvorby jejich

finančních rezerv, což spolu s ukončením realizace větších prodejů zboží na přelomu jednotlivých let vedlo k odstranění velkých výkyvů ve výši vlastního a cizího kapitálu. Zvyšování podílu cizího kapitálu na celkových pasivech je zapříčiněné nárůstem mzdových nákladů, provozních nákladů a objemu produkce v posledních dvou letech.

Z těsné vzájemné závislosti obou ukazatelů je jasně patrné, že společnost pro svůj provoz nečerpá žádné půjčky či úvěry od dalších subjektů, což je v současné době velice pozitivní skutečnost.

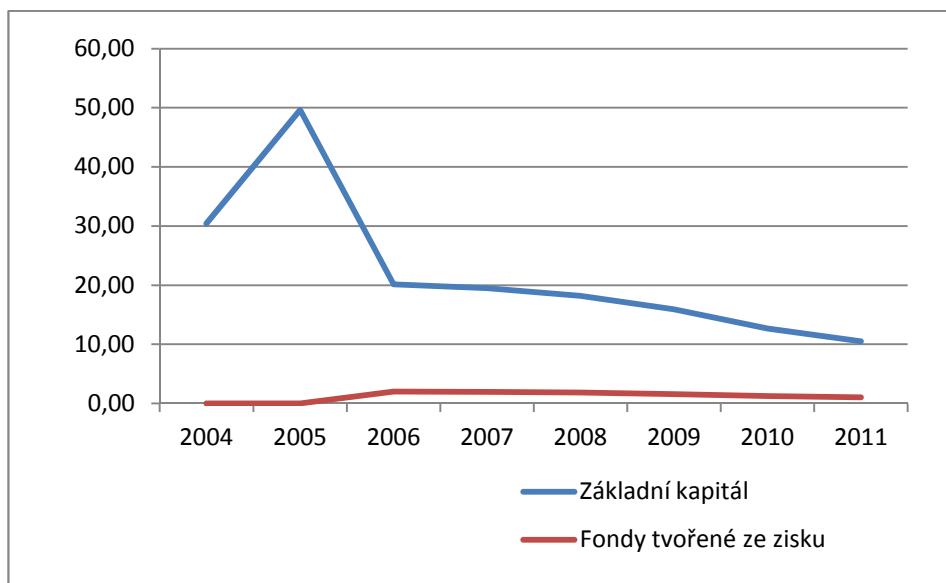
Graf 10: Vlastní a cizí zdroje financování v období 2004 – 2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Základní kapitál, Fondy tvořené ze zisku: Vývoj obou těchto položek pasiv je dlouhodobě klesající. Je to z toho důvodu, že jejich výše je držena na minimálních zákonem požadovaných hodnotách, které se nezvyšují s růstem společnosti. Tj. tím pádem jejich podíl na zdrojích financování společnosti neustále klesá a pokud nedojde k problémům v hospodaření, bude klesat i nadále. Jedná se tak o technicky vynucený pokles, který nemá žádný vliv na další hospodaření a vývoj společnosti. Vše je patrné z grafu č. 11.

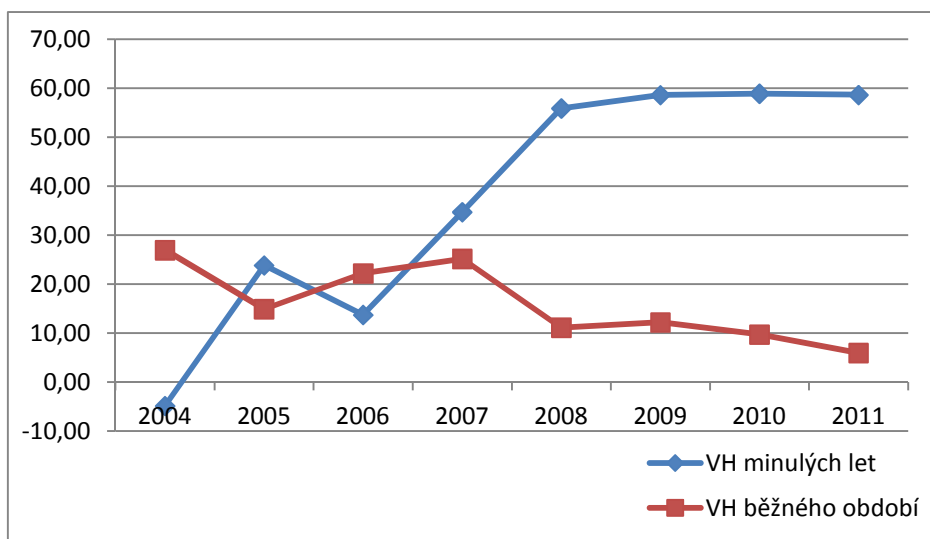
Graf 11: Základní kapitál a fondy tvořené ze zisku v období 2004 – 2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Výsledky hospodaření minulých let a výsledky hospodaření běžného období: Tyto dvě položky opět ukazují na snižující se ziskovost společnosti, i když společnost hospodaří se zvyšujícím se objemem prostředků. Pro ilustraci, v roce 2004 tvořil zisk 26,94% finančních zdrojů společnosti, v roce 2011 to bylo již jen 5,93%. Tj. vývoj položky VH minulých let je možno hodnotit pozitivně, protože je používána na financování provozu a vytváření záložních rezerv společnosti, vývoj položky VH běžného období nelze hodnotit jinak než negativně. Je zde též nutno zmínit, že pokud bude zisk společnosti dále klesat, bude v budoucnu negativně ovlivněn i vývoj položky výsledky hospodaření minulých let. Pokles ziskovosti společnosti je tak značným problémem, který je nutno v budoucnu řešit.

Graf 12: VH minulých let a VH běžného období v období 2004 – 2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Krátkodobé závazky: Vývoj a struktura této položky pasiv byl již popsán výše v horizontální analýze pasiv. Na tomto místě je tedy třeba pro doplnění již uvedeného zmínit, že i když tato položka ve skutečných hodnotách dlouhodobě roste, tak její relativní výše, z hlediska celkových finančních zdrojů společnosti, má klesající trend, což lze hodnotit pozitivně, protože to opět vypovídá o finanční stabilitě a zároveň zvyšující se likviditě společnosti.

Graf 13: Krátkodobé závazky v období 2004 – 2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

3.3.11 Shrnutí výsledků vyplývajících z vertikální analýzy aktiv a pasiv společnosti

Dle komentářů uváděných u jednotlivých analyzovaných položek je možno říci, že vertikální analýza doplňuje a plně potvrzuje závěry učiněné již v horizontální analýze. Těmito závěry jsou dobrá současná finanční kondice společnosti, ale zároveň negativní výhled jejího hospodaření způsobený klesajícím ziskem, zastaráváním jejího vybavení, které není obnovováno, a nedostatkem prostředků pro další rozvoj společnosti.

3.4 Poměrné ukazatele finanční analýzy

Rudolf Kopek uvádí, že „existují další odlišné soustavy ukazatelů finanční analýzy. Nejsou ovšem odlišné do té míry, aby vedly k významně odlišným výsledkům.“ [3, s. 151] Dále pak uvádí, „že uvedené poměrné ukazatele je možné rozřadit do následujících skupin:

- ukazatele rentability a výnosnosti,
- ukazatele finanční pozice firmy,
- ukazatele aktivity (obratu),
- ukazatele z mimoúčetních informací.“ [3, s. 151]

Vzhledem k tomu, že uvedených ukazatelů je několik desítek a mohou se navzájem různě zastupovat či dublovat, budou dále uvedeny pouze některé z nich, které jsou vhodné pro použití v analyzované společnosti. Data pro výpočet těchto poměrných ukazatelů jsou uvedena v příloze A této práce.

3.4.1 Ukazatele nákladové rentability – Rn.

„V současné době se používají poměrně málo, nicméně je účelné je zjišťovat. Jde u nich vždy o poměr výsledku hospodaření a nákladů. Je možné je počítat v různých modifikacích na bázi hrubého (nezdaněného výsledku hospodaření), čistého zdaněného výsledku hospodaření či na bázi čistého cash flow. Tyto ukazatele s ohledem na výsledek hospodaření mohou být ukazateli ziskovosti, ale také ztrátovosti. Podobně čistý cash flow může nabýt hodnot kladných či záporných. Ukazatele nákladové rentability vypovídají o tom, kolik Kč, či spíše haléřů, připadá ve sledovaném období na

1 Kč nákladů. Je-li to hodně, či málo, lze ovšem zjistit až při porovnání údajů delší časové řady nebo porovnáním s jinými podniky. Nevýhodou vypovídací schopnosti ukazatelů nákladové rentability je, že neberou v úvahu celkové množství kapitálu, kterého bylo k produkci zisku potřeba.“ [3, s. 152]

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{\text{Hrubý zisk (HZ)}}{\text{Úplné vlastní náklady (ÚVN) – (DP)}}$$

Zdroj: [3, s. 153]

Tabulka 8: Rentabilita nákladů v období 2004 - 2011

Rn ₁ = HZ / ÚVN – DP							
2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
0,27	0,07	0,15	0,15	0,07	0,11	0,11	0,05

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Z tabulky č. 8 je patrné, že nejlepší ziskovost vzhledem k nákladům společnost dosahovala v letech 2004, 2006 a 2007 kdy postupně navyšovala výrobu v rámci dosažení plného vytížení vlastní kapacity. Výsledek v roce 2004 vybočuje z řady hlavně z toho důvodu, že v té době nebyl ještě vyplácen pravidelný plat jednotlivým pracovníkům. Naopak nejhorších výsledků bylo dosaženo v roce 2011, kdy se v jeho první polovině společnost potýkala s naprostým zahlcením zakázkami, kdy výroba zcela přestala zvládat jejich přísun. K tomuto zacyklení došlo i přesto, že obchodní činnost společnosti byla oslabena personálními změnami. Důvodem zacyklení byl dlouhodobý odpor či nezájem kmenových pracovníků k navyšování výroby společnosti tak, aby její kapacita odpovídala schopnosti zajišťovat nové zakázky a zároveň i požadavky stávajících zákazníků.

3.4.2 Ukazatele rentability celkového kapitálu – Rck

„Tyto ukazatele zajímají hlavně vlastníka vloženého kapitálu, případného budoucího investora a úvěrující banky. Jedná se především o zhodnocení vloženého kapitálu, tedy informace, kterou ukazatele nákladové rentability neposkytují. Ukazatele rentability

kapitálu tento nedostatek odstraňují. Samozřejmě může jít jak o ziskovost, tak o ztrátovost. I tyto ukazatele lze počítat v různých modifikacích.“ [3, s. 154]

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{Hrubý zisk (HZ)}}{\text{Celkový kapitál (CK)}}$$

Zdroj: [3, s. 154]

Tabulka 9: Rentabilita celkového kapitálu v období 2004 – 2011

Rck ₁ - HZ / CK							
2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
0,37	0,20	0,29	0,33	0,14	0,15	0,15	0,06

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Tento ukazatel nám poskytuje informaci o klesajícím trendu ziskovosti společnosti. Oproti předchozím ukazatelům je to zde však ještě zřetelnější, protože ziskovost je vztahována k výši celkového kapitálu, který ve skutečnosti neustále roste.

3.4.3 Ukazatele rentability vlastního kapitálu – Rvk.

Rudolf Kopek charakterizuje tak, „že jsou určeny především pro vlastníky podniku, protože ukazují, jak se zhodnocuje jejich vlastní kapitál, který do firmy vložili. Rozhodující je pro ně disponibilní zisk po zdanění a čistý cash flow. Proto se tyto ukazatele zjišťují obvykle v těchto dvou modifikacích.“ [3, s. 155]

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{Čistý zisk (ČZ)}}{\text{Vlastní kapitál (VK)}}$$

Zdroj: [3, s. 155]

Tabulka 10: Rentabilita vlastního kapitálu v období 2004 – 2011

Rvk1 = ČZ / VK							
2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
0,51	0,17	0,38	0,31	0,13	0,14	0,14	0,07

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

I u tohoto ukazatele je jasně viditelný pokles ziskovosti společnosti, který navíc umocňuje zvyšování podílu cizího kapitálu v letech 2010, 2011. Pro ukazatel je jednoznačně pozitivní, že společnost nedisponuje žádnými půjčkami od externích subjektů.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Čistý zisk (ČZ)}}{\text{Tržby (T)}}$$

Zdroj: [3, s. 156]

Tabulka 11: Rentabilita tržeb v období 2004 – 2011

RT = ČZ / T							
2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
0,15	0,05	0,10	0,10	0,05	0,08	0,08	0,04

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Tento ukazatel opět jasně potvrzuje, že největší rentabilitu společnost dosahovala v první polovině doby své existence. V roce 2011 pak byla její rentabilita nejnižší od doby jejího založení.

$$\text{Rychlost obratu} = \frac{\text{Tržby (T)}}{\text{Celkový kapitál}}$$

Zdroj: [3, s. 156]

Tabulka 12: Rychlost obratu v období 2004 – 2011

RO = T / CK							
2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1,75	2,89	2,25	2,53	2,12	1,58	1,44	1,29

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Opět je zde patrné snižování rychlosti obratu kapitálu, které je zapříčiněno stagnující produktivitou a ziskovostí firmy při současném růstu kapitálu. Nejvíce pozitivní vliv na rentabilitu společnosti měla rychlost obratu kapitálu v letech 2005 – 2008, kdy se za rok kapitál vykonal více než 2 obrátky. Pokud bude za rok dosahována alespoň 1 obrátka kapitálu, bude nadále pozitivní vliv této veličiny přetrvávat.

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{Celkový kapitál (CK)}}{\text{Vlastní kapitál (VK)}}$$

Zdroj: [3, s. 156]

Tabulka 13: Finanční páka v období 2004 – 2011

FP = CK / VK							
2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1,90	1,13	1,72	1,23	1,15	1,13	1,18	1,31

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Jedná se o takzvanou finanční páku. Uvedený údaj charakterizuje stupeň zadlužení firmy, který je v tomto případě velice nízký, což je pozitivní.

$$\text{Ziskový potenciál} = \frac{\text{Hrubý zisk (HZ)} + \text{Placené úroky (PÚ)}}{\text{Celkový kapitál (CK)}}$$

Zdroj: [3, s. 157]

Tabulka 14: Ziskový potenciál v období 2004 – 2011

Rckp1 = (HZ + PÚ) / CK							
2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
0,38	0,22	0,30	0,34	0,15	0,16	0,15	0,07

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Jedná se o teoreticky možnou rentabilitu. Je zde patrný opět klesající trend v poslední době. I přesto je uložení kapitálu ve firmě výhodnější než pomocí běžných finančních produktů.

$$\text{Ziskový potenciál} = \frac{\text{Cash flow (CF)} + \text{Placené úroky (PÚ)}}{\text{Celkový kapitál (CK)}}$$

Zdroj: [3, s. 157]

Tabulka 15: Ziskový potenciál v období 2004 – 2011

Rckp3 = (CF + ZPÚ) / CK (uvažovaná daň z příjmu ve výši 20%)							
2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
0,009	-0,441	0,328	0,153	-0,055	0,192	0,072	0,178

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Z tabulky č. 15 je vidět, že je možno produkovat až 17,8% vysoký přebytek příjmů nad výdaji. Tj. pokud by se podařilo zefektivnit fungování společnosti, bylo by možno výrazně zlepšit její hospodaření.

3.4.4 Ukazatele výnosnosti kapitálu (MV).

Tyto ukazatele sledují schopnost tvorby přidané hodnoty.

$$\text{Míra výnosnosti celkového kapitálu} = \frac{\text{Přidaná hodnota (PH)}}{\text{Celkový kapitál (CK)}}$$

Zdroj: [3, s. 158]

Tabulka 16: Míra výnosnosti celkového kapitálu v období 2004 – 2011

MVCK = PH / CK							
2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
0,42	0,64	0,69	0,93	0,82	0,86	0,78	0,69

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

I zde je viditelný klesající trend, který v roce 2011 poklesl na úroveň roku 2006. Opět je tak viditelná současná stagnace ve výkonech společnosti, která ve spojitosti s navyšováním hodnoty celkového kapitálu působí tak, že uvedený ukazatel má klesající charakter.

3.4.5 Ukazatele finanční pozice firmy

Rudolf Kopek o nich hovoří jako o „ukazatelích, které je možné rozdělit na dvě základní skupiny:

- ukazatele charakterizující finanční zdraví firmy z hlediska okamžitého a krátkodobého
- ukazatele posuzující finanční pozici firmy z hlediska dlouhodobého.“ [3, s. 159]

Ukazatele finanční situace z hlediska krátkodobého ukazují, do jaké míry je účetní jednotka schopna platit své krátkodobé závazky. Podkladem pro hodnocení je především vývoj ukazatelů likvidity a velikosti čistého pracovního kapitálu. Likvidita je schopnost podniku běžně platit své krátkodobé závazky. Ukazatele likvidity je možno, dle pana Kopka, počítat v třech úrovních náročnosti hodnocení.

Pro práci s těmito ukazateli Rudolf Kopek uvádí následující zásady:

„- Peněžní prostředky je pro účely okamžité likvidity výhodné zvýšit o peněžní ekvivalenty.

- Do krátkodobého cizího kapitálu je nutno zahrnout tu část dlouhodobých závazků, která je ve sledovaném roce splatná (pokud jsme to již neudělali při transformaci účetních výkazů na výkazy ekonomické).

- U všech ukazatelů likvidity je na místě uvést, s jak dlouhým intervalem se v daném ukazateli pro výpočet likvidity počítá. U okamžité likvidity by nemělo jít o období delší než jeden měsíc.

- Čistý pracovní kapitál není ukazatelem poměrným, ale rozdílovým. Měl by mít kladnou hodnotu, jeho výše by měla být přiměřená provozním potřebám a krátkodobým závazkům.“ [3, s. 160]

$$\text{Věřitelské riziko (VR)} = \frac{\text{Cizí kapitál (CiK)}}{\text{Vlastní kapitál (VK)}}$$

Zdroj: [3, s. 159]

Tabulka 17: Věřitelské riziko v období 2004 – 2011

VR (věřitelské riziko) = CiK / VK							
2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
0,97	0,13	0,72	0,23	0,15	0,13	0,18	0,31

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Pokud vezmeme v potaz pravidla uvedená výše, jedná se o pozitivní stav, protože cizí kapitál nikdy nepřevýšil kapitál vlastní, a to ani v době po založení společnosti. Od roku 2007 připadá na 1 Kč vlastního kapitálu 0,13 Kč – 0,31 Kč kapitálu cizího. Takto nízké hodnoty samozřejmě vybízejí k zamyšlení, že by bylo možno podíl cizího kapitálu ve společnosti navýšit – ideálně do míry vyčerpání úvěrového štítu. Z dříve uvedených důvodů by však tento krok nebyl efektivní.

$$\text{Koeficient samofinancování (KS)} = \frac{\text{Vlastní kapitál (VK)}}{\text{Celkový kapitál (CK)}}$$

Zdroj: [3, s. 159]

Tabulka 18: Koeficient samofinancování v období 2004 - 2011

KS (koeficient samofinancování) = VK / CK							
2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
0,53	0,88	0,58	0,81	0,87	0,88	0,85	0,76

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Z tabulky č. 18 je patrné, že míra samofinancování je velice vysoká, což zajišťuje stabilitu společnosti, zároveň však i brzdí její případný rozvoj, protože držba vlastního kapitálu je finančně náročnější než držba kapitálu cizího. V současné době ekonomické nejistoty však výhody tohoto stavu zdatelně převyšují jeho negativa.

$$\text{Úrokové krytí (ÚK)} = \frac{\text{Hrubý zisk (HZ)} + \text{Placené Úroky (PÚ)}}{\text{Placené úroky (PÚ)}}$$

Zdroj: [3, s. 159]

Tabulka 19: Úrokové krytí v období 2004 – 2011

ÚK (Úrokové krytí) = (HZ + PÚ) / PÚ							
2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
36,1191429	11,14	33,16	38,72	23,06	39,40	39,89	18,30

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Vzhledem k tomu, že společnost nemá v současnosti žádné závazky, jejichž úroky by byla nucena splácet, odvíjí se výpočet od výše finančních nákladů společnosti vztahujících se k provozu jejího bankovního účtu. Pro případné úvěrové společnosti je tak vysoce bonitní, protože např. dle výsledků za rok 2011 by byla schopna splácet úroky až ve výši 18,3 násobku oproti současnému stavu. Pro poskytnutí nového úvěru je standardně za bezpečnou považována míra schopnosti splácet 3 – 4 násobek současně splácených úroků.

$$\text{Úrokové zatížení (ÚZ)} = \frac{\text{Placené Úroky (PÚ)}}{\text{Hrubý zisk (HZ) + Placené úroky (PÚ)}}$$

Zdroj: [3, s. 159]

Tabulka 20: Úrokové zatížení v období 2004 – 2011

ÚZ (Úrokové zatížení) = PÚ / (HZ + PÚ)							
2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
0,03	0,09	0,03	0,03	0,04	0,03	0,03	0,05

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Již předchozí ukazatel napovídal, že hodnota tohoto ukazatele bude velice nízká. Současný stav znamená, že společnost používá na splácení úroků jen 5% prostředků, které je na tuto činnost možno použít.

Ukazatele finanční pozice firmy z hlediska dlouhodobého hodnotí především míru zadlužení a věřitelského rizika. V podstatě jde o různé modifikace poměru mezi vlastním a cizím kapitálem. V této oblasti se objevují obvykle dvě pravidla:

- Cizí kapitál by neměl převyšovat vlastní kapitál.
- Vlastní kapitál je dražší než kapitál cizí.

Tato pravidla, dle Rudolfa Kopka, „nemají absolutní platnost. V konkrétních podmínkách může být jejich uplatnění neúčelné nebo dokonce škodlivé. Ve většině obvyklých případů však platnost mají.“ [3, s. 159]

$$\text{Likvidita okamžitá (Lo)} = \frac{\text{Penežní prostředky (PP)}}{\text{Krátkodobý cizí kapitál (KciK)}}$$

Zdroj: [3, s. 161]

Tabulka 21: Likvidita okamžitá v období 2004 – 2011

Lo (likvidita okamžitá) = PP / KciK							
2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1,23	3,64	1,18	3,33	4,01	5,51	2,09	2,75

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Z tabulky č. 21 vyplývá, že společnost je schopna uhradit 2,75 násobek výše svých krátkodobých závazků z krátkodobých prostředků. Vzhledem k tomu, že i výsledek možnosti úhrady krátkodobých závazků v jejich výši 70% je považován za dobrý, lze hodnotit analyzovanou společnost jako vysoce likvidní, což je velice pozitivní. Z tohoto důvodu ani nemá smysl sestavovat obdobné ukazatele pro středně dlouhé a dlouhé období, protože společnost není zatížena žádnými dlouhodobými závazky, tj. uvedené ukazatele by její stav hodnotily obdobně pozitivně.

$$\text{Čistý pracovní kapitál (ČPK)} = \frac{\text{Oběběž aktiva (OA)}}{\text{Krátkodobý cizí kapitál (KciK)}}$$

Zdroj: [3, s. 161]

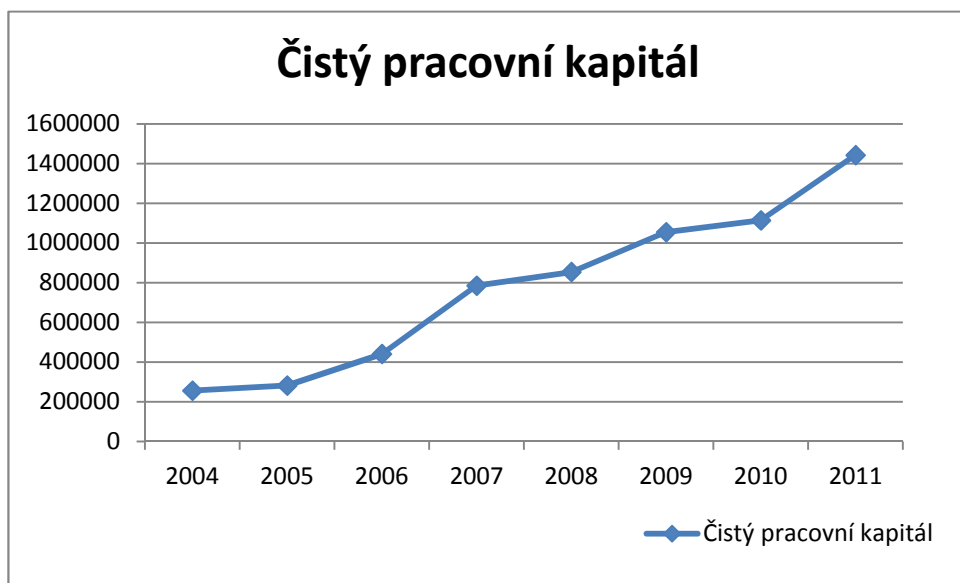
Tabulka 22: Čistý pracovní kapitál v období 2004 – 2011

ČPK (Čistý pracovní kapitál) = OA – KciK							
2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
256000	282000	441000	785000	854000	1055000	1114433	1443000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Tento ukazatel je možno hodnotit pozitivně, protože čistý pracovní kapitál setrvale roste s tím, že tempo jeho růstu se v posledním roce dále zvýšilo. Tento ukazatel je možno vizuálně posoudit i na následujícím grafu č. 14.

Graf 14: Vývoj čistého pracovního kapitálu (ČPK) v období 2004 – 2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

4 Zásadní manažerská rozhodnutí a jejich vliv na současnou situaci ve společnosti

Jedná se o zcela zásadní manažerská rozhodnutí, která měla bezprostřední vliv na předchozí i současnou fungování společnosti. Je potřeba na tomto místě uvést, že se jedná o pohled pouze jedné osoby, tj. tento pohled může být zkreslený či různým způsobem zaujatý.

4.1 Rozhodnutí o zaměstnání externích pracovníků a prvních zaměstnanců, kteří zároveň nejsou kmenovými (zakládajícími) pracovníky

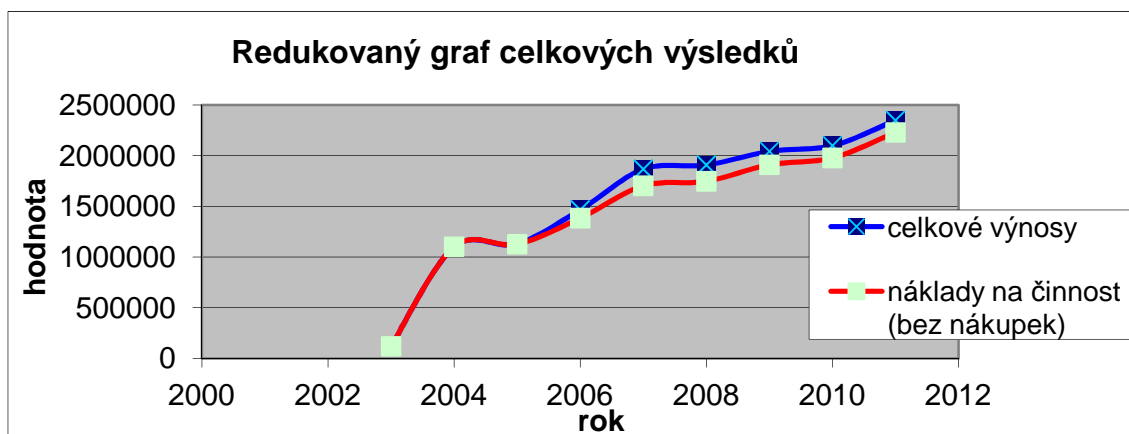
K přijetí tohoto rozhodnutí došlo začátkem roku 2006. Jednalo se o reakci na výsledky hospodaření roku 2005. Základní ukazatele vývoje v tomto období jsou patrné z grafu č. 15. Hospodaření společnosti v roce 2005 oproti roku 2004, ve kterém společnost zažila prudký růst, stagnovalo. Stagnace nastala přesto, že kapacita výrobních pracovníků nebyla zdaleka využita (k jejímu využití došlo až v průběhu roku 2007). Důvodem této stagnace tak bylo přetížení pracovníka, u něhož po založení společnosti došlo k velké kumulaci funkcí. Jednalo se o funkce zahrnující kompletní obchodní činnost, veškeré podpůrné a administrativní činnosti, řídicí činnosti atd. Tento pracovník se tak stal ve společnosti úzkým místem, které bránilo dalšímu zvyšování jejich výkonů.

Na základě uvedených skutečností došlo v dubnu 2006 k přijetí první externí pracovníce, jejíž pracovní náplní bylo soustavné vyhledávání a kontaktování nových klientů. Tato pracovní činnost byla vykonávána formou telemarketingu. Poté, co se tato pracovníce osvědčila a začal být patrný přínos její činnosti, byla přijata do pracovního poměru.

Hlavním efektem popisovaného rozhodnutí a přijetí uvedené pracovníce bylo oproti roku 2005 několikanásobné zvýšení časového fondu, který byl věnován obchodní činnosti, což vedlo k výraznému navýšení množství zakázek a klientů. Následně pak i k tomu, aby v průběhu roku 2007 mohli být přijímáni první výrobní externí pracovníci. Její přijetí a práce tak bylo základním momentem pro to, aby společnost dosáhla

v letech 2006 – 2007 silný růst a v podstatě nejlepší ekonomické výsledky od svého založení do současnosti. Toto rozhodnutí tak lze vnímat a hodnotit jednoznačně pozitivně.

Graf 15: Vývoj výnosů a nákladů - období 2003 – 2011



Zdroj: Xcreative s. r. o., 2012

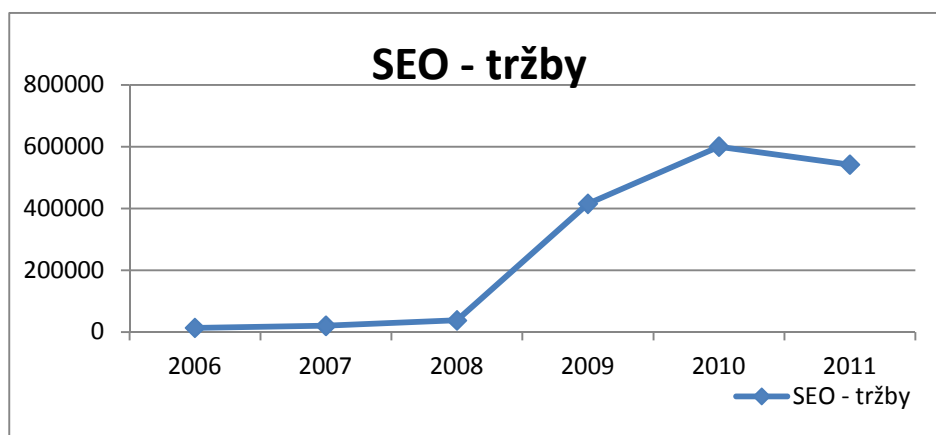
4.2 Optimalizace pro fulltextové vyhledávače

Jednalo se o rozhodnutí začít se věnovat praktickému využití uvedené technologie. Tato technologie spočívá v optimalizaci jednotlivých webových prezentací pro fulltextové vyhledávače tak, aby tyto prezentace byly těmito vyhledávači zobrazovány na požadovaná klíčová slova na předních pozicích, aniž by zákazník za toto umístění platil provozovateli vyhledávače.

První takové techniky se začaly objevovat v průběhu roku 2005, v roce 2006 se touto problematikou začala zabývat i analyzovaná společnost. V letech 2006 – 2008 však této problematice nebyla věnována dostatečná pozornost, tudíž i výsledky v této oblasti byly velice rozporuplné a jejich ekonomický přínos byl minimální. Na základě tlaku konkurence tak bylo až na konci roku 2008 přijato rozhodnutí začít se této problematice soustavně věnovat, postupně byla vypracována jak technická, tak obchodní metodika. Díky tomu se z uvedené technologie stala součást nabídky společnosti, která zajišťuje poměrně značný díl jejich příjmů.

Uvedené rozhodnutí tak lze opět chápat velice kladně z toho důvodu, že zajišťuje podstatnou část příjmů společnosti, ale i proto, že v současnosti se již nejedná o službu zákazníkům požadovanou jako doplňkovou, ale o službu často považovanou za službu stěžejní.

Graf 16: Podíl fulltextové optimalizace na tržbách - období 2003 – 2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

4.3 Rozhodnutí o zavedení nástrojů finanční analýzy do vyhodnocování a plánování činnosti společnosti a následná opatření přijatá na základě uvedeného kroku

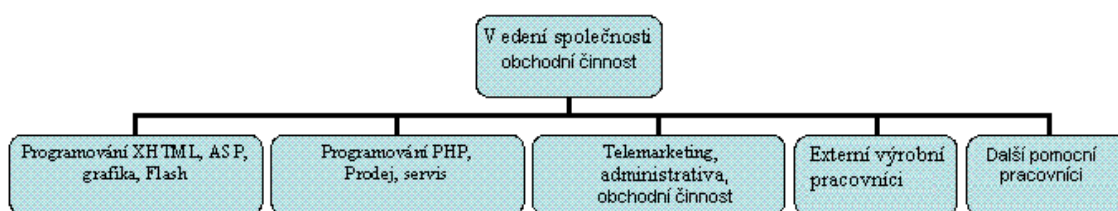
V březnu 2010 bylo přijato rozhodnutí o tom, že pro vyhodnocování vývoje hospodaření společnosti začnou být používány některé metody finanční analýzy a na základě jejich výsledků budou přijímána další rozhodnutí, jak společnost dále vést. Je nutno zmínit, že rozhodnutí používat metody finanční analýzy pro sledování hospodaření společnosti nebylo přijato všeobecně kladně. Bylo tomu tak hlavně ze strany pracovníků, kteří se obávali, že budou odhaleny nedostatky v jejich práci. K tomu samozřejmě následně i došlo.

Základní výsledky této analýzy jsou patrné na grafu č. 15 (viz výše), na kterém je patrná stagnace růstu společnosti. K této stagnaci došlo i přesto, že v letech 2008 - 2009 byl nejen dostatek, ale dokonce přebytek zakázkové náplně. Tento přebytek zakázkové náplně byl v roce 2009 řešen navýšením práce externích pracovníků, což vedlo k určitému zvýšení výrobní kapacity. Vzhledem k tomu, že na tomto řešení se však nepodíleli kmenoví pracovníci, kteří měli na starosti výrobu, bylo vše řešeno na těchto pracovnících nezávisle, což vedlo k vybudování druhého výrobního kanálu, ale zároveň též k enormnímu přetížení pracovníků navýšení zajišťujících, protože museli zvládnout jak organizaci další výroby, tak zajišťování většího objemu přísunu zakázek.

Na základě těchto zkušeností bylo přijato a prosazeno rozhodnutí o změně organizační struktury fungování společnosti a o nutnosti toho, aby se na navyšování výroby přímo podíleli kmenoví pracovníci za výrobu odpovědní.

Původní organizační schéma fungování společnosti mělo následující strukturu (viz. obrázek č. 2)

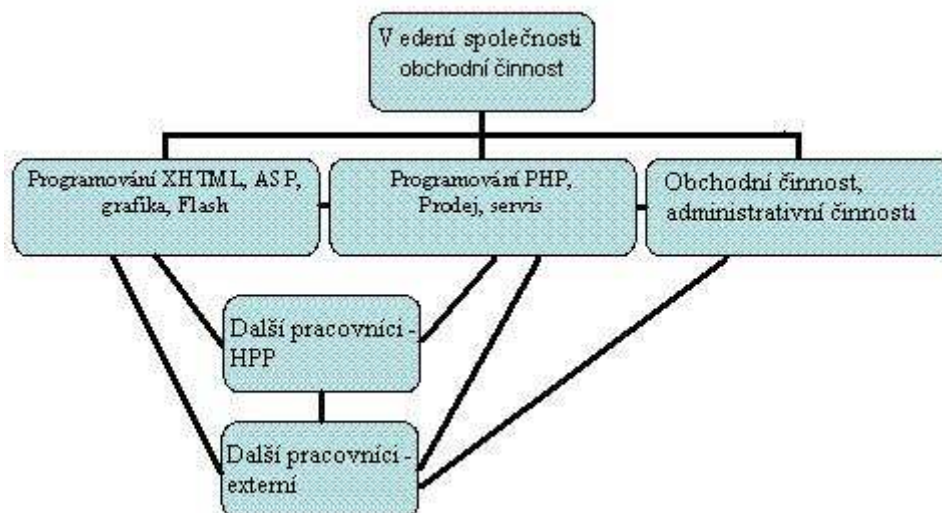
Obrázek 2: Organigram společnosti Xcreative s. r. o. před rokem 2010



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Plánovaná organizační struktura byla následující:

Obrázek č. 1: Organigram společnosti Xcreative s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Hlavním cílem uvedené změny bylo přesunout odpovědnost a zátěž spojené s výrobou z vedení společnosti na kmenové pracovníky za výrobu odpovědné a tím umožnit další kapacitní růst společnosti.

Prosazování této změny bylo kmenovými pracovníky přijato, nicméně bylo provázeno poměrně silným skrytým odporem k její realizaci. Tento odpor byl zapříčiněn především následujícími důvody:

- obavou o ztrátu své nepostradatelnosti, a tím pádem i nezastupitelnosti ve společnosti,
- obavou o ztrátu určité svobody, kterou pracovník má, pokud na něm nezávisí další pracovníci,
- nechtí přijmout odpovědnost za práci a fungování podřízených
- nechtí k delegování svých povinností
- nechtí k plánování a teamové práci.

Aby mohly být plánované změny úspěšně provedeny, byly k tomu použity následující techniky překonání odporu vůči změnám. Prvotně se jednalo o zevrubné vysvětlování důvodů, proč je nutné změnu realizovat, co změna přinese organizaci a samotným zúčastněným pracovníkům. Dále byl kladen důraz na otupení důvodů odporu vůči této změně a snahu ukázat, že jsou neopodstatněné.

Změna jako taková byla realizována, nicméně její úspěšnost je pouze částečná. V roce 2011 bylo dosaženo růstu výkonů společnosti, nicméně tento nepřinesl též růst zisku, což je zčásti dáno neefektivitou na straně kmenových pracovníků, z části přístupem, který se vyznačuje tím, že pokud došlo k navýšení kapacity celé skupiny, je možno na úkor tohoto navýšení snížit podíl vlastní práce a tím zvýšit její výhodnost pro svoji osobu. Uvedený nešvar je samozřejmě zjevným nepochopením toho, o co jde při zvyšování kapacity společnosti, její produktivity a efektivity.

Přijetí rozhodnutí změnit organizační strukturu společnosti je možno hodnotit jednoznačně pozitivně, i když jeho výsledky byly a jsou negativně ovlivňovány přístupem a výkony kmenových pracovníků společnosti.

Přijetí rozhodnutí začít ve společnosti pravidelnou prací na analýze jejího hospodaření nelze však hodnotit jednoznačně pozitivně. Z vnějšího pohledu může být takové hodnocení velice kontroverzní, nicméně při bližším pohledu je toto hodnocení možno vysvětlit. Finanční analýza byla a je zdrojem velice důležitých dat a informací, které jednoznačně ukazují problémy i pozitiva v hospodaření a vedení společnosti, naznačují směry, kterými je potřeba se nadále ubírat, ukazují na věci, kterým je potřeba se věnovat a řešit je. Na druhou stranu finanční analýza jasně ukazuje na chronické problémy, které jsou velice obtížně řešitelné či neřešitelné vůbec, protože se vyskytují na straně kmenových pracovníků, na kterých je společnost závislá. Tyto problémy lze jen těžko řešit, protože mají často základ v osobnosti svých nositelů. Vedoucí pracovníci jsou pro malé podniky zcela klíčoví. U malých podniků se však vedoucím pracovníkem stává automaticky jeho základající člen a pokud tento pracovník následně není schopen

vedoucí práci vykonávat, jedná se v případě růstu tohoto podniku o zcela zásadní problém, protože uvedený pracovník se stává pro další růst překážkou. [5]

Výsledky finanční analýzy analyzované společnosti jsou tak velkým přínosem pro její další fungování. Ukazují, že pokud od ní nebudou očekávány lepší než současné výsledky, má naději fungovat ještě poměrně dlouhou dobu. Vedou však také k velice kritickému zamyšlení nad tím, zda má smysl společnost, která nemá další potenciál rozvoje a růstu, nadále udržovat při životě. A vzhledem k tomu, že inflace, hospodářské obtíže současné ekonomiky atd. budou nadále přínosy v hospodaření této společnosti snižovat, je její další životaschopnost velice diskutabilní. Finanční analýza tak může paradoxně vést k ukončení činnosti této společnosti, protože její problémy s dalším růstem jsou z velké části neřešitelné.

5 Predikce budoucího vývoje společnosti

Pro predikci budoucího vývoje jsou ve společnosti používány jak klasické metody, tj. standardní predikční modely jako jsou Kralicekův Quicktest a Index důvěryhodnosti IN 05, tak metody vlastní, které spočívají v predikci výkonů společnosti za aktuálně probíhající účetní období. Jednotlivé z uvedených způsobů budou dále blíže představeny a aplikovány na analyzovanou společnost.

5.1 Základní informace o predikčních modelech

Kralicekův Quicktest a Index důvěryhodnosti IN 05 společně patří mezi takzvané soustavy poměrných ukazatelů.

Podstatou pyramidové soustavy ukazatelů je postupný rozklad vrcholového ukazatele, jenž postihuje základní cíl podniku, na ukazatele dílčí. Rozklad se často zobrazuje v grafickém znázornění, neboť tak umožňuje lépe sledovat dynamiku změny jiných částí ukazatelů v případě, že se změní v pyramidě jediná položka. Cílem pyramidových soustav je popsat vzájemné závislosti jednotlivých ukazatelů a kvantifikovat činitele mající vliv na zvolený vrcholový ukazatel.

Milan Hrdý popisuje predikční modely (označované též názvem modely včasného varování) jako „modely, jejichž cílem je diagnostikovat finanční situaci firmy a předpovědět její další vývoj pomocí jednoho čísla.“ [1, s. 132] Rozlišuje pak dvě základní skupiny predikčních modelů:

- „bankrotní modely, jež se snaží předpovědět možný bankrot podniku a včas před ním varovat.
- bonitní modely, zabývající se finančním zdravím podniku.“ [1, s. 132]

Bankrotní modely „zjišťují, zda podnik do určité doby zbankrotuje. Vychází přitom z faktu, že každá firma ohrožená bankrotem vykazuje určitý čas před touto událostí symptomy, které jsou pro bankrot typické. K nejčastějším symptomům patří problémy s běžnou likviditou, výší čistého pracovního kapitálu a problémy s rentabilitou

celkového vloženého kapitálu. Bonitní modely jsou naopak založeny na diagnostice finančního zdraví firmy. Snaží se bodovým ohodnocením výsledných ukazatelů stanovit bonitu hodnoceného podniku. Základem pro bonitní modely je, že hodnotám jednotlivých poměrových ukazatelů se přiřazují body, jejichž průměr či součet udává scoringovou známku, podle které se poté posuzuje finanční důvěryhodnost podniku. Modely umožňují srovnatelnost firem v rámci jednoho oboru podnikání.“ [1, s. 132]

Eva Kislingerová uvedenou problematiku ještě doplňuje tak, že „uvedené modely jsou důležité zejména pro bankovní instituce. Je pro ně totiž vždy velmi důležité odhadnout finanční situaci firmy a zvážit, zda firmě půjčit nebo nepůjčit.“ [2, s. 76]

Eva Kislingerová dále uvádí, „že z toho důvodu si bankovní domy vytvářejí systémy hodnocení bonity firem, jejichž výsledků je následně využíváno při ohodnocování rizika, které bankovní instituce ponese, poskytne-li firmě úvěr. Současně existuje několik tzv. ratingových agentur, například Standard & Poors, Moody's apod., které ohodnocují firmy přidělením ratingové známky. Informace o ratingu pak není důležitá jenom pro banku, ale poskytne vodítko investorům, managementu či vlastníkům podniku, protože ukazuje, jak na tom asi firma je. Výsledný rating firmy, je-li prováděn externí firmou a zveřejněn, má dopad na hodnotu veřejně obchodovaných, případně nově emitovaných cenných papírů firmy. Metod a postupů hodnocení bonity firmy a předvídání případného bankrotu existuje nesčetně a finanční instituce většinou svoje postupy tají, neboť se jedná o jejich know-how.“ [2, s. 76]

5.2 Bonitní modely - Kralicekův Quicktest

„Kralicekův Quicktest byl sestaven v roce 1990 P. Kralicekem a patří mezi nejznámější z modelů. Skládá se ze soustavy čtyř rovnic na základě nichž se hodnotí situace v podniku. První dva ukazatele hodnotí finanční stabilitu firmy, druhé dva ukazatele hodnotí výnosovou situaci firmy.“ [1, s. 136]

Výsledkům hodnot jednotlivých ukazatelů, které se vypočítají, se přiřadí body podle následující tabulky.

Tabulka 23: Bodování hodnot jednotlivých ukazatelů Kralicekova Quicktestu

Bodování hodnot jednotlivých ukazatelů Kralicekova Quicktestu					
Ukazatel	Počet bodů				
	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
R1	0,0 a méně	0,0 - 0,1	0,1 - 0,2	0,2 - 0,3	0,3 - více
R2	30 a více	12-30	5-12	3-5	3 a méně
R3	0,0 a méně	0,0 - 0,08	0,08 - 0,12	0,08 - 0,12	0,15 a více
R4	0,0 a méně	0,0 - 0,05	0,05 - 0,08	0,05 - 0,08	0,1 a více

Zdroj: [4]

Tabulka 24: Interpretace výsledků Kralicekova Quicktestu

Interpretace výsledků Kralicekova Quicktestu	
Hodnota indexu	Stav podniku
$R/4 < 1$	špatný podnik
$1 < R/4 < 3$	šedá zóna
$R/4 > 3$	velmi dobrý podnik

Zdroj: [1, s. 137]

Při aplikování tohoto postupu na analyzovanou společnost, bylo dosaženo následujících výsledků:

Tabulka 25: Výpočet Kralicekova Quicktestu

Kralíčkův Quicktest - výpočet					
rok	R1	R2	R3	R4	body
2004	0,5251	-0,8831	0,3848	0,2301	4
2005	0,8834	-2,3882	0,2210	0,1042	4
2006	0,5806	-1,2268	0,3009	0,1609	4
2007	0,8129	-1,8450	0,3396	0,1655	4
2008	0,8699	-4,0392	0,1469	0,0909	3,5
2009	0,8830	-4,4142	0,1568	0,12114	4
2010	0,8484	-2,8057	0,1519	0,1168	4
2011	0,7612	-10,4383	0,0682	0,0561	2,75

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Z tabulky č. 25, ve které jsou soustředěny výpočty potřebné pro Kralicekův Quicktest je patrné dobré finanční zdraví společnosti v letech 2004 – 2011. Zároveň je zde však patrné i zhoršení hospodaření v roce 2011, kdy se společnost poprvé v historii dostala do takzvané šedé zóny hospodaření. Tento vývoj je samozřejmě negativní a je potřeba ho řešit přijetím patřičných opatření.

5.3 Bankrotní modely – Index důvěryhodnosti IN 05

„Tento model vychází z původního modelu IN 95. Model IN 95 byl zpracován manžely Neumaierovými v roce 1995 tak, aby vyhovoval českým podmínkám. Index IN je stejně jako Altmanův model vyjádřen rovnicí, v níž jsou zařazeny poměrové ukazatele zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity. Každému ukazateli je přiřazena váha, která je váženým průměrem hodnot každého ukazatele v odvětví. Index se vyskytuje v mnoha modifikacích podle roku, kdy byl zkonstruován. V roce 2002 byl spojením indexů IN 95 a IN 99 zkonstruován index IN 01, který byl drobnou úpravou v roce 2005 upraven na index IN 05.“ [1, s. 135]

Výsledek se interpretuje dle tabulky č. 26. V pásmu šedé zóny podnik netvoří hodnotu ani nebankrotuje.

Tabulka 26: Interpretace výsledků indexu IN 05

Interpretace výsledků Indexu IN 05	
Hodnota indexu	Stav podniku
$IN\ 05 < 0,9$	podnik spěje k bankrotu
$0,9 < IN\ 05 < 1,6$	pásmo šedé zóny
$IN\ 05 > 1,6$	podnik tvoří hodnotu

Zdroj: Neumaier, I., Neumaierová, I. Index IN 05, 2005

Při aplikování uvedeného postupu na analyzovanou společnost bylo dosaženo následujících výsledků:

Tabulka 27: Výpočty Indexu důvěryhodnosti IN 05

Index důvěryhodnosti IN 05 - výpočet									
rok	X1	X2	X3	X4	X5	výpočet	závěr		
							bankrot	šedá zóna	prosperita
2004	2,1058	36,1191	0,3848	1,7456	1,8858	3,7826	NE	NE	PROSPERITA
2005	8,5745	11,1351	0,2210	2,8116	7,0000	3,6581	NE	NE	PROSPERITA
2006	2,3846	33,1638	0,3009	2,2515	2,0601	3,4893	NE	NE	PROSPERITA
2007	5,3438	38,7193	0,3396	2,5053	5,0885	4,5759	NE	NE	PROSPERITA
2008	7,6853	23,0614	0,1469	2,1169	6,9720	3,5767	NE	NE	PROSPERITA
2009	8,5442	39,4000	0,1568	1,5709	8,1769	4,3752	NE	NE	PROSPERITA
2010	6,5941	39,8888	0,1519	1,4361	3,5411	3,6760	NE	NE	PROSPERITA
2011	4,1868	18,3024	0,0682	1,2933	4,4490	2,2192	NE	NE	PROSPERITA

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Z uvedené tabulky č. 27 je patrné, že z hlediska hodnocení pomoci indexu IN 05 byla společnost vždy v dobré kondici a tento index v celém období za roky 2004 – 2011 nepredikoval hrozbu toho, že by nastalo období bez generování zisku nebo dokonce nebezpečí bankrotu. Pokud však porovnáme celou časovou řadu, ve které byl index IN 05 sledován, je ze všech sledovaných roků výsledek hospodaření za rok 2011 nejbližší hranici mezi generováním zisku a vstupu do šedé zóny, ve které žádný zisk není generován. Tento jev lze samozřejmě vyhodnotit jako negativní signál dalšího vývoje hospodaření společnosti, na který je potřeba adekvátně reagovat. Výsledek tohoto testu je tedy obdobný jako u Kralicekova Quicktestu, který byl uveden v předchozí kapitole.

5.4 Vlastní predikční metoda pro předpověď hospodaření v průběhu běžného období

Nevýhodou výše uvedených metod je, že je lze používat pouze k vyhodnocování výsledků v rámci celého účetního období a nikoli i průběžně v běžném hospodářském roce. Navíc jsou v nich veškeré údaje agregovány do jediného celkového indexu, tudíž neposkytují informace o vývoji jednotlivých složek hospodaření společnosti. Tyto nevýhody byly odstraněny následujícím interním systémem tvorby predikce hospodaření v průběhu běžného období.

Základem pro tento typ predikce jsou účetní data za již uplynulou část běžného období. Data jsou firemním daňovým poradcem poskytována vždy čtyřikrát do roka, a to vždy krátce po podání přiznání k dani z přidané hodnoty, které se podává ve čtvrtletních intervalech.

Předaná data jsou upravena z účetních na ekonomické výkazy a dále zpracovávána. Předpověď je tvořena ze dvou následujících směrů:

- z údajů, které jsou uvedeny ve výkazu zisku a ztráty,
- z evidence výnosů a nákladů.

Jednotlivé finální příjmové položky jsou následně dopočítávány na stavy předpokládané ke konci roku pomocí vážených průměrů vývoje těchto položek v jednotlivých měsících v letech 2004 až po aktuální rok. Nákladové položky jsou dopočítávány odlišně, a to buď dle aktuálního stavu jejich výše nebo ve stavu upraveném dle aktuálního či předpokládaného vývoje. Výsledkem této předpovědi jsou jak předpověď výše hospodářského výsledku ke konci účetního období, tak i vývoj tržeb za jednotlivé segmenty ve kterých společnost působí, tak samozřejmě i předpovědi nákladů společnosti.

Hlavním kladem této předpovědi je to, že v průběhu roku je možné přijímat různá dílčí opatření, která bezprostředně reagují na probíhající a vznikající události. Uvedená předpověď také napomáhá udržení finanční stability společnosti, protože umožňuje patřičné řízení jejích nákladů v závislosti na předpokládaném vývoji výnosů či dalších možných situacích, které mohou nastat.

6 Závěry a návrh opatření k ovlivnění ekonomického vývoje hospodaření společnosti

V následujícím textu jsou uvedeny jak návrhy opatření pro budoucí ovlivnění ekonomického vývoje společnosti, které se pokoušejí řešit problémy popisované v této práci.

Hlavní oblasti, které je potřeba řešit v rámci zlepšení hospodářské situace společnosti:

- Změna přístupu kmenových pracovníků k záležitostem týkajících se provozu a organizace chodu společnosti.
- Získávání nových schopností a dovedností.
- Celkové zvýšení efektivity práce.
- Zvýšení efektivity v oblasti optimalizace pro fulltextové vyhledávání.
- Zkvalitnění poskytovaných služeb a snížení chybovosti.
- Modernizace současného vybavení společnosti.

6.1 Změna přístupu kmenových pracovníků k záležitostem týkajícím se provozu a organizace chodu společnosti

Jedná se o stav, kdy kmenoví pracovníci, kteří jsou postaveni do role nadřízených nad ostatními zaměstnanci, zcela opomínají vykonávat činnosti s tímto spojené. I pokud vědí o organizačních a provozních problémech či věcech, které je potřeba neprodleně řešit, tyto věci neřeší, dokud nedojde k nějaké intervenci zvenčí či upozornění na daný problém a dokud za daný problém nejsou stavěni k odpovědnosti. Uvedené nekonání samozřejmě negativně ovlivňuje činnost společnosti, narušuje vztah mezi podřízenými a nadřízenými a snižuje efektivitu práce.

6.2 Získávání nových schopností a dovedností

V poslední době je patrný problém s postupným zastaráváním technických a programátorských dovedností a schopností, používaných technologií atd. Tento problém

je částečně dán dlouhodobým přebytkem zakázkové náplně, částečně odporem k delegování svých povinností a rozvoji společnosti, částečně i vlastní pohodlností, která se projevuje tak, že čas získaný např. rychlejším dokončením zaběhnutých a rutinních úkonů není efektivně využíván pro sebevzdělání, ale je o něj krácena odpracovaná doba různými nevýrobními či soukromými činnostmi. Tento problém se opět týká hlavně kmenových pracovníků, kteří by samozřejmě měli být v čele rozšiřování schopností a znalostí společnosti, nicméně tato role je zanedbávána.

6.3 Celkové zvýšení efektivity práce

Ve společnosti v současnosti přetrvává neefektivita spočívající v tom, že se věnuje značný čas řešení zcela nepodstatných záležitostí, a důležité záležitosti řešeny nejsou, výroba je často řízena velice vágně a bez jakéhokoli tlaku na dodržování termínů, různé administrativní činnosti jsou řešeny zcela neefektivně. U této věci je dobré se zmínit např. o výkazech práce, které, pokud by byly tvořeny průběžně, by vedly k velkým časovým úsporám. Kdyby tyto výkazy byly každodenně aktualizovány, zabrala by tato činnost do 5 minut denně. Pokud jsou aktualizovány zpětně, a to se zpožděním i několika měsíců, jedná se pak o činnost, která zabere i několik dní, než je vše zpětně dohledáno a dořešeno, protože už jsou dané věci dávno zapomenuty. Zároveň se v takové činnosti otevírá i velký prostor pro chyby a opomenutí.

Dalším příkladem rostoucí neefektivity je to, že nárůst kapacity výroby přijetím nového pracovníka v roce 2011 je postupně znehodnocován tím, že o co více práce tento pracovník vykonává, o to méně práce vykonávají jeho nadřízení, kteří výrobu mají na starosti, což je následně pro uvedeného nového zaměstnance velice nemotivační, protože i když bude více pracovat, hospodaření společnosti to nezlepší a nebude tedy prostor pro jeho lepší odměňování.

Jinou často velice kuriózní situací se stává skutečnost, že zaměstnanci musejí často upomínat své nadřízené či spolujemajitele společnosti, že neplní některý z termínů daných zákazníkovi či nevykonává některou z potřebných administrativních či

organizačních činností, o níž dobře ví, že ji má provést, a též ví, že svojí nečinností tomuto podřízenému komplikuje výkon jeho vlastních povinností.

6.4 Zvýšení efektivity v oblasti optimalizace pro fulltextové vyhledávání

Tato problematika byla popisována již dříve ve 4. kapitole této práce. Po rychlém dosažení dobrých výsledků v roce 2009 přestala být dalšímu vývoji v této věci ze strany příslušného odpovědného pracovníka věnována pozornost, což vedlo k postupné ztrátě efektivity a konkurenceschopnosti v této oblasti. Náprava již začala být realizována na konci roku 2011, kdy byl příslušný pracovník upozorněn na vznik tohoto problému.

V současnosti je problém s efektivitou v této oblasti o to větší, že drtivá většina zákazníků tuto službu požaduje jako nedílnou součást výroby webových prezentací. Uvedená oblast je navíc obchodně velice zajímavá, protože zákazníci jsou do ní v současné nejisté době ochotni směřovat mnohem více prostředků než např. na tvorbu webových prezentací a aplikací. O to více je nepříjemné, že z dohodnutých zakázek je analyzovaná společnost schopna přeměnit na příjmy jen necelých 30%, což samozřejmě velice znehodnocuje obchodní snahy společnosti a negativně ovlivňuje její hospodaření.

6.5 Zkvalitňování poskytovaných služeb a snížení chybovosti

Tato oblast potenciálních zlepšení je též velice důležitá, ale v porovnání s předchozími není až tak stěžejní, protože je dlouhodobě průběžně řešena, takže nedostatky v této oblasti nedosahují takových rozměrů jako v těch předchozích.

První částí této oblasti je to, že výrobní pracovníci často řeší požadavky zákazníků technicky tak, aby byly snadno proveditelné, ale z hlediska přínosu zákazníkům jsou tato řešení pak velice diskutabilní, protože nejsou například příjemná na obsluhu nebo neplní hlavní požadavky, proč je zákazník požadoval.

Druhou částí této oblasti je nedostatečná kontrola na straně jednotlivých kmenových pracovníků, kteří dosahují značné chybovosti ve své práci a v práci svých podřízených. Tento nešvar je aktuálně řešen posílením vnější kontroly, kdy práce uvedených

pracovníků je ještě před předáním zákazníkovi, kontrolována ze strany pracovníků obchodu a administrativy. Jedná se samozřejmě o řešení nouzové, které snižuje celkovou produktivitu, nicméně výrazně snižuje nebezpečí toho, že různá opomenutí a chyby odhalí až zákazník.

6.6 Modernizace současného vybavení společnosti

Pomineme li na tomto místě rostoucí opotřebenost dlouhodobého majetku společnosti, jimiž jsou např. osobní motorová vozidla, je hlavním problémem v této oblasti zastaralost serverové techniky, která je jedním ze základních zařízení, díky kterému jsou poskytovány služby zákazníkům. Hlavním problémem je to, že opět nebyla věnována dostatečná pozornost a péče modernizaci tohoto zařízení ze strany odpovědného pracovníka, čímž došlo nejen k jeho zastarání, ale i neschopnosti nahradit ho novým. Vše navíc umocňuje softwarové vybavení, které se vyznačuje vysokými nároky na práci obsluhy a které jen velice omezeně může konkurovat moderním téměř bezobslužným softwarovým řešením používaným konkurenčními firmami.

6.7 Návrh řešení popsaných problematických oblastí, které negativně ovlivňují hospodaření společnosti

Z výše napsaného je patrné, že v analyzované společnosti, není hlavním problémem přístup k plnění povinností ze strany jednotlivých zaměstnanců, ale naopak ze strany kmenových pracovníků, mezi nimiž figurují i spoludávatelé. Vzhledem k tomu, že se jedná o nositele technologie firmy, jedná se též o osoby zcela nenahraditelné, což řešení specifikovaných problémů poměrně značně ztěžuje. Pokud by totiž obdobné problémy byly způsobovány standardním zaměstnancem, byl by tento velice snadno nahraditelný, což v případě kmenových pracovníků nepřipadá v úvahu.

Možná řešení této situace, která se postupně zhoršuje tím, jak se jednotlivé problémy kumulují, jsou následující:

- Výrazná změna přístupu a smýšlení kmenových pracovníků k popsaným problémům s tím, že se jimi začnou neprodleně vážně zabývat a řešit je. Vzhledem k tomu, že na některé z nich jsou soustavně upozorňováni již cca. 2 roky i déle, je možnost vyřešení situace tímto způsobem dost nereálná. Je potřeba uvést, že určité pokroky se v některých problematických oblastech již projevily, nicméně vzhledem k tomu, kolik bylo řešení těchto problémů již věnováno času a energie jsou tyto pokroky velice malé a nedostatečné.
- Změna personálního obsazení vedoucích míst výroby společnosti, kdy budou na pozice současných kmenových pracovníků zajišťujících výrobu společnosti, dosazeni pracovníci noví, schopní podpořit další rozvoj společnosti. Toto řešení také není moc reálné, protože uvedení pracovníci jsou nositeli technologie společnosti, tj. jejich případným odchodem by značná část schopností společnosti zanikla, což u společnosti poskytující hlavně služby znamená zároveň i zánik této společnosti.
- Změna personálního obsazení řízení společnosti, kdy bude současné vedení společnosti a její obchodní činnosti přenecháno kmenovým pracovníkům, kteří mají v současnosti na starost výrobu, a bude dále na jejich vůli a uvážení, jak uvedenou situaci vyřeší či naopak nechají nevyřešenou. Toto „šokové“ řešení je možno v této chvíli považovat za asi jediné reálně proveditelné, protože se může jednat o impuls, který donutí kmenové pracovníky řešit budoucnost společnosti a zároveň zcela zachová i její výrobní schopnosti. Schopnosti dalšího vedení obchodní činnosti a administrativních úkonů budou zachovány prostřednictvím zaměstnanců, kteří již nyní tyto činnosti z velké části samostatně vykonávají. Zda budou uvedení pracovníci schopni společnost nadále i řídit, je však zcela otevřenou otázkou.

Na závěr této kapitoly, která se poměrně dost kriticky staví k práci současných kmenových pracovníků společnosti, je dobré zmínit, že bez jejich práce by samozřejmě společnost nikdy nedosáhla výsledků, které v současnosti vykazuje.

Současné obtíže s dosažením dalšího rozvoje společnosti jsou z velké části též zapříčiněny tím, že uvedení kmenoví pracovníci z hlediska svých osobnostních profilů, zkušeností a životních postojů atd., nejsou vhodné pro roli pracovníků řídicích. Tyto role však získali jako součást toho, že se stali zakládajícími pracovníky společnosti.

Uvedené problémy jim tudíž nelze klást zcela za vinu, protože velká část je dána systémem založení a řízení nových společností, kdy zakládající pracovníci musejí růst spolu se společností. Pokud však společnost roste, aniž by se vyvíjelo její vedení, dochází buď k odchodu těchto pracovníků, nebo se tito pracovníci stávají překážkou dalšího růstu společnosti. Právě poslední varianta uvedeného je ukázkou toho, k čemu došlo v analyzované společnosti.

Seznam použité literatury

- [1] HRDÝ, MILAN., HOROVÁ, MICHAELA. *Finance podniku*. 1. vydání, Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, 180 s., ISBN 978-80-7357-492-5
- [2] KISLINGEROVÁ, E. HNILICA, J. *Finanční analýza krok za krokem*, Praha, C. H. Beck, 2009, 137 s., ISBN: 978-80-7179-713-5
- [3] KOPEK, RUDOLF., ČERNÁ, MARIE. *Účetnictví podnikatelů pro distanční studium II*. 1. vydání, Plzeň: Západočeská universita v Plzni, 2008, 206 s., ISBN 978-80-7043-644-8
- [4] KRALICEK, PETER., SPAL, JOSEF. *Základy finančního hospodaření*, PRAHA: Linde Praha a. s., 1993, 110 s. ISBN 808-56-4711-7
- [5] KŘÍKAČ, KAREL., PAVLÁK, MIROSLAV. *(Podniková ekonomika 2 – učební text pro kombinované studium*, Plzeň: Západočeská univerzita, 2010, 117 s., ISBN 978-80-7043-896-1
- [6] MACÁKOVÁ, LIBUŠE., kolektiv. *Mikroekonomie*. 8. aktualizované vydání, Slaný: MELANDRIUM, 2003, 275 s., ISBN 80-86175-38-3
- [7] MACURA, ZBIGNIEW. *Podniková strategie – jak na to*. Příloha Hospodářských novin, Vydavatelství Economica. 1994
- [8] PŘÍBOVÁ, MARIE., kolektiv. *Analýza konkurence a trhu*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing spol. s r. o., 1998, 96 s., ISBN 80-7169-536-X
- [9] SKÁLOVÁ, PETRA. *Podniková ekonomika 1*. 3. vydání, Plzeň: Západočeská univerzita, 2012, 86 s., ISBN 978-80-261-0049-2
- [10] SYNEK, MILOSLAV., KOPKÁNĚ, HEŘMAN., KUBÁTOVÁ, MARKÉTA. *Managerské výpočty a ekonomická analýza*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2009, 301 s., ISBN 978-80-7400-154-3
- [11] TOMEK, JAN. *Základy strategického marketingu*. 1. vydání, Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001, 307 s., ISBN 80-7082-821-8
- [12] Veber, JAROMÍR., a kolektiv. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2002, 704 stran, ISBN 80-7261-029-5
- [13] ZALAI, KAROL., a kolektiv. *Finančně-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint, 2008, 385 stran, ISBN 80-890-85-99-6

- [14] *Euroekonom.* [online], Aktualizace 2012, [cit. 10.3.2012], Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/marketing/agrarny-marketing/analyza-zakaznika-vlastnosti-a-chovanie-zakaznika-rozhodovaci-proces/>
- [15] *Obchodní rejstřík.* [online], Aktualizace 2.3.2012, [cit. 3.3.2012], Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/xcreative-s-r-o-26362180/>

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj čistého zisku v letech 2004-2011	41
Graf 2: Vývoj finančního majetku v letech 2004-2011	42
Graf 3: Vývoj vlastního kapitálu v letech 2004-2011.....	42
Graf 4: Vývoj krátkodobých závazků v letech 2004 - 2011.....	43
Graf 5: Dlouhodobá aktiva – hmotného dlouhodobého majetku v letech 2004 - 2011 ..	44
Graf 6: Krátkodobé pohledávky v letech 2004 - 2011.....	47
Graf 7: Srovnání položek výkazu zisku a ztráty - vývoj v jednotlivých obdobích 2004 – 2011	49
Graf 8: Stálá / oběžná aktiva v obdobích 2004 – 2011	53
Graf 9: Krátkodobé pohledávky a finanční majetek v obdobích 2004 – 2011	54
Graf 10: Vlastní a cizí zdroje financování v období 2004 – 2011	55
Graf 11: Základní kapitál a fondy tvořené ze zisku v období 2004 – 2011.....	56
Graf 12: VH minulých let a VH běžného období v období 2004 – 2011.....	57
Graf 13: Krátkodobé závazky v období 2004 – 2011.....	57
Graf 14: Vývoj čistého pracovního kapitálu (ČPK) v období 2004 – 2011	69
Graf 15: Vývoj výnosů a nákladů - období 2003 – 2011.....	71
Graf 16: Podíl fulltextové optimalizace na tržbách - období 2003 – 2011.....	72

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza ovlivnění firmy vnitřním a vnějším prostředím	15
Tabulka 2: Aktiva – srovnání let 2004 - 2011.....	38
Tabulka 3: Pasiva – srovnání let 2004 – 2011	39
Tabulka 4: Struktura pohledávek společnosti k 31. 12. 2011.....	45
Tabulka 5: Srovnání položek výkazu zisku a ztráty - vývoj v jednotlivých obdobích 2004 – 2011	48
Tabulka 6: Přehled aktiv doplněný o poměrné ukazatele struktury.....	51
Tabulka 7: Přehled pasiv doplněný o poměrné ukazatele struktury	52
Tabulka 8: Rentabilita nákladů v období 2004 - 2011.....	59
Tabulka 9: Rentabilita celkového kapitálu v období 2004 – 2011	60
Tabulka 10: Rentabilita vlastního kapitálu v období 2004 – 2011	61
Tabulka 11: Rentabilita tržeb v období 2004 – 2011.....	61
Tabulka 12: Rychlost obratu v období 2004 – 2011.....	62
Tabulka 13: Finanční páka v období 2004 – 2011.....	62
Tabulka 14: Ziskový potenciál v období 2004 – 2011	63
Tabulka 15: Ziskový potenciál v období 2004 – 2011	63
Tabulka 16: Míra výnosnosti celkového kapitálu v období 2004 – 2011.....	64
Tabulka 17: Věřitelské riziko v období 2004 – 2011	65
Tabulka 18: Koeficient samofinancování v období 2004 - 2011.....	66
Tabulka 19: Úrokové krytí v období 2004 – 2011.....	66
Tabulka 20: Úrokové zatížení v období 2004 – 2011.....	67
Tabulka 21: Likvidita okamžitá v období 2004 – 2011	68
Tabulka 22: Čistý pracovní kapitál v období 2004 – 2011.....	68
Tabulka 23: Bodování hodnot jednotlivých ukazatelů Kralicekova Quicktestu	79

Tabulka 24: Interpretace výsledků Kralicekova Quicktestu.....	79
Tabulka 25: Výpočet Kralicekova Quicktestu.....	79
Tabulka 26: Interpretace výsledků indexu IN 05.....	80
Tabulka 27: Výpočty Indexu důvěryhodnosti IN 05	81

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organigram společnosti Xcreative s. r. o.	11
Obrázek 2: Organigram společnosti Xcreative s. r. o. před rokem 2010.....	73

Seznam příloh

Příloha A: Výkaz zisku a ztráty 2004 - 2011

Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč) - v druhovém členění				
Položka	2004	2005	2006	2007
I. Tržby z prodeje zboží	160 834	114 000	890 000	1 082 474
A. Náklady na prodané zboží	135 000	273 000	939 000	922 000
+ obchodní marže	25 834	-159 000	-49 000	160 474
II. Výkony	986 000	1 019 081	1 343 474	1 488 000
B. Výkonová spotřeba	738 000	604 000	608 000	693 000
+ Přidaná hodnota	273 834	256 081	686 474	955 474
C. Osobní náklady	0	147 000	271 000	518 000
D. Daně a poplatky	3 000	5 000	9 000	11 000
IV. Ostatní provozní výnosy	0	30 000	0	22 000
H. Ostatní provozní náklady	18 000	45 000	108 000	88 000
* Provozní výsledek hospodaření	252 834	89 081	298 474	360 474
X. Výnosové úroky	0	0	0	0
N. Nákladové úroky	7 000	8 000	9 000	9 000
* Finanční výsledek hospodaření	-7 000	-8 000	-9 000	-9 000
Q. Daň z příjmu z běžné činnosti	68 834	21 081	69 474	81 474
** Výsledek hospodaření za běžnou činnost	245 834	81 081	289 474	351 474
XIII. Mimořádné výnosy	0	0	0	0
R. Mimořádné náklady	0	0	0	12 000
S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
* Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	-12 000
	0	0	0	0
*** Výsledek hospodaření za účetní období	177 000	60 000	220 000	258 000
*** VH za účetní období před zdaněním	245 834	81 081	289 474	339 474

	2008	2009	2010	2011
I. Tržby z prodeje zboží	745 000	140 000	316 000	362 327
A. Náklady na prodané zboží	714 000	213 000	362 000	341 093
+ obchodní marže	31 000	-73 000	-46 000	21 234
II. Výkony	1 581 430	1 833 000	1 947 333	2 101 383
B. Výkonová spotřeba	711 000	676 000	666 000	816 780
+ Přidaná hodnota	901 430	1 084 000	1 235 333	1 305 836
C. Osobní náklady	669 000	835 000	905 000	1 154 939
D. Daně a poplatky	8 000	9 000	8 000	8 417
IV. Ostatní provozní výnosy	0	9 000	4 000	2 593
H. Ostatní provozní náklady	57 000	49 000	37 000	15 401
* Provozní výsledek hospodaření	167 430	200 000	289 333	129 673
X. Výnosové úroky	0	0	0	268

N. Nákladové úroky	7 000	5 000	6 000	7 100
* Finanční výsledek hospodaření	-7 000	-5 000	-6 000	-6 832
Q. Daň příjmu z běžné činnosti	32 430	38 400	44 333	23 340
** Výsledek hospodaření za běžnou činnost	160 430	195 000	283 333	122 841
XIII. Mimořádné výnosy	0	2 000	1 000	0
R. Mimořádné náklady	6 000	5 000	51 000	0
S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
* Mimořádný výsledek hospodaření	-6 000	-3 000	-50 000	0
*** Výsledek hospodaření za účetní období	122 000	153 600	189 000	99 501
*** VH za účetní období před zdaněním	154 430	192 000	233 333	122 841

Zdroj: - data Xcreative s. r. o., zpracování vlastní

Abstrakt

MAŠEK, MICHAL. *Zhodnocení ekonomické situace podniku*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Chebu, 98 s., 2012

Klíčová slova: Základní charakteristika společnosti, SWOT analýza, poměrné ukazatele, predikční modely, návrhy opatření.

Práce je zaměřena na představení analyzované společnosti, analýzu prostředí, ve kterém společnost podniká, analýzu zákazníka a analýzu konkurenčních firem. Poměrně značný prostor je věnován finanční analýze vlastní společnosti, ve které jsou použity standardní analytické nástroje, jako jsou horizontální a vertikální analýza aktiv a pasiv, poměrné ukazatele finanční analýzy. Dále jsou specifikována a hodnocena důležitá manažerská rozhodnutí, která byla v průběhu činnosti společnosti přijata. Následně jsou v práci aplikovány predikční bankrotní a bonitní modely. Závěr práce je věnován hodnocení celkové situace společnosti a jsou navržena opatření, která by měla umožnit její další rozvoj. Jako základ práce byly použity výstupy z účetních výkazů společnosti, jejichž některé hodnoty byly však upraveny tak, aby nebylo možné jejich případné zneužití.

Abstract

MAŠEK, MICHAL. *Evaluation of the Economic Situation of the Company*. Bachelor's degree assignment. Cheb: Faculty of Economics ZČU in Cheb, 98 pages, 2012

Key words: basic characteristics of the company, SWOT analysis, comparable indicators, models of prediction, suggested measures

The aim of the paper is the introduction of the company and consequent analysis of the background of its enterprise, customer's analysis and analysis of competing companies. Quite a large space is dedicated to financial analysis of the company as such. The author uses standard analytic tools, e.g. horizontal and vertical analysis of actives and passives and comparable indicators of financial analysis. Further, the author gives and evaluates important decisions of the firm's management that have been accepted since the foundation of the company. Models of prediction (bankruptcy and credibility models) are also presented in the study. Finally, the overall situation of the company is evaluated and the author suggests measures aiming at support of further development of the firm. The study is based on accounting statements of the company, although some of the values have been changed in order to avoid their possible abuse.