

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Zhodnocení ekonomické situace podniku

Evaluation of economic situation of the company

Štěpánka ŽIDKOVÁ

Plzeň 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Štěpánka ŽIDKOVÁ**
Osobní číslo: **K10B0258P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Zhodnocení ekonomické situace podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Charakterizujte danou společnost a analyzujte její ekonomický vývoj.
2. Analyzujte vývoj podnikatelského prostředí.
3. Porovnejte teorii ekonomického řízení podniku s praxí ve zvoleném podniku.
4. Navrhněte možnosti vývoje ekonomické situace podniku.
5. Zpracujte možná doporučení pro společnost.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **SCHOLLEOVÁ, Hana.** *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice.* Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2952-7.
- **SYNEK, Miroslav a kolektiv.** *Podniková ekonomika.* Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-247-1992-4.
- **KOTLER, Philip.** *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola.* Praha: Grada, 2007. ISBN 80-7169-600-5.
- **MIKOVCOVÁ, Hana.** *Controlling v praxi.* Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o., 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.
- **ESCHENBACH, Rolf a kolektiv.** *Controlling.* Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-035-1.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Milena Jiřincová

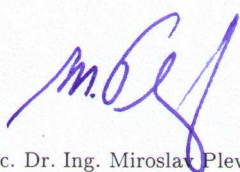
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce:

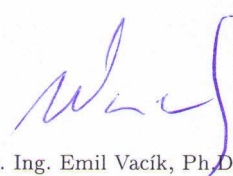
31. října 2012

Termín odevzdání bakalářské práce:

3. května 2013



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan



Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 31. října 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Zhodnocení ekonomické situace podniku“

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

V Plzni, dne 2. 5. 2013

Lidhí
.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí své práce Ing. Mileně Jiřincové za její odborné rady, velmi ochotnou a okamžitou komunikaci a cenné připomínky, kterými mne vedla při zpracovávání této bakalářské práce.

Dále bych zde ráda vyjádřila své díky Mgr. Ing. Simoně Svobodové, vedoucí úseku účtárna a lidské zdroje ve společnosti GA Energo technik s.r.o., za poskytnutí interních materiálů a její ochotu a čas při odborných konzultacích během vypracovávání praktických částí této práce.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině za podporu během mého studia.

Obsah

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 7 |
| 1 GA ENERGO TECHNIK, S.R.O. | 9 |
| 1.1 O SPOLEČNOSTI..... | 9 |
| 1.2 ANALÝZA EKONOMICKÉHO VÝVOJE SPOLEČNOSTI..... | 10 |
| 2 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ A OKOLÍ PODNIKU..... | 12 |
| 2.1 VÝVOJ PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ..... | 12 |
| 2.2 OKOLÍ PODNIKU | 13 |
| 2.2.1 Mikroprostředí | 13 |
| 2.2.2 Mezoprostředí..... | 15 |
| 2.2.3 Makroprostředí | 18 |
| 3 TEORIE ŘÍZENÍ A JEHO ANALÝZA VE SPOLEČNOSTI | 21 |
| 3.1 STRATEGICKÉ A OPERATIVNÍ PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ | 22 |
| 3.1.1 Strategické řízení..... | 23 |
| 3.1.2 Taktické řízení | 25 |
| 3.1.3 Operativní řízení..... | 26 |
| 3.1.4 Controlling..... | 27 |
| 3.2 FINANČNÍ ANALÝZA JAKO NÁSTROJ ŘÍZENÍ PODNIKU | 31 |
| 3.2.1 Interní a externí analýza | 31 |
| 3.2.2 Rozbor absolutních ukazatelů..... | 31 |
| 3.2.3 Rozdílové ukazatele..... | 32 |
| 3.2.4 Rozbor poměrových ukazatelů..... | 32 |
| 3.3 HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI GA ENERGO..... | 33 |
| 3.3.1 Horizontální analýza | 34 |
| 3.3.2 Vertikální analýza..... | 41 |
| 3.3.3 Poměrová analýza..... | 44 |
| 4 NÁVRH MOŽNOSTÍ EKONOMICKÉHO VÝVOJE SPOLEČNOSTI | 58 |
| 4.1 MOŽNOSTI DLE POLITICKÉHO SMĚŘOVÁNÍ V ČR. | 58 |
| 4.2 MOŽNOSTI DLE NOVÉHO VLASTNÍKA HOLDINGU | 58 |
| 4.3 MOŽNOST ROZŠÍŘENÍ PŮSOBNOSTI NA TRHU | 59 |
| 5 ZHODNOCENÍ SITUACE A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST..... | 60 |
| 5.1 ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉ SITUACE VE SPOLEČNOSTI | 60 |
| 5.2 DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST..... | 62 |

| | |
|--|-----------|
| ZÁVĚR..... | 65 |
| SEZNAM TABULEK | 67 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | 68 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 71 |
| SEZNAM PŘÍLOH | 74 |
| ABSTRAKT | 80 |
| ABSTRACT..... | 81 |

Úvod

V dnešní době je potřebné vytvářet finanční analýzu a nejen s její pomocí tak sledovat finanční zdraví podniku. Z tohoto důvodu bylo s vedením společnosti GA Energo technik dohodnuto, že bude zpracována tato analýza a bude tak podán nezávislý obraz o společnosti z pohledu mimo management.

Významným faktorem při volbě tématu: „Zhodnocení ekonomické situace podniku“ bylo tedy zejména doporučení společnosti GA Energo technik a příslib vedení této firmy k poskytnutí interních informací. Dále zde hrála roli zejména možnost širokého pojetí a rozmanitosti, která se nabízí při zpracovávání tohoto tématu. Oslovení společnosti GA Energo technik ohledně možností spojených s vypracováním bakalářské práce pramení z autorčina působení zde brigádně již od jejích patnácti let.

Hlavním cílem této bakalářské práce je analýza ekonomické situace společnosti GA Energo technik s.r.o., pohybující se v oblasti distribuce elektrické energie. Obdobím, kterým se tato práce zabývá, jsou roky 2009 až 2012 a to zejména v zaměření na finanční analýzu, která je zpracována právě pro toto období.

Záměrem bakalářské práce je nejprve charakterizovat společnost GA Energo technik a její ekonomický vývoj společně s vývojem podnikatelského prostředí, ve kterém se tato firma pohybuje. Zároveň je analyzováno hospodaření společnosti GA Energo technik za poslední 4 roky s ohledem na změny, které s sebou přinesla fúze s jihomoravskou společností.

Dílním cílem této práce stanoveným jako požadavek vedení společnosti GA Energo technik je na základě doporučení controllingové literatury navrhnout změny v úseku controllingu této firmy.

Údaje potřebné pro vypracování této bakalářské práce vycházejí nejprve z odborné literatury, která slouží jako podklad pro zpracování teoretických poznatků práce. Dalším velice důležitým zdrojem jsou především interní materiály společnosti GA Energo technik a zároveň údaje vyplývající z odborných konzultací s vedoucí úseku účtárna a lidské zdroje Mgr. Ing. Simonou Svobodovou. Významný zdroj informací pramení také z osobních zkušeností autorky během jejího několikaletého působení v této společnosti, kde pracovala nejprve jako pomocná síla při zpracování dat až nakonec na pozici pomocné účetní.

Tato bakalářská práce je rozdělena do pěti hlavních kapitol, přičemž první kapitola shrnuje historický a ekonomický vývoj společnosti GA Energo technik. Následující kapitola se poté zaměřuje na podnikatelské prostředí, ve kterém se tato společnost pohybuje a zároveň jakí činitelé v prostředí a okolí podniku působí na jeho každodenní chod.

Třetí kapitola je stěžejní částí této práce. Zde je nejprve zmíněna problematika řízení a plánování současně s analýzou průběhu tohoto ve společnosti GA Energo technik. V posledním bodě se pak řízení a plánování dotýká controllingu. Druhá část třetí kapitoly se věnuje finanční analýze, kdy jsou nejprve popsána obecná teoretická východiska, následně je zpracována horizontální a vertikální analýza vybraných účetních výkazů. Rozdílové ukazatele nejsou v podmínkách společnosti GA Energo technik počítány. Poslední část této kapitoly se zabývá poměrovými ukazateli a aplikaci teoretických východisek do praktických výpočtů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti ve firmě GA Energo technik.

Poslední dvě kapitoly se týkají doporučení pro společnost, kdy se nejprve čtvrtá kapitola zabývá dohady a možnostmi dalšího působení společnosti GA Energo technik na trhu. Na závěr poté dochází ke zhodnocení situace podniku a doporučení pro tuto společnost.

1 GA Energo technik, s.r.o.

Společnost GA Energo technik se pohybuje v oblasti distribuční sítě elektrické energie, zabývá se zejména dodávkami komplexních služeb pro elektroenergetiku, jako je výstavba, projektování a opravy přenosových zařízení a energetických sítí všech napěťových úrovní. (*GA Energo technik.cz, 2013*)

1.1 O společnosti

Společnost GA Energo technik byla zapsána do obchodního rejstříku k 25. září 1993 jako obchodní firma REKS Plzeň, s.r.o., vkladem 100 000 korun složených třemi společníky – Václavem Hubáčem, Zdeňkem Židkem mladším a Zdeňkem Židkem starším. (*Výpis dat Obchodního rejstříku v ARES.cz, 2013*)

V roce 1998 přistoupila ke společnosti svým kapitálovým vstupem německá společnost Gesellschaft für elektrische Anlagen Leitungsbau Süd GmbH (GA LBS). Díky tomuto novému strategickému partnerovi se tehdejší společnost REKS dostala pod jednoho z největších evropských hráčů na poli energetiky a to švýcarskou skupinu ALPIQ. Tato spolupráce pomohla společnosti při vývoji některých ojedinělých technologií, díky čemuž se firmě povedlo získat velice dobré jméno na trhu a zajistit nemalý růst. (*GA Energo technik.cz; Výpis dat Obchodního rejstříku v ARES, 2013*)

Nejen z důvodu nátlaku ze strany německých partnerů, ale také kvůli vyjednávání o budoucí fúzi, se společnost rozhodla změnit název svého podniku a připojit se tak k holdingu GA. V roce 2009 tedy došlo ke změně obchodní firmy v rejstříku z REKS Plzeň s.r.o. na GA Energo technik s.r.o. (*GA Energo technik.cz, 2013*)

Rok 2009 byl pro společnost úspěšným a přinesl velké změny. Tohoto roku byla založena dceřiná společnost na Slovensku pod názvem GA Slovensko. Ve stejném roce se povedlo uskutečnit fúzi s montážní společností EMS sídlící v České Lípě a Ústí nad Labem.

V následujícím roce se podařilo společnosti GA Energo technik rozšířit koupí brněnské firmy JM-montáže, zabývající se především transformačními a rozvodnými stanicemi, s nimiž plzeňská GA neměla tolik zkušeností. Zápis do rejstříku o změně díky uskutečněné fúzi následně proběhl ke dni 31. 12. 2011. (*GA Energo technik.cz, 2013*)

Dnes společnost GA Energo technik zabezpečuje pohotovostní službu na přenosových zařízeních po celém území severočeského a západočeského kraje, kterou vykonává na vedeních velmi vysokého (VVN), vysokého (VN) i nízkého napětí (NN) pro společnosti ČEZ a ČEPS. Mimo jiné se firma zabývá také výstavbou solárních a bioplynových elektráren. (*GA Energo technik.cz, 2013*)

Firma nyní zaměstnává dohromady 450 zaměstnanců po celém území České Republiky, především ve svých dvanácti pobočkách, které se nacházejí ve městech Plzeň, Domažlice, Karlovy Vary, Ústí nad Labem, Česká Lípa, Děčín, Louny, Litoměřice, Teplice, Sobědruhy, Praha a Brno, na Slovensku pak v dceřiné společnosti sídlící v Žilíně. (*GA Energo technik.cz, 2013*)

Během dlouholeté spolupráce s GA LBS došlo k reorganizaci a rozšíření i v této německé společnosti. Dnes tedy firma GA Energo technik spadá pod německý GA Holding, konkrétně pod větev GA Hochspannung Leitungsbau (GA HLB), znamenající v překladu: výstavba vedení vysokého napětí. Pod stejnou skupinu spadají i sesterské společnosti plzeňské GA Energo technik, sídlící na území Maďarska, Rakouska a Itálie. V roce 2012 byl tento celý Holding, spadající původně pod již zmíněný koncern ALPIQ, prodán francouzské společnosti VINCI Energies. Společnost si momentálně stále není jista, co s sebou tato organizační změna v budoucnu přinese. (*GA Energo technik.cz, 2013; GA-HLB.de, 2013; vlastní zpracování*)

1.2 Analýza ekonomického vývoje společnosti

Společnost GA Energo technik v době svého vzniku v roce 1993 zaměstnávala šest zaměstnanců a již v prvním roce své existence v roce 1994 dosáhla obrátu 18 mil. Kč, přičemž počet zaměstnanců vzrostl na patnáct. (*Interní materiály podniku, 2013*)

K největšímu nárůstu počtu zaměstnanců došlo v roce 2008, když firma převzala 100% podíl ve skomírajících energetických montážních společnostech EMS Česká Lípa a EMS Ústí nad Labem. (*Svoboda¹, 2013*)

¹ Informace následující kapitoly pramení z konzultací s výkonným ředitelem společnosti GA Energo technik, Ing. Václavem Svobodou

K dalšímu výraznému nárůstu počtu zaměstnanců došlo v roce 2011, když společnost uzavřela fúzi se společností JM-montáže s.r.o., kterou v roce 2010 koupila. Koupí společností EMS a JM-montáže si firma GA Energo technik splnila svůj dlouhodobý strategický cíl, tedy doplnit své portfolio služeb o výstavbu sítí nízkého napětí a výstavbu rozvodných zařízení. (Svoboda, 2013)

V současné době se společnost snaží restrukturalizovat svoje služby, zproduktivnit svou výrobu a v době, kdy je v odvětví služeb pro elektroenergetiku krize, propouští nepotřebné zaměstnance a zároveň takové pracovníky, kteří svým jednáním škodí společnosti a ostatním zaměstnancům. Takovýmto poškozením je myšlena například nedostatečná kvalita práce, nedodržování základních pravidel, porušování technologických postupů či předpisů bezpečnosti práce. Zejména porušení bezpečnostních předpisů může společnosti velice uškodit, kdy například případ pouze jednoho z montérů, který pracuje bez ochranné přilby na staveništi, může vést až k takovým následkům, že společnost nebude poptána na dalších zakázkách právě kvůli nedodržování bezpečnosti práce. (Svoboda, 2013)

Zároveň v období krize, která se projevila po ukončení státní podpory pro instalaci a výstavbu velkých plošných fotovoltaických elektráren, společnost GA Energo technik investuje do vzdělání svých zaměstnanců a zvýšení jejich kvalifikace pro zahraniční trhy, ať již pro Slovenský trh, který je z jazykového hlediska nejbližší, tak pro trh celé Evropské unie, převážně Spolkové republiky Německo a Rakouska, které jsou nejbližší z hlediska geografického. (GA Energo technik.cz, 2013)²

Trhy Spolkové republiky Německo jsou pro společnost v současné době nejperspektivnějším územím, protože zde po období zhruba dvacetileté krize, dochází opět k renesanci výstavby energetických sítí. Zároveň vzhledem ke změně politice Spolkové vlády, zastavení provozu některých jaderných elektráren a podpoře výroby elektrické energie z obnovitelných zdrojů, musí dojít též k výstavbě nových přenosových cest. (Svoboda, 2013)

V příloze č. 1 je možné vidět grafy vývoje obrátu a počtu zaměstnanců společnosti GA Energo technik za její téměř dvacetileté působení na trhu.

² Více viz. kapitola 2.2.3.4

2 Podnikatelské prostředí a okolí podniku³

Při sestavování plánů, přemýšlení o budoucnosti podniku nebo i při řízení každodenního chodu firmy musí být brán v potaz fakt, že společnost nestojí na trhu sama, ovšem její činnost je ovlivňována i mnoha dalšími faktory. Řada vlivů, které na společnost působí, mohou být ovlivněna samotným podnikem přímo zevnitř, ať již změnou jeho řízení či orientací na jiný druh výrobku nebo změnou v poskytování služeb. Ovšem nachází se zde i nemálo faktorů, které na firmu působí, aniž by společnost mohla cokoliv učinit pro sebemenší změnu. (*Dvořáček, 2012; Synek, 2006*)

2.1 Vývoj podnikatelského prostředí

Podnikatelské prostředí v oblasti elektroenergetiky prošlo za posledních 22 let mnoha změnami. V letech 1993 - 2000 se společnost GA Energo technik zabývala poskytováním svých služeb pro bývalé Západočeské energetické závody, Středočeskou, Severočeskou a Jihomoravskou energetiku. Pro tyto zákazníky se stala pojmem nikoliv svojí velikostí, ale schopností pružně reagovat na potřeby zákazníků kvalitou dodávaných služeb a schopností používat speciální technologie pro výstavbu vedení VVN (velmi vysokého napětí). Společnost v té době spolupracovala se všemi technickými útvary výše uvedených společností a byla zařazována do všech výběrových řízení na zhotovitele. (*Interní materiály společnosti GA Energo, 2013*)

V letech 1999 až 2002 došlo ke sloučení regionálních energetik Západočeské, Severočeské, Středočeské, Východočeské a Severomoravské a jejich integraci pod společnost ČEZ. Jihomoravská a Jihočeská energetika pak byly sloučeny pod společnost Eon. (*Interní materiály společnosti GA Energo, 2013*)

Spolu s integrací energetických společností, došlo ve společnosti ČEZ k vytvoření divize „nákup“ a převzetí pravomocí se zajišťováním nákupu pro oblast Distribuce z jednotlivých technických odborů do této divize. V souvislosti s tímto krokem vznikl společnosti GA Energo technik problém s tím, že již nebylo podstatné, jak kvalitní služby dodává a jak jsou s jejími výkony zástupci provozovatele spokojeni. Centrální nákup vybírá pouze s jediným kritériem - cenou a pro území celé České republiky. (*Svoboda, 2013*)

³ Následující kapitola je zpracována na základě interních informací a odborných konzultací s výkonným ředitelem společnosti GA Energo technik, s.r.o. Ing. Václavem Svobodou

Z tohoto důvodu začala pozice společnosti GA Energo technik slábnout, protože byla konfrontována s nabídkami společností, které neinvestují do výzkumu a vývoje nových technologií a tudíž dosahují nižších nákladů, než společnost GA Energo technik. Zároveň se projevila obchodní chyba firmy GA Energo technik, která nevyvíjela dostatečně svoji obchodní politiku a spoléhala se spíše na všeobecnou znalost technických potřeb svých zákazníků a na to, že je mezi nimi známa jako měřítko kvality. (Svoboda, 2013)

2.2 Okolí podniku

Teorie, nacházející se především v marketingových a manažerských publikacích (Synek, 2006; Kotler, 2007), rozlišuje většinou dva, případně tři typy podnikatelského prostředí. Členění vzniká na základě toho, do jaké míry je v silách společnosti, aby jednotlivé vlivy ovlivnila.

2.2.1 Mikroprostředí

Prvním a nejsnáze ovlivnitelným faktorem je mikroprostředí společnosti, nacházející se přímo uvnitř firmy. Ať je již myšlena finanční stránka, kdy firma sama ovlivňuje množství peněžních prostředků a jejich konkrétní rozvržení a vázanost, nebo samotné lidské zdroje – tedy především management a zaměstnanci společnosti. Dále zde bývá zmiňována i organizační struktura podniku či různé technologické činitele, jakými jsou například výrobní kapacita či kvalita a propagace firemních výrobků či služeb. (Dvořáček, 2012; Synek, 2006)

Do vnitřního prostředí bývá řazena také samotná kultura, etika společnosti a mezilidské vztahy, přičemž vše je řízeno samotným podnikem a ovlivňováno manažery. Analýza mikroprostředí, zejména ve spojení s finanční analýzou slouží jako pomocný nástroj při sestavování silných a slabých stránek podniku. (Synek, 2006; Tichá, Hron, 2003)

Společnost GA Energo technik s.r.o., disponující dnes základním kapitálem 32 milionů korun, již dlouhodobě pomáhá a přispívá kojeneckému ústavu s dětským domovem v Plzni, zejména v projektu s názvem „Šneček – zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc“. (GA Energo.cz, 2013)

Nejenže firma poskytuje svou podporu v této charitativní oblasti, ovšem nezapomíná ani na své zaměstnance, které podporuje ve zvyšování kvalifikace a přispívá jim na vzdělání. Zaměstnanci mají možnost dotovaného celoročního jazykového kurzu, který probíhá jednou týdně v dopoledních hodinách, tedy přímo v pracovní době. (*Vlastní zpracování, 2013*)

Co se týká organizační struktury podniku, vrcholným orgánem společnosti je valná hromada, která jmenuje jednatele. V čele společnosti GA Energo technik stojí pak generální ředitel a zároveň jeden ze tří jednatelů, kterému jsou přímo podřízeni výkonný ředitel (zastupující generálního ředitele v době jeho nepřítomnosti), dále pak ekonomický a technický ředitel. Následně je hierarchie společnosti uspořádána do šesti relativně samostatných divizí, kdy každý z vedoucích divize je zároveň prokuristou. Divize ovšem nejsou plně ekonomicky autonomní, což v tomto případě znamená, že nevedou účetnictví samostatně za svou divizi. (*Vlastní zpracování; Interní materiály společnosti GA Energo, 2013*)

Za všechny divize společně zpracovává a vede účetnictví správa společnosti, spadající do úseku vedeného ekonomickým ředitelem. Zaměstnanci úseku správy, sídlící na centrále v Plzni, využívají ke zpracování dat a své práci ekonomický a řídicí systém HELIOS. Tento systém je společně s takzvaným dokument management systémem (DMS) ELO nainstalován v každém počítači, na každé pobočce společnosti. Data jsou tak okamžitě k dispozici po celé České Republice. (*Vlastní zpracování; GA Energo, 2013*)

Řízení jednotlivých divizí a úseků společnosti je zajišťováno pomocí interních směrnic, které jsou publikovány a distribuovány zaměstnancům prostřednictvím DMS ELO, na intranetu společnosti a emailem. Veškeré vytvořené interní směrnice se řídí a vychází z norem uvedených níže. (*Svoboda, 2013*)

Společnost GA Energo technik získala veškeré certifikáty a oprávnění důležité pro svou práci. Vykonávané činnosti jsou certifikovány následujícími normami:

- **ČSN EN ISO 9001** týkající se managementu jakosti
- **ČSN EN ISO 14001** zabývající se environmentálním managementem
- **ČSN OHSAS 18001** navazující osvědčení na předchozí dva certifikáty, zaměřuje se na bezpečnost a ochranu zdraví při práci
- **Systém kvality ČSN 73 2601 – Z2:1994** - Certifikace týkající se ocelových konstrukcí
- **ČSN EN ISO 3834 – 2** zaručující kvalitu v procesech svařování
- **Certifikát Zelená firma** – osvědčení, že se společnost zapojila do projektu s cílem sběru elektroodpadu

(Zdroj: Interní materiály a informace společnosti GA Energo, 2013)

2.2.2 Mezoprostředí

Mezoprostředí v literatuře mnohdy nebývá uváděno separátně, ovšem bývá řazeno jako takzvaný vnější činitel mikroprostředí. Důvod tohoto sporného členění je v publikacích uváděn kvůli možnosti částečného ovlivnění těchto činitelů prostřednictvím marketingových nástrojů či pomocí předem stanovených podmínek, například různými dohodami a podobně. Faktory působící na podnik se zde nachází v bezprostředním styku se společností, většinou s ním přímo spolupracují. Do mezoprostředí jsou řazeni zákazníci, dodavatelé, konkurence, veřejnost případně distributoři. *(Synek, 2006; Tichá, Hron, 2003)*

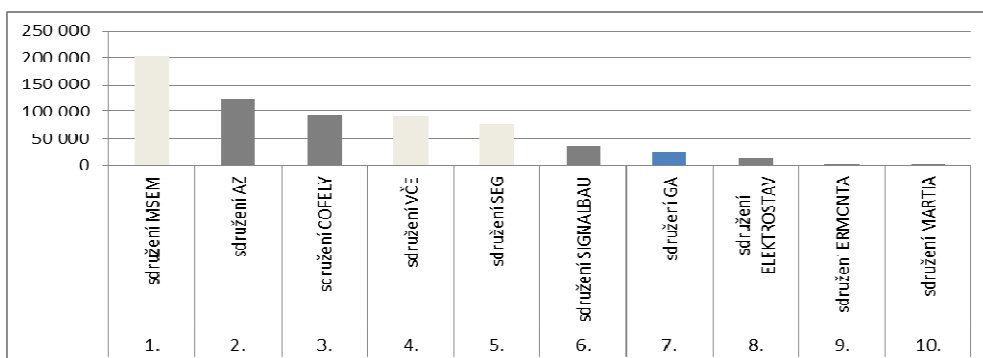
2.2.2.1 Konkurence společnosti GA Energo na trhu⁴

Trh dodávek služeb pro distribuci elektrické energie je možné rozdělit do tří hlavních segmentů:

- Výstavba nízkého (NN) a vysokého (VN) napětí 0,4 - 35kV
- Výstavba velmi vysokého (VVN) a zvláště vysokého napětí 110 - 400kV
- Výstavba rozveden a transformačních stanic

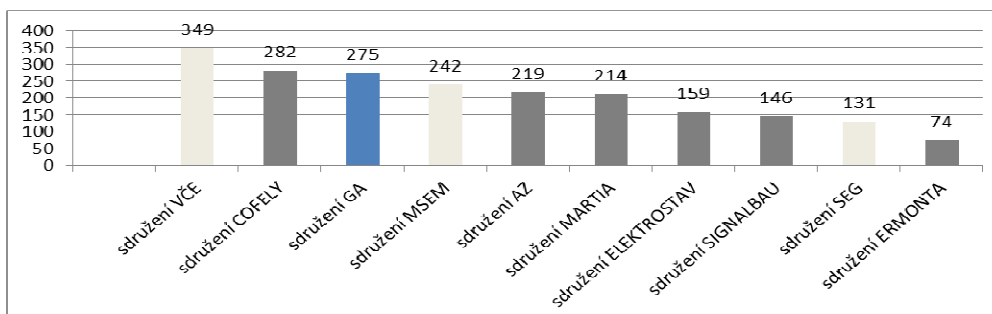
Konkurence v oblasti NN a VN je široká, ale je možno ji rozdělit na 10 konsorcií, která zabezpečují servis a dodávky po území celé ČR. Dominantními konsorciemi jsou konsorcia vedená společnostmi holdingu EPH. Přestože by měly mít tyto společnosti po dobu osmi let zhruba stejný objem prací a dodávek pro ČEZ distribuci, dnešní stav tomuto uvažovanému záměru neodpovídá (viz. Obrázek č. 1). (*Interní materiály společnosti GA Energo, 2013*)

Obrázek 1: Objem prací jednotlivých sdružení v mil. Kč



Zdroj: GA Energo technik, 2013

Obrázek 2: Počet kvalifikovaných pracovníků jednotlivých sdružení

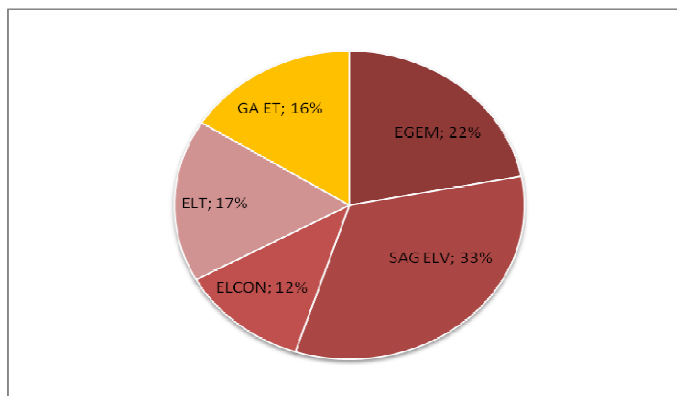


Zdroj: GA Energo technik, 2013

⁴ Tato kapitola byla zpracována na základě interních materiálů společnosti GA Energo a odborných konzultací s Ing. Václavem Svobodou – výkonným ředitelem této firmy

Konkurence v oblasti výstavby VVN a ZVN je podstatně užší, jelikož se jedná o segment, ve kterém je zapotřebí drahé technologické vybavení speciálními stroji a technologiemi:

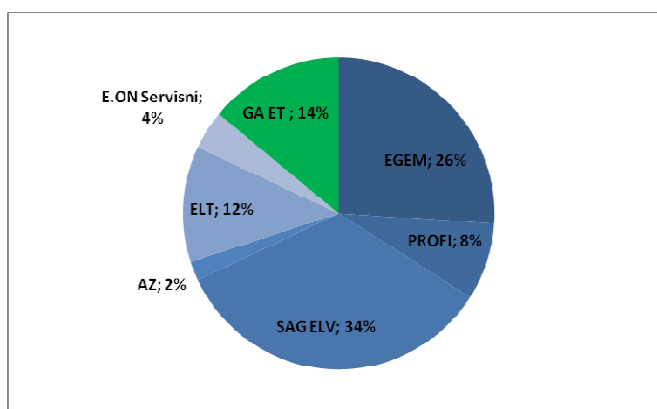
Obrázek 3: Podíly na trhu VVN a ZVN



Zdroj: GA Energo technik, 2013

Oblast výstavby rozveden je obdobně jako oblast výstavby VVN náročná na technologie a zkušenosti pracovníků, avšak nejsou pro výstavbu těchto zařízení zapotřebí tak drahé stroje. Proto je zde i konkurence o něco větší:

Obrázek 4: Konkurence v oblasti výstavby rozveden



Zdroj: GA Energo technik, 2013

2.2.2.2 Dodavatelé spolupracující s GA Energo technik

Dodavatelé společnosti jsou pečlivě vybíráni odbornými řediteli divizí a oddělením nákupu společnosti. Ročně je v IS Helios aktualizován takzvaný „Seznam schválených dodavatelů“, kde jsou řazeni ti dodavatelé, kteří uspěli ve všech kritériích. Tento výběr dodavatelů probíhá na základě posouzení šesti podmínek stanovených v interní směrnici týkající se nákupu. (Myšleny jsou například ekonomické a dodací podmínky, environmentální aspekty apod.). (*Interní směrnice GA Energo, 2013*)

Od dodavatelů zařazených ve zmíněném seznamu je primárně nakupováno veškeré zboží či služby. Pokud není možné nakoupit požadované zboží nebo službu u schváleného (hodnoceného) dodavatele, může referent nákupu nakoupit u neschváleného dodavatele. Nákup poté operativně schvalují ředitelé divizí či generální ředitel. (*GA Energo technik, 2013*)

2.2.2.3 Ostatní účastníci mezoprostředí

Co se týká veřejnosti pohybující se mimo energetiku a jejím povědomí o společnosti GA Energo technik je třeba zmínit zejména účast rozhlasových médií. Již několik let je možné v rádiích slyšet reklamu na podporu výše zmiňovaného kojeneckého ústavu, kdy je ve spotu uvedena společnost GA Energo jako partner celého projektu. Dalšími možnostmi, kdy se lidé mohou o společnosti dozvědět více je nemálo společenských akcí, které opět tato firma často sponzoruje či na které přispívá. (*Vlastní zpracování, 2013*)

2.2.3 Makroprostředí

Konkurenti nebývají jedinou překážkou firmy pohybující se na trhu. Existuje mnoho faktorů, které firma sama nemůže svým působením ovlivnit se sebevětší vůlí. Takzvané makroprostředí je tvořeno nejen ekonomikou státu, její legislativou či politickým systémem, ovšem mezi činitele působící na podnik, které jsou pouze velmi omezeně ovlivnitelné, patří také například různé sociální faktory, ekologické požadavky, technologická omezení a etické či kulturně historické předpoklady. (*Dvořáček, 2012; Synek, 2006*)

Co se týče okolí podniku, neměla by společnost omezit své myšlení pouze na území republiky. V rámci v současnosti často zmiňované globalizace na podnik působí vlivy daleko přesahující hranice států a to nejen v rámci jednotného trhu Evropské Unie, ovšem i na malý podnik může v dnešní době mít vliv a působit téměř celý svět. (*Dvořáček, 2012; Synek, 2006; Tichá, Hron, 2003*)

2.2.3.1 Demografické podmínky

Podnikání společnosti GA Energo technik je z části vysoce specializované, a byť by firma mohla těžit ze skutečnosti, že je situována ve městě, v němž se nachází Elektrotechnická fakulta, není zájem absolventů o pozice projektantů, či technických řídicích pracovníků v montážním provozu dostačující.

Bohužel se výhoda sídla v městě s technickou univerzitou potírá se skutečností, že společnost je dislokována po území celé ČR a tak například v České Lípě prakticky není možné sehnat nové mladé projektanty. Zároveň se i v této společnosti projevuje nedostatek mladých absolventů technických oborů. (*Vlastní zpracování, 2013*)

O věkové struktuře zákazníků ve spojitosti s demografickými podmínkami v odvětví dodávky služeb pro elektroenergetiku není možné uvažovat.

2.2.3.2 Přírodní podmínky

Jelikož je společnost převážně montážní organizací, je proto omezena přírodními podmínkami. V zimních měsících se potýká s nedostatkem práce, jelikož v teplotách pod minus 5 stupňů Celsia je zakázána pokládka kabelů a taktéž není povoleno lezení na namrzlé stožáry elektrického vedení. Naopak výhoda zimních měsíců spočívá v tom, že na zamrzlé půdě nedochází k nadměrnému způsobování polních škod, či škod na zemědělských kulturách. (*Svoboda, 2013*)

V létě se zaměstnancům společnosti v přírodě pracuje lépe, ale firma musí vynakládat velké prostředky na odškodnění vlastníkům za poškození pozemků – především polí. Jak již bylo zmíněno v kapitole týkající se mikroprostředí - společnost se při své práci řídí pravidly ISO 9001, 14001 a 18000, takže veškerá její činnost je v souladu se všemi právními normami i zásadami ochrany životního prostředí. (*Svoboda, 2013*)

2.2.3.3 Politické podmínky

Politické prostředí pro podnikání společnosti se jeví jako stabilní, většinou dodržující ustanovení pravidel volné hospodářské soutěže a nebrání podnikání společnosti. Pouze z části je prostředí ovlivňováno politickými zájmy a upravováno tak, aby byl dán prostor pouze pro některé účastníky konkurenčního prostředí. (*Svoboda, 2013*)

2.2.3.4 Přeshraniční působení společnosti

Společnost GA Energo technik se zároveň pohybuje na trzích států sousedících s Českou republikou, musí tedy přísně dodržovat i veškeré mezinárodní standardy a legislativu těchto zemí.⁵

⁵ Informace týkající se přeshraniční spolupráce zmíněny již v kapitole 1.2

Vedle norem a předpisů, jež společnost splňuje v České republice, jsou mnozí pracovníci společnosti vyškoleni na specifické předpisy platné v jednotlivých zemích Evropské unie. Například montéři, vedoucí pracovníci, autorizovaní technici a inženýři byli vyškoleni dle specifických předpisů platných v energetice v Rakousku, Německu a na Slovensku, jelikož každá ze zemí má vlastní ustanovení a uznává certifikáty vydávané pro některé oblasti podnikání pouze autorizační autoritou té které země. (Svoboda, 2013)

Pracovníci společnosti GA Energo technik bývají ovšem při práci v Německu, Rakousku, či Itálii znevýhodněni, kdy je používán argument špatného dorozumění, ale proti tomuto společnost bojuje nepřetržitým vzděláváním svých zaměstnanců i po jazykové stránce. (Svoboda, 2013)

2.2.4 Další možnosti vycházející z analýzy okolí podniku

Analýzou mezo a makro okolí podniku se dají určit příležitosti podniku a okolnosti, které ho mohou ohrozit. Ze správného a důsledného prozkoumání prostředí a okolí podniku možné sestavit SWOT analýzu, která je další podporou při finančním řízení, plánování a prognózování. (Dvořáček, 2012; Kotler, 2007, Synek, 2006; Tichá, Hron, 2003)

3 Teorie řízení a jeho analýza ve společnosti⁶

K úspěšnému podniku patří vzájemná provázanost veškerých činností, které zde probíhají. Snahou manažerů či vedoucích pracovníků podniku by mělo být tedy zaštitění a synchronizace jednotlivých probíhajících aktivit, ať již výrobních či týkajících se finanční stránky. V malých podnicích bývá většinou vlastník zároveň manažerem, jeho společnost zaměstnává pouze několik málo dalších pracovníků, kteří se zabývají více činnostmi, nikdo není příliš specializovaný. Vlastník – manažer se tedy nemusí tolik zabývat personalistikou, mezilidskými vztahy a delegováním pravomocí, jelikož vztahy mezi pracovníky v jeho společnosti jsou na velmi osobní bázi, téměř rodinné. (Synek, 2006)

Společnost GA Energo technik, jak je již zmíněno v prvních kapitolách této práce, začínala pouze s osmi zaměstnanci a i zde bylo možné sledovat způsob řízení týkající se malých firem. Manažery – vlastníky zde byli zakladatelé společnosti, kteří najali pracovní sílu, a firma si již odváděním kvalitní práce na trhu musela poradit sama, což se jí hned během prvního roku působení podařilo. (GA Energo.cz, 2013)

Tyto principy již ovšem mnohem hůře fungují ve středních podnicích, téměř nemožné jsou ve firmách velkých. Společnosti již zaměstnávají mnoho lidí, pohybují se většinou na širším trhu, potýkají se s větší konkurencí. Velké společnosti proto najímají mnoho specializovaných pracovníků tak, aby každá pozice byla obsazena co nejkvalitněji a napomáhalo tak prosperitě firmy. V takovémto složení lidí je již jejich řízení a jasně stanovená organizační struktura podniku nezbytná. Společnost bývá často rozdělována na jednotlivé úseky, divize či střediska, které musí vzájemně spolupracovat. V dnešní době stále dochází ke změnám a doporučením v řízení, zejména se často objevuje pojem controllingu. (Synek, 2006)

⁶ Údaje o společnosti GA Energo technik v této kapitole pocházejí především z interních materiálů. Doplnujícím zdrojem byly odborné konzultace s Mgr. Ing. Simonou Svobodovou a výkonným ředitelem společnosti Ing. Svobodou.

Zejména po přistoupení strategického partnera z Německa musela společnost GA Energo technik přistoupit na změnu v jejím řízení. Díky stále rostoucímu počtu zaměstnanců této společnosti začala vyvstávat potřeba určitého řízení pracovníků. Vedení společnosti tedy nejprve rozhodlo o interním rozčlenění na jednotlivé úseky (např. účtárna, projekty, VVN), kam byli jednotliví zaměstnanci rozřazeni. Každému tomuto úseku byl zároveň stanoven nadřízený pracovník, který byl vybrán ze stávajících zaměstnanců společnosti. (*Vlastní zpracování, 2013*)

Později se stále rostoucím počtem pracovníků, zejména díky fúzím v několika posledních letech, byly vytvořeny specifické funkce, na které již společnost vybírala pouze odborníky. Vznikly tedy pozice například rozpočtářů, ekonomického ředitele, či samostatná mzdová účtárna zabývající se personalistikou, apod. Současně s tímto krokem byl vytvořen oficiální organigram společnosti, kde je znázorněno rozdělení do již zmíněných specializovaných divizí. Každým rokem bývá tento organigram z mnoha důvodů (např. snižování režijních nákladů, lepší využitelnost pracovníků, úprava strategického záměru, apod.) aktualizován. (*Interní materiály GA Energo, 2013*)

3.1 Strategické a operativní plánování a řízení

Pokud firma chce své podnikání někam směřovat, rozvíjet se a stále přinášet dostatek finančních prostředků a práce svým zaměstnancům, musí mít stanovený plán jak tohoto dosáhnout. Při svém plánování a řízení by se ovšem neměla zaměřovat pouze na období následujícího roku, pokud není předpoklad takový, že firma splní poslání, pro které vznikla a její činnost by měla být ukončena. Nejen z hlediska časového výhledu, ale také kvůli tomu, komu je plán představován, jsou rozlišovány tři typy plánování a řízení a to strategické, taktické a operativní řízení. (*Synek, 2006; Šulák, Vacík, 2005*)

Firma GA Energo technik se zabývá plánováním na období s výhledem až na pět let dopředu, přičemž nejpodrobnější rozčlenění tohoto plánu se pohybuje v řádu jednotlivých měsíců. Toto měsíční plánování probíhá již v režii jednotlivých vedoucích divizí. Zejména roční operativní plánování pak probíhá za podpory v současnosti stále se rozvíjejícího úseku controllingu. (*Interní materiály společnosti GA Energo, 2013*)

3.1.1 Strategické řízení

Autoři Synek (2006) i Kotler (2007) uvádějí časový výhled, kterým se zabývá strategické řízení v rozmezí od dvou do pěti let, případně i delším. Z tohoto důvodu se tento typ plánování a řízení orientuje především na základní směry vývoje a je sestavován na úrovni vrcholových manažerů a vedení společnosti.

Dle Kotlera (2007) by si každá firma, bez ohledu na to, na jakém trhu podniká, měla v první řadě ujasnit poslání, pro které byla založena. Je zajisté důležité vědět, jaký je důvod existence podniku, proč vznikl, kam směřuje dál a komu tím přináší prospěch a užitek.

Dále Kotler (2007) popisuje, že by si společnost měla jasně vymezit cílovou skupinu zákazníků, na které své podnikání zaměří, uvědomit si jejich požadavky a jakým způsobem, jakou technologií je možné tyto potřeby zákazníků uspokojovat. Záleží na společnosti, jak široce si vymezí oblast svého působení.

Firma GA Energo technik měla již od svého vzniku jasně stanovenou oblast svého působení. Vymezení okruhu dodávek služeb bylo od prvopočátku ve společnosti GA Energo technik dáno sloganem: „Stavíme energetická spojení.“ Vymezen byl tímto prostor nejen dodávek pro veškeré služby v elektroenergetice, ale také vody a plynu. A to přesto, že v prvopočátku byl okruh služeb omezen na výstavbu sítí nízkého a vysokého napětí, následně velmi vysokého a nakonec rozšířeno o výstavbu rozvoden, bioplynových a fotovoltaických elektráren a pokládku vodovodů. (*Interní materiály GA Energo, 2012*)

Již výše je zmiňována krize v energetice a společnost GA Energo technik se v současnosti stále potýká s jejími dopady. Dnes již je nevyhnutelné řešení spojené s propouštěním zaměstnanců, ovšem společnost ještě v loňském roce dělala maximum, aby k tomuto poslednímu kroku nemusela přistoupit. Přestože se společnost pokouší hledat nové příležitosti na trhu, rozšiřovat tím svou oblast působení, práce stále není dostatek, aby uživila všechny zaměstnance společnosti. (*Interní materiály GA Energo, 2013*)

V další řadě je dle Kotlera (2007) nutné stanovit, z jakých zdrojů bude zajištěno financování společnosti v budoucnu, zda se stále vyplatí podnikat ve všech činnostech jako doposud či zda některé z činností podniku již nebudou mít takové využití. Pokud se předpokládá, že firma i trh budou stále růst, či naopak nebude dostatek práce pro zaměstnance podniku, je vhodné se porozhlédnout po nových obchodních příležitostech za udržení stávajících prosperujících činností.

Například montéři společnosti GA Energo v četách zhotovujících základové díly stožárů byli v době nedostatku práce vyškoleni na kompletní výstavbu a zhotovování zděných součástí v energetice, výstavbu zděných trafostanic, opravy základů stožárů speciálními postupy, pokládku kabelů atd.

Zároveň s ukončením masivních dotací do takzvaných obnovitelných zdrojů byla ukončena výstavba velkých fotovoltaických elektráren a rozpuštěna skupina určená výhradně pro výstavbu bioplynových zařízení, jelikož výstavba jedné bioplynové elektrárny v roce nevydělala ani na provoz tohoto střediska (pokud by bylo vystavěno bioplynových elektráren více, provoz střediska by byl dále možný, středisko by na sebe tedy bylo schopné vydělat). Případnou výstavbu těchto zařízení zabezpečí v budoucnosti ostatní divize společnosti. (GA Energo, 2012)

Je nutné si uvědomit, že strategické řízení firmy je dynamický proces, jelikož podmínky kolem podniků se stále mění a tak se firmy musí neustále současnému tržnímu prostředí a poptávce snažit přizpůsobit, aby přežily. Není zcela neobvyklé, že původní poslání, pro které společnost vznikla, v průběhu její činnosti přechází na zcela odlišný předmět podnikání. (Synek, 2011; Šulák, Vacík, 2005)

Strategické řízení je zároveň spojeno s počtem pracovníků, které společnost bude potřebovat pro výkon práce. Ve firmě GA Energo technik je zejména na rozhodnutí ekonomického ředitele, zda společnost přijme nové zaměstnance či zda bude nucena propustit některé ze stávajících. Musí být ovšem bráno v potaz, že přijímat zaměstnance do tohoto odvětví je velmi složité zejména z toho důvodu, že plánování obsahuje až příliš mnoho neznámých.

Na rozdíl od společností zabývajících se výrobou, kde je například v automobilce po vydání požadavku na 5% zvýšení obratu přímo úměrná zvýšená potřeba materiálu, pracovníků, atd., společnost GA Energo technik předem zná jen velmi malé procento zakázek a neví, zda vyhraje dostatečný počet výběrových řízení, aby zabezpečila nejen požadovaný výnos, ale také práci pro všechny své pracovníky. (Svoboda, 2013)

3.1.2 Taktické řízení

Dalším typem řízení, který je již detailnější a doplňuje tedy strategické řízení, je řízení taktické. Taktické řízení již podrobněji rozebírá stanovené strategické cíle tak, aby se střední management mohl k těmto dlouhodobým cílům snažit postupně přibližovat. V této fázi řízení jsou cíle a prostředky jejich dosažení stanovovány mnohem konkrétněji, management se zde může zabývat plánem na dosažení konkrétního tržního podílu či požadovaného zisku. (Synek, 2006)

Strategickým a taktickým plánováním se ve společnosti GA Energo zabývá valná hromada, která jedenkrát ročně určuje plán na nadcházející období pěti let. Tento plán úzce souvisí a odvíjí se od plánu operativního na dané nejbližší účetní období, avšak nejbližší roky (třetí, čtvrtý a pátý rok) jsou ovlivňovány pouze informacemi od klíčových zákazníků. Tyto informace se týkají především směru vývoje, kterým se bude ubírat investování těchto zákazníků v oboru GA Energo technik. Zjistí – li v dlouhodobém horizontu vedení společnosti, že by mělo být upouštěno od investic v určitém oboru, začne se i firma GA Energo připravovat na útlum v této dané oblasti. (Svoboda, 2013)

Strategický plán na pět let též obsahuje plán investic do rozhodujících zařízení vzhledem k tomu, že výroba takovýchto zařízení mnohdy trvá rok a více. V případě, že by na nárůst zakázek v daném segmentu společnost nebyla připravena, nestačila by se potřebným zařízením dovybavit. (Svoboda, 2013)

Plány na bližší období, tedy na první a druhý rok se podobají operativnímu plánu běžného účetního období. Společnost GA Energo technik zároveň s plánováním sestavuje i odpisový plán na následující léta, z něhož vychází výše investic, které si v daném období může tato firma dovolit. (Interní materiály GA Energo, 2013)

3.1.3 Operativní řízení

Posledním a nejdetailnějším typem je operativní řízení. Jedná se zde o plány na krátký časový horizont, maximálně do jednoho roku. Operativní řízení by mělo podporovat a přispívat k realizaci taktických záměrů, prostřednictvím sestavování nákladových kalkulací, plánování majetku a zdrojů jeho financování. Operativní řízení se tedy zabývá především stávající kapacitou a maximálním využitím zdrojů, které jsou momentálně k dispozici. (Synek, 2006)

Operativní řízení společnosti GA Energo technik je založeno především na znalosti trhu a dohadu o množství zakázek, které budou v následujícím roce vypsány. Z těchto dohadovaných položek dle zákazníky poskytnutých informací vychází plán společnosti na následující rok. Tento plán obsahuje potřebný objem zakázek, které musí společnost získat, aby dosáhla na úhradu veškerých svých nákladů a zároveň dosáhla strategického cíle stanoveného německým partnerem – tedy dosažení sedmi procentního ročního výnosu. (Svoboda, 2013)

Při operativním plánování a řízení ve společnosti GA Energo technik je vidět úzká provázanost se vznikajícím úsekem controllingu, který určuje výši fixních nákladů a mezd pracovníků na příští účetní období. Od těchto dohadných nákladů se následně odvíjí právě objem zakázek, které musí společnost získat, aby naplnila plán a tím dosáhla požadovaného výnosu. (Interní materiály GA Energo, 2013)

Operativní plán je následně rozčleněn na jednotlivé kvartály a poté až do měsíců, což již je převážně v režii jednotlivých divizí, které tento operativní plán rozepisují zároveň do zakázek a fondu pracovní doby. Po tomto zapsání je zřejmé, zda má společnost na jednotlivé měsíce či kvartály roku dostatečnou kapacitu a již v tento moment ví, zda bude mít dostatek práce pro své zaměstnance. Po konci každého měsíce jednotlivé divize rozepíší skutečný stav rozpracovanosti zakázek do předem sestaveného plánu. Na konci prvního čtvrtletí pak controllingový úsek analyzuje odchylky skutečného stavu od plánu a na tomto základě navrhne jeho případné přehodnocení. K tomuto přehodnocení dochází v případě, že se společnosti nepodařilo získat stejný či větší objem zakázek než bylo naplánováno a tak je žádoucí, aby se v následujících třech kvartálech pokusila společnost tuto odchylku nahradit. (Interní materiály GA Energo, 2013)

Objem zakázek je tedy rozdělován mezi jednotlivé divize a to zejména dle počtu pracovníků a konkurence v odvětví. Zejména při přehodnocení plánu jsou následně více zatěžovány divize VVN (velmi vysoké napětí) a projekty, které jsou schopny zabezpečit mnohem větší obrat a dosáhnout tím nadměrné přidané hodnoty, právě z důvodu menší konkurence v tomto odvětví.⁷ Naopak v divizích NN, VN (nízké napětí, vysoké napětí), kde je větší konkurence a průměrná cena mezd v odvětví kolem 340 Kč za hodinu, není možné vytvořit nadměrnou přidanou hodnotu. (*Interní materiály GA Energo, 2013; Svoboda, 2013*)

3.1.4 Controlling

„Existuje velmi úzká vazba mezi operativním plánováním a controllingem“

(Synek, 2006, s. 160)

3.1.4.1 Úloha controllingu

„Controlling představuje nástroj řízení podniků, vycházející z plánování, kontroly plnění plánu, zjišťování odchylek a zajištění jejich odstranění.“ (Synek, 2006, s. 421)

Existuje mnoho definic týkajících se významu controllingu, ovšem téměř všechny se shodují, že controlling může být přijímán jako určitý systém řízení podniku, případně doplnění k jeho ekonomickému řízení. Tento pojem, pocházející ze Spojených států, je v České republice poměrně novým. Převážně kvůli předchozímu režimu se povědomí o controllingu dostalo na naše území až po revoluci, tedy zhruba od 90. let 20. století. (*Mikovcová, 2007*)

Přestože se u nás pojem controlling začal skloňovat již po pádu bývalého režimu, větší povědomí o něm se objevuje až zejména v několika posledních letech. V českých společnostech je tento systém řízení zaváděn zejména z důvodu přeshraniční spolupráce, především díky častému přechodu vlastnictví českých společností pod zahraniční velké firmy. Díky této vlastnické a organizační změně je českým podnikům doporučováno západními zeměmi podřídit se organizační struktuře vlastníka, kde se controlling osvědčuje již po delší dobu. (*Mikovcová, 2007*)

⁷ Konkurence v odvětví viz. kapitola 2.2.2

Controlling jako pojem má ovšem jen málo společného se slovem kontrola. Na základě analýzy a sběru dat by měl controlling navrhovat kroky pro budoucí vývoj a svými výstupy by měl dávat doporučení nejen pro sestavování operativních plánů, ovšem měl by vyhodnocovat budoucí situaci i na strategické úrovni řízení. Controlling by tedy měl poskytovat podklady k dosažení operativních i strategických cílů. Ve smyslu kontroly by se měl zaměřovat pouze na činnosti související s plněním těchto cílů a odchylek od plánu, ovšem předmětem kontroly by jistě neměla být revize účetnictví případně jiných systémů používaných středním a nižším managementem. (Scholleová, 2009)

V neposlední řadě by si měli nejen kontroloři, ale i lidé ve vedení společnosti uvědomit, že minulost již nelze změnit, ovšem je možné se z ní poučit, aby bylo předcházeno stejným chybám. Proto by controlling měl minulosti věnovat jen okrajovou pozornost. (Mikovcová, 2007; Systemonline.cz, 2013)

3.1.4.2 Činnost controllingu

Pokud by tedy měly být shrnuty činnosti, na které se controlling zaměřuje, jedná se o oblast cílů a slabých míst podniku, zabývá se neustálým porovnáváním skutečnosti a odchylek od plánu. Zaměřuje se především na budoucnost a vývoj pomocí využití některých z údajů finanční analýzy. (pjca.cz, 2013)

3.1.4.3 Reporting

Podstatnou součástí controllingu je také takzvaný reporting. Smyslem reportingu by mělo být vypracování měsíční či čtvrtletní zprávy, která shrnuje podstatné informace pro další rozhodování. Podávaná zpráva by měla být stručná a srozumitelná všem úrovním řízení. Data, která jsou sice zajímavá, ale nejsou relevantní a podstatná pro další vývoj společnosti, by měla být schována pro různé výroční zprávy či jednání vlastníků. (Mikovcová, 2007)

3.1.4.4 Organizační začlenění controllingu

Jelikož controlling zpracovává data poskytovaná napříč celou společností, mělo by brát vedení firmy na vědomí, že zavedení controllingu vyžaduje určitou autonomii a dostatek pravomocí pro fungování tohoto úseku. Vyšší pozice controllingu v organizační struktuře podniku zajisté může přispět k vyšší účinnosti a přínosu této činnosti, a to nejen díky snadnějšímu přístupu kontrolorů k informacím, ale také k vrcholovým manažerům a pravidelnému kontaktu s nimi. (*Eschenbach, 2004*)

Zařazení na nejvyšší hierarchickou úroveň v podniku, například přímo mezi představenstvo společnosti, nebývá autory controllingové literatury (*Eschenbach 2004; Mikovcová 2007; Scholleová 2009*) doporučováno.

K pevnému propojení s ostatními útvary může dojít při postavení controllingu na druhou hierarchickou úroveň, například podřízením controllingu finančnímu či ekonomickému řediteli, který je již součástí nejvyššího managementu. Zařazení na nižší hierarchickou úroveň než třetí již ovšem opět autoři controllingové literatury (*Eschenbach, Mikovcová*) nedoporučují, jelikož by přístup kontrolorů k zásadním informacím byl velmi komplikovaný a úloha controllingu by mohla být smazávána a spojována například s vedením účetnictví. Vše se ovšem odvíjí od velikosti a celkové organizační struktury, která je ve společnosti nastavena.

Možnost zavedení controllingu ve společnostech se v dnešní době nabízí také jeho využití jako externí služby. (*Eschenbach, 2004; Mikovcová, 2007, Scholleová, 2009*)

3.1.4.5 Controlling ve společnosti GA Energo technik

Úloha controllingu ve společnosti GA Energo technik postupně vzrůstala od doby vstupu zahraničního kapitálu do společnosti. Dnes se řadí k nejdůležitějším součástem řízení společnosti, hierarchicky je dosud na třetí úrovni a podřízen divizi plánování zdrojů. (*Interní materiály GA Energo, 2013*)

Controlling v této společnosti je rozhodujícím článkem při sestavování operativního plánu na nadcházející období, sbírá informace od jednotlivých divizí týkající se plánu investic klíčových zákazníků, stanovuje plány režii a navrhuje opatření tak, aby byly splněny strategické cíle společnosti a jejich vlastníků, to znamená dosažení zisku minimálně v sedmiprocentní výši. (*Interní materiály GA Energo, 2013*)

Po stanovení operativního plánu dává tento ke schválení vedení společnosti. Controlling ve firmě GA Energo nepřetržitě porovnává operativní plán se skutečností, sleduje a hlásí jednotlivé odchylky a na základě jejich vyhodnocení zpracovává plány opatření pro následující období. V neposlední řadě pak controlling společnosti GA Energo technik sleduje veškeré ukazatele ve společnosti, hlídá anomálie a navrhuje opatření. Za zmíněné anomálie může být považováno například nadměrné čerpání pohonných hmot některými automobily, či nadměrné poplatky za telefonní hovory u některých čísel. (*Interní materiály GA Energo, 2013*)

Posledním hlavním úkolem controllingu u společnosti GA Energo je zpracovávání všech údajů z předchozího období do formulářů reportingu tak, aby management společnosti mohl včas reagovat na situaci ve společnosti, držíc se zásady, že co lze spočítat lze i řídit. (*Interní materiály GA Energo, 2013*)

Výsledky reportingu jsou též poskytovány vlastníků společnosti a zasílány partnerům do Německa. (*Svoboda, 2013*)

3.2 Finanční analýza jako nástroj řízení podniku

Tím, že společnost analyzuje svou stávající a minulou situaci, může se poučit ze svých dřívějších chyb, zjistit jak hospodaří v současnosti a z těchto skutečností vycházet při plánování. Finanční analýza tedy není zaměřena na budoucnost a vývoj, ovšem poskytuje podklady managementu společnosti, aby mohl následně správně rozhodnout, jakým směrem by se měla firma ubírat dále. (*Růčková, 2008; Synek 2006*)

Finanční analýzu provádí zaměstnanci na pozici středního a vyššího managementu, v případě malých firem přímo vedení společnosti a to především na základě údajů a výkazů poskytnutých účetnictvím podniku. Jako další informační zdroj pro provedení finanční analýzy mohou posloužit například výroční zprávy, různé statistické údaje, případně externí údaje o konkurenci. (*Růčková, 2008; Synek, 2011*)

3.2.1 Interní a externí analýza

Jak již bylo zmíněno výše, finanční analýza slouží podniku jako podklad pro plánování budoucího ekonomického vývoje společnosti. Pokud je finanční situace analyzována manažery s cílem růstu hodnoty společnosti, případně volby ekonomicky nejvýhodnější strategie, jedná se o analýzu interní. Ovšem manažeři a vedení podniku nejsou jediní, kteří sledují, jak se společnosti daří na trhu. Takzvaná externí analýza je sestavována především různými investory či institucemi, ať již se jedná o banky, stát, různé odborové organizace či samotnou konkurenci. (*Synek, 2006; Synek, 2011*)

3.2.2 Rozbor absolutních ukazatelů

Při zpracování finanční analýzy je postupováno od výpočtu a zkoumání takových ukazatelů a veličin, ke kterým jsou nejsnadněji získána podkladová výchozí data. To znamená, že v prvním kroku jsou shromážděny veškeré údaje a výkazy, především z účetní závěrky. Součástí tohoto prvního kroku je rozbor takzvaných absolutních ukazatelů a zkoumán je jejich přírůstek, úbytek, či pomocí statistických metod je zjišťován jejich meziroční index. Absolutní analýza tedy pracuje přímo s údaji z účetních výkazů, zabývá se jejich srovnáním s hodnotami, které byly původně naplánované a s hodnotami z minulých let. (*Růčková, 2008; Synek, 2006*)

Rozbor absolutních ukazatelů je první z technik používaných ve finanční analýze. Tento rozbor je možné dělit na horizontální analýzu, sloužící podniku zejména ke srovnání týkající se vývojových trendů v účetnictví. Horizontální analýza se tedy zabývá časovým srovnáním ukazatelů. Druhou možností rozboru absolutních ukazatelů je sestavení vertikální analýzy, zabývající se zejména strukturou výkaznictví. Vertikální analýza následně vyjadřuje jednotlivé položky účetnictví jako podíl na celku. (Hrdý, Horová, 2009)

3.2.3 Rozdílové ukazatele

Dalším krokem při sestavování finanční analýzy je výpočet takzvaných rozdílových ukazatelů, jakými jsou například čistý pracovní kapitál ukazující „*jaká část oběžných aktiv je financována dlouhodobými zdroji*“ (Hrdý, Horová, 2009, s. 123). Mezi další ukazatele, jejichž výpočet vychází z rozdílu dvou absolutních ukazatelů získaných ze základních účetních výkazů je například výpočet čistých pohotových prostředků či čistého peněžního majetku. (Hrdý, Horová, 2009)

3.2.4 Rozbor poměrových ukazatelů

Následující krok je dle Synka (2006, s. 239) „*základem finanční analýzy*.“ Jedná se o sestavení a následný rozbor takzvaných poměrových ukazatelů. Hodnota těchto ukazatelů je získána vypočtením podílu vzájemně souvisejících položek, tedy jako poměr dvou absolutních ukazatelů. Vyjádření těchto ukazatelů je relativní, jelikož pro jejich správnou interpretaci musí být bráno v potaz i mezo a makroprostředí, ve kterém se podnik nachází a pohybuje. Faktorem, který ovlivňuje správné vyjádření ukazatelů je například konkurenční prostředí podniku, typ trhu a samotné postavení firmy na něm. (Růčková, 2008; Synek, 2006)

Při sestavování poměrových ukazatelů jsou nejprve vypočteny koeficienty těchto ukazatelů, následně pak dochází ke srovnávání hodnot s odvětvovými průměry, srovnání v čase a hodnocení vzájemný vztah mezi těmito vypočtenými ukazateli. V poslední fázi se finanční analýza zabývá silnými a slabými stránkami podniku, které vycházejí z analýzy předchozích výpočtů a zkoumání. Výstupem by mělo být stanovení návrhů na opatření pro zlepšení chodu podniku a management má tímto odrazový můstek pro plánování a prognózování budoucnosti společnosti. (Synek, 2006; Synek, 2011)

3.3 Hodnocení finanční výkonnosti společnosti GA Energo

Zpracování finanční analýzy společnosti GA Energo technik je poněkud komplikovanější v tom ohledu, že během posledních pěti let se struktura majetku společnosti měnila kvůli fúzi se třemi společnostmi. Z toho důvodu je poněkud složitější meziroční srovnání vývoje jednotlivých ukazatelů v čase. *(Vlastní zpracování)*

V následující kapitole jsou analyzována data za roky 2009 až 2012. Ve finanční analýze společnosti GA Energo technik zpracované v této bakalářské práci tedy není možné sledovat, jak se změnilo hospodaření společnosti za dob samostatně stojící obchodní firmy REKS, oproti firmě GA Energo technik hospodařící na trhu v roce 2009 již po fúzi se severočeskými společnostmi. Přesto je ovšem možné na základě všech ukazatelů sledovat stejný vývojový trend, kdy rok 2009 je stále ještě řízen politikou nastavenou tehdejší společností REKS a liší se tak od let následujících, kdy díky přípravě další fúze dochází k markantním změnám. *(Vlastní zpracování)*

Jak již je zmiňováno výše, v roce 2010 se společnosti GA Energo podařilo připravit fúzi s brněnskou společností JM-montáže, jejíž 100 procentní podíl byl tehdy odkoupen. K 1. 1. 2011 společnost GA Energo technik převzala veškeré jmění v této zanikající společnosti a stala se tak jejím právním nástupcem, přestože k zápisu do obchodního rejstříku o této změně došlo až ke konci roku 2011. Data uvedena v rozvaze ke 31. 12. 2010 se tedy odlišují od zahajovací rozvahy k 1. 1. 2011, jelikož lednové výkazy již ukazují skutečný stav sloučených společností dohromady, kdy vzájemné pohledávky byly vyrušeny a došlo ke změnám týkajících se majetkové struktury podniku. *(Zpráva auditora, 2011)*

Dále je možné si povšimnout, že ve výkazu zisku a ztráty za rok 2011 nejsou uvedeny údaje za minulé období, jelikož jsou právě kvůli fúzi údaje mezi roky 2010 a 2011 nesrovnatelné.

3.3.1 Horizontální analýza

3.3.1.1 Horizontální analýza aktiv

V dlouhodobém majetku společnosti GA Energo technik je v nejvyšším zastoupení možné nalézt automobily, dopravní stroje a ostatní stroje a přístroje používané pro vykonávanou činnost. Tento majetek je oceňován skutečnou pořizovací cenou včetně vedlejších nákladů, například na dopravné, clo apod. Dlouhodobý nehmotný majetek je v účetních výkazech zastoupen především položkou software, která se týká již výše zmiňovaného IS Helios. (*Zpráva auditora 2009 – 2012*)

V tomto informačním systému (IS Helios) dochází mimo jiné také k vedení majetku a jeho měsíčnímu odepisování, kdy odpisový plán je stanoven interní směrnicí. Jako dlouhodobý majetek bývá ve společnosti zařazen předmět v pořizovací ceně vyšší než 20 tisíc korun s dobou použitelnosti vyšší než jeden rok. Položky v pořizovací ceně do zvolené částky jsou považovány za drobný majetek, s vyšší pořizovací cenou ovšem kratší dobou využitelnosti jsou řazeny jako zásoby a účtovány přímo do nákladů. (*Zpráva auditora 2009 – 2012*)

Majetek ve finančním pronájmu se týká leasingových splátek za pořízené automobily, kdy jsou do nákladů jednotlivé splátky zahrnovány rovnoměrně po celou dobu trvání smlouvy. Po skončení leasingu dochází k odkoupení majetku, který je následně evidován jako drobný dlouhodobý hmotný majetek. Za rok 2012 má společnost jako majetek ve finančním pronájmu zařazeny tři automobily, které jsou ke konci tohoto období plně uhrazeny a přechází tedy do majetku společnosti. Tyto leasingové smlouvy byly pozůstatkem již zaniklé firmy JM-montáže. Společnost GA Energo technik od nákupu pomocí finančního pronájmu upustila již v roce 2006, a to díky dostatku vlastních zdrojů a výhodnosti nákupu z nich či snadnému přístupu k úvěru od banky. (*Svobodová⁸, 2013; Zpráva auditora, 2012*)

Částka 145 milionů korun, k vidění v rozvaze společnosti v dlouhodobém finančním majetku, se týká dceřiné společnosti GA Slovensko, o které je zmínka v první kapitole této bakalářské práce.

⁸ Finanční analýza společnosti GA Energo technik byla vypracována na základě odborných konzultací s Mgr. Ing. Simonou Svobodovou, vedoucí úseku účtárna a lidské zdroje

Následující tabulka č. 1 se zabývá součtovými položkami aktiv a rozdíly mezi nimi v letech 2009 až 2012:

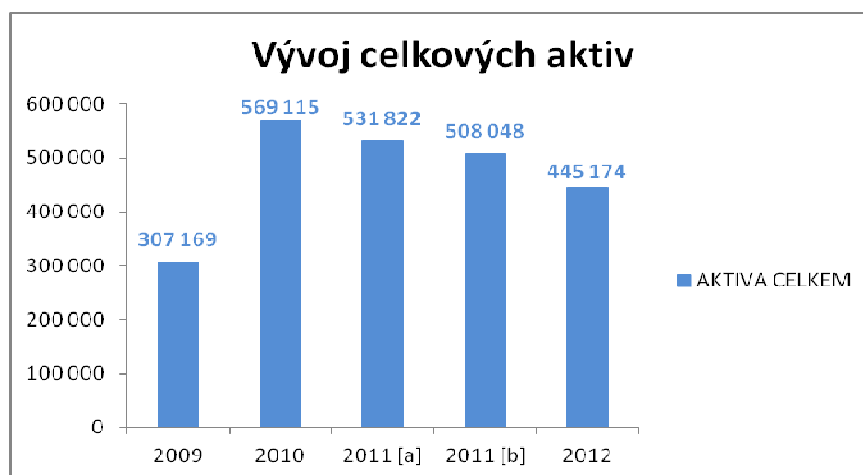
Tabulka 1: Horizontální analýza aktiv

| HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY – AKTIVA | | | | | |
|---------------------------------------|---------------------------|----------------|------------------------------|----------------|----------------|
| TEXT | Absolutní změna [tis. Kč] | | | | |
| | 2008 - 2009 | 2009 - 2010 | 2010 - 2011 [a] ⁹ | 2010 - 2011[b] | 2011 - 2012 |
| AKTIVA CELKEM | 35 676 | 261 946 | -61 067 | -23 774 | -62 874 |
| Stálá aktiva | 10 127 | 159 227 | -106 721 | 6 727 | -13 999 |
| Oběžná aktiva | 25 357 | 102 312 | 44 161 | -30 191 | -48 361 |
| Přechodné účty | 192 | 407 | 1 493 | -310 | -514 |
| | Procentuální změna [%] | | | | |
| | 2008 - 2009 | 2009 - 2010 | 2010 - 2011 [a] | 2010 - 2011[b] | 2011 - 2012 |
| AKTIVA CELKEM | 13,14 | 85,28 | -10,73 | -4,47 | -12,38 |
| Stálá aktiva | 14,36 | 197,46 | -44,49 | 5,32 | -10,51 |
| Oběžná aktiva | 12,7 | 45,67 | 13,49 | -7,52 | -13,02 |
| Přechodné účty | 14,49 | 26,83 | 77,6 | -8,32 | -15,04 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů GA Energo 2009 – 2012

Pro větší přehlednost jsou data uvedená v tabulce zpracována do následujících obrázků č. 5 a 6:

Obrázek 5: Vývoj celkových aktiv společnosti GA Energo v letech 2009 – 2012¹⁰



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů GA Energo 2009 – 2012

Výrazný skok ve vývoji celkových aktiv mezi roky 2009 a 2010 je zapříčiněn důvody již naznačenými v úvodu této kapitoly. V roce 2009 je vykazován pouze majetek společnosti GA Energo technik, sice již po fúzi se severočeskými společnostmi, ovšem bez jihomoravských JM-montáží.

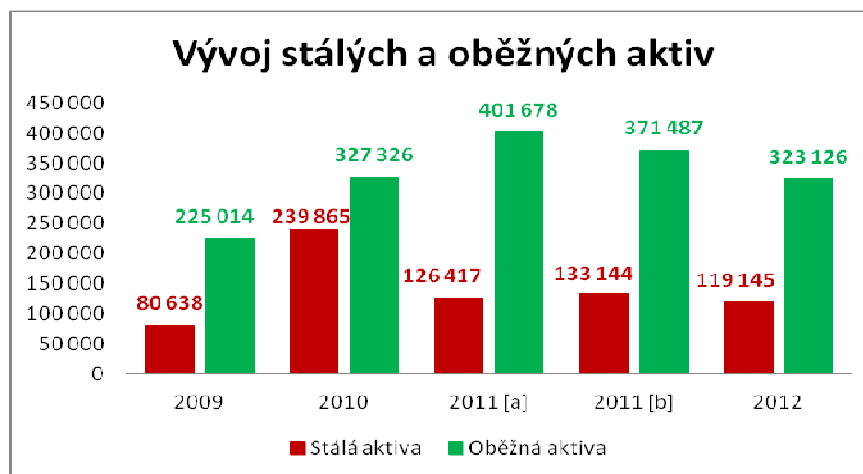
⁹ [a]: Změna mezi 31. 12. 2010 a 31. 12. 2011, tedy před převzetím majetku společnosti JMM

[b]: Změna mezi 1. 1. 2011 a 31. 12. 2011, tedy po fúzi se společností JMM a zániku vzájemných pohledávek

¹⁰ Vysvětlivka k obrázkům č. 5 až 8: 2011 [a] = stav k 1. 1. 2011; 2011 [b] = stav ke 31. 12. 2011

Přestože k samotné fúzi došlo až k 1. 1. 2011, v předchozím roce již společnost GA Energo použila finanční prostředky na koupi obchodního podílu JMM a došlo též k růstu oběžných aktiv. Oba tyto efekty působily na růst celkových aktiv o 250 milionů korun. (*Vlastní zpracování, 2013; Svobodová, 2013*)

Obrázek 6: Vývoj stálých a oběžných aktiv ve společnosti GA Energo v letech 2009 - 2012



Zdroj: Vlastní zpracování základě účetních výkazů GA Energo 2009 – 2012

Markantní růst tedy ukazuje i sloupec vývoje stálých aktiv, kde v roce 2010 došlo k růstu hodnoty podílů v ovládaných a řízených osobách o téměř 151 milionů Kč oproti loňskému roku, který byl způsoben již výše zmíněnou koupí obchodního podílu ve společnosti JMM. Tato skutečnost má zásadní vliv na rozdíl v dlouhodobém majetku společnosti mezi roky 2009 a 2010. Pokles k 1. 1. 2011 je opět způsoben zmíněnou položkou rozvahy, jelikož při zániku společnosti JM-montáže zanikl i podíl GA Energo v této společnosti a položka se opět snížila na hodnotu 145 milionů související s GA Slovensko. (*Vlastní zpracování; Svobodová, 2013*)

Celkovému růstu aktiv k 1. 1. 2011 oproti roku 2009 přispělo také přírůstek majetku, konkrétně budovy ve vlastnictví JMM a jejich vozového parku.

V oběžných aktivech je možné sledovat růstový trend až k 1. 1. 2011, ovlivněný opět fúzí a tedy i změnou struktury majetku. Vliv na oběžná aktiva společnosti má také nedokončená výroba, která je představována stavem rozpracovanosti zakázek ke konci roku a je hlavním činitelem působícím na tuto složku aktiv. Především právě stav zakázek má vliv na vývoj oběžných aktiv, jelikož s nimi je spojená také jejich úhrada, od které se odvíjí velikost pohledávek či peněžní prostředky na účtech a v hotovosti. (*Vlastní zpracování; Svobodová, 2013*)

3.3.1.2 Horizontální analýza pasiv

Na pasiva společnosti GA Energo technik mají vliv především krátkodobé závazky, ve kterých dochází k největším výkyvům mezi jednotlivými roky. Jedná se opět o stav, stupeň rozpracovanosti a úhradu jednotlivých zakázek ke konci roku. Dále se výše pasiv odvíjí od rozhodnutí o rozdělení zisku minulých let. (Svobodová, 2013)

V následující tabulce č. 2 je opět možné sledovat rozdíly v součtových položkách rozvahy mezi lety 2009 až 2012, tentokrát ovšem týkající se pasiv společnosti GA Energo technik:

Tabulka 2: Horizontální analýza pasiv

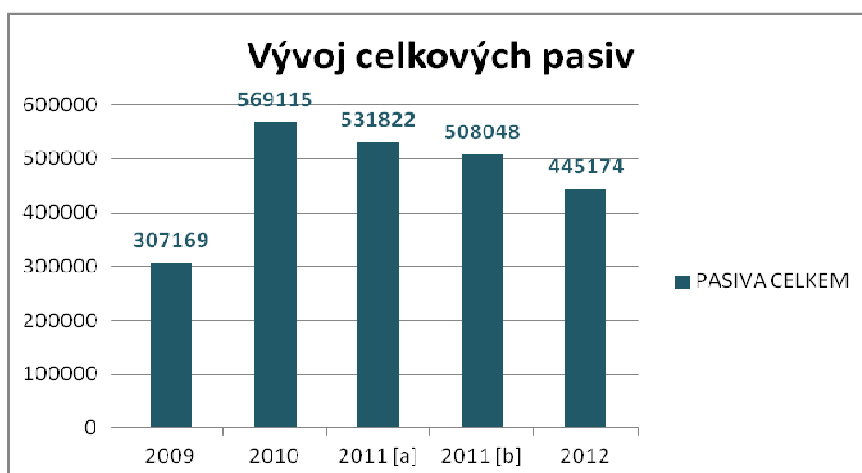
| HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY - PASIVA | | | | | |
|--|---------------------------|-------------|----------------|----------------|-------------|
| TEXT | Absolutní změna [tis. Kč] | | | | |
| | 2008 - 2009 | 2009 - 2010 | 2010 - 2011[a] | 2010 - 2011[b] | 2011 - 2012 |
| PASIVA CELKEM | 35 676 | 261 946 | -61 067 | -23 774 | -62 874 |
| Vlastní zdroje | 27 377 | 71 035 | -13 954 | 75 697 | -47 894 |
| Cizí zdroje | 4 010 | 194 200 | -52 060 | -104 396 | -13 068 |
| Přechodné účty | 4 289 | -3 289 | 4 911 | 4 925 | -1 876 |
| | Procentuální změna [%] | | | | |
| | 2008 - 2009 | 2009 - 2010 | 2010 - 2011[a] | 2010 - 2011[b] | 2011 - 2012 |
| PASIVA CELKEM | 13,14 | 85,28 | -10,73 | -4,47 | -12,38 |
| Vlastní zdroje | 12,79 | 29,42 | -4,47 | 33,97 | -16,04 |
| Cizí zdroje | 6,99 | 316,29 | -20,37 | -33,9 | -6,42 |
| Přechodné účty | N/A ¹¹ | -9,41 | 491,10 | 481,9 | -32,15 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů GA Energo 2009 – 2012

Rozdíly uvedené v předchozí tabulce je možné vidět na obrázcích č. 7 a 8, které zobrazují stav celkových, vlastních a cizích zdrojů společnosti.

¹¹ V roce 2008 je hodnota časového rozlišení nulová

Obrázek 7: Vývoj celkových pasiv společnosti GA Energo v letech 2009 - 2012

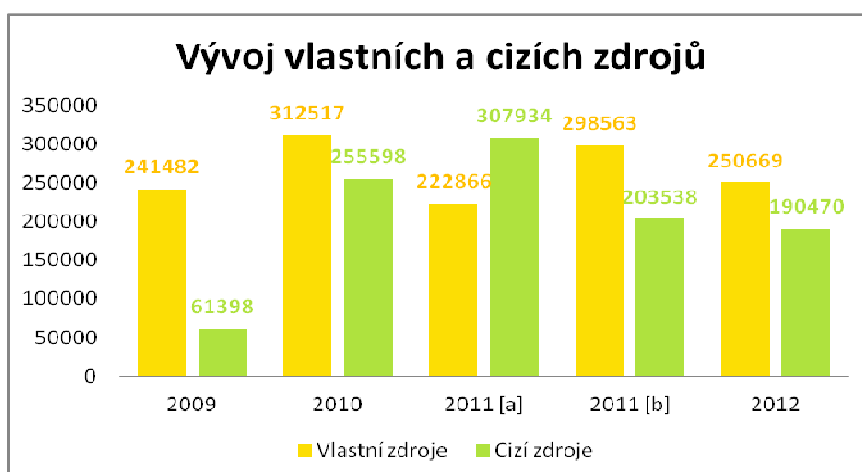


Zdroj: Vlastní zpracování základě účetních výkazů GA Energo 2009 – 2012

Poměrně značný rozdíl v celkových pasivech mezi roky 2009 a 2010 opět způsobila příprava fúze se společností JMM a koupě jejího obchodního podílu. Jelikož si společnost GA Energo technik zapůjčila peněžní prostředky na tuto investici, dochází během roku 2010 k nárůstu dlouhodobých závazků, kdy je zde možné vidět úvěr od banky ve výši téměř 28 milionů korun. (*Vlastní zpracování; Svobodová, 2013*)

Celková pasiva jsou závislá také na hospodaření společnosti v daném roce, kdy je možné sledovat, že rok 2012 byl oproti předchozím létům podstatně slabší. Již v prvním kvartálu tohoto roku se společnost značně lišila od plánu nedostatkem zakázek a tuto skutečnost se již podniku nepodařilo do konce roku plně nahradit. Pokles objemu zakázek je způsoben nejen stálými dopady hospodářské krize, která se v energetice projevila o něco později než v ostatních odvětvích, ovšem také současnou politickou situací a s ní spojenými výběrovými řízeními a rozdělováním zakázek v České republice. (*Vlastní zpracování; Svobodová, 2013*)

Obrázek 8: Vývoj vlastních a cizích zdrojů společnosti GA Energo technik v letech 2009 - 2011



Zdroj: Vlastní zpracování základě účetních výkazů GA Energo 2009 – 2012

Vlastní zdroje společnosti jsou ovlivňovány především již zmíněným rozdělováním zisku minulých let a výsledkem hospodaření. Na nárůstu vlastního kapitálu mezi roky 2009 a 2010 má vliv zejména právě nerozdělení zisku minulého účetního období, jehož výše se změnila téměř o 62 milionů korun. V tomto roce opět působí i vliv růstu výsledku hospodaření. (*Vlastní zpracování; Svobodová, 2013*)

K 1. 1. 2011 dochází k poklesu vlastních zdrojů a to díky použití nerozděleného zisku minulých let na zaúčtování právě uskutečněné fúze.

Na pokles vlastních zdrojů v minulém roce má vliv opět zejména nedostatek zakázek, který způsobil pokles výsledku hospodaření společnosti za toto účetní období, a zároveň bylo v září tohoto roku rozhodnuto o rozdělení části zisku z předcházejících období. (*Vlastní zpracování; Svobodová, 2013*)

K růstu výše cizích zdrojů pak mezi roky 2009 a 2010 opět přispěla fúze a to již zmíněným čerpáním úvěru. Tento úvěr společnosti poskytla nejen banka, ovšem GA Energo si půjčovala finanční prostředky ve výši 112 milionů i od koncernu ALPIQ, což je možné vidět v položce jiných krátkodobých závazků. K 1. 1. 2011 oproti minulému roku došlo také k nárůstu závazků z obchodních vztahů, což byl další činitel přispívající k růstu cizích zdrojů. Na cizí zdroje ve společnosti mají poměrně velký vliv také dohadné položky pasivní, které se opět odvíjejí od očekávané úhrady jednotlivých zakázek. (*Vlastní zpracování; Svobodová, 2013*)

3.3.1.3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Tabulka č. 3 zobrazuje horizontální analýzu výkazu zisku a ztráty společnosti GA Energo technik. Analýzu těchto výkazů v podmínkách sledované firmy je obtížné zpracovávat a porovnávat v rámci jednotlivých období kvůli stále zmiňované fúzi. Zajisté není úplně vhodné srovnání zejména let 2010 a 2011, a to i vzhledem k tomu, že ve výkazech za předminulý rok ani není uvedeno účetní období 2010 jako období minulé. Výsledek hospodaření společnosti se ovšem za dobu jejího působení nikdy neocitl v červených číslech, což znamená, že firma vždy ke konci účetního období vykazovala zisk. (*Vlastní zpracování; Svobodová 2013*)

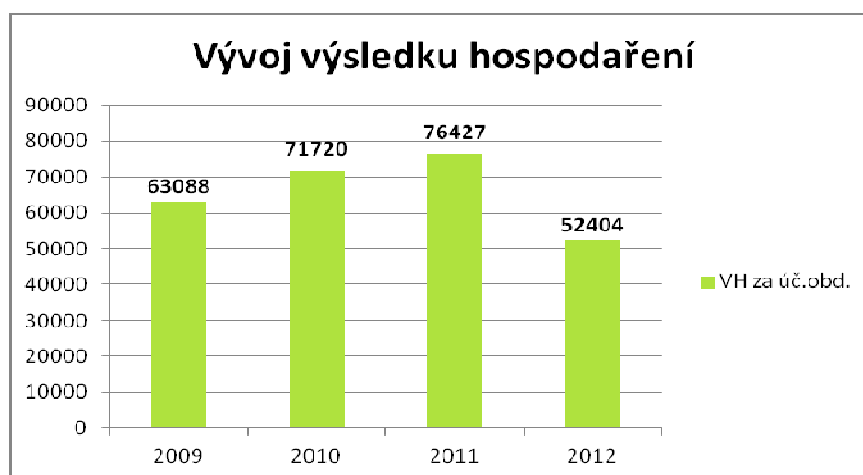
Tabulka 3: Analýza výkazu zisku a ztráty

| HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY | | | | |
|---|----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| ROK | Absolutní změna [tis. Kč] | | | |
| | 2008 - 2009 | 2009 - 2010 | 2010 - 2011 | 2011 - 2012 |
| Výkony | 81 624 | 313 093 | 43 239 | -159 793 |
| Výkonová spotřeba | 46 481 | 273 044 | -57 537 | -109 167 |
| Přidaná hodnota | 35 145 | 40 049 | 100 779 | -50 622 |
| Provozní VH | 14 158 | -12 230 | 32 734 | -32 239 |
| Finanční VH | 308 | 17 172 | -21 057 | -455 |
| VH za účetní období | 9 683 | 8 632 | 4 707 | -24 023 |
| VH před zdaněním | 12 489 | 4 882 | 11 737 | -32 694 |
| ROK | Procentuální změna [%] | | | |
| | 2008 - 2009 | 2009 - 2010 | 2010 - 2011 | 2011 - 2012 |
| Výkony | 14,76 | 49,34 | 4,56 | -16,13 |
| Výkonová spotřeba | 13,3 | 68,96 | -8,60 | -17,85 |
| Přidaná hodnota | 17,27 | 16,78 | 36,16 | -13,34 |
| Provozní VH | 21,32 | -15,18 | 47,89 | -31,89 |
| Finanční VH | 4,1 | -3876,30 | -125,87 | 10,51 |
| VH za účetní období | 18,13 | 13,68 | 6,56 | -31,43 |
| VH před zdaněním | 18,46 | 6,09 | 13,81 | -33,79 |

Zdroj: Vlastní zpracování základě účetních výkazů GA Energo 2009 – 2012

Následující obrázek ukazuje vývoj výsledku hospodaření společnosti za běžné účetní období v letech 2009 až 2012:

Obrázek 9: Vývoj výsledku hospodaření společnosti GA Energo technik v letech 2009 - 2012



Zdroj: Vlastní zpracování základě účetních výkazů GA Energo 2009 – 2012

Z uvedeného grafu je možné pozorovat, že nejvyššího zisku z let za sledované období dosáhla společnost za rok 2011. Pravděpodobně i fúze s Jihomoravskými montážemi připravované v předchozím roce přispěla k tomu, že se firmě GA Energo technik v roce 2011 velice dařilo.

Nejen díky vysokému počtu zakázek a jejich následné četné fakturaci, ale také na základě vyšších výkonů se společnosti podařilo zvýšit výsledek hospodaření o 4 miliony korun oproti minulému roku. Naopak v roce následujícím dochází k propadu, kvůli již zmiňovanému nedostatku zakázek, kdy firmě zároveň klesl i obrat, což mělo za následek pokles výsledku hospodaření za rok 2012. (*Vlastní zpracování; Svobodová 2013*)

3.3.2 Vertikální analýza

„Vertikální analýza je základem pro další podrobnější analýzu jednotlivých položek.“
(*Růčková, 2008, s. 44*)

3.3.2.1 Vertikální analýza aktiv

„Majetková struktura firmy hodnotí složení stálých a oběžných aktiv a je závislá na předmětu činnosti.“ (*Růčková, 2008, s. 86*)

Tabulka č. 4 zobrazuje stav majetku a podíl jeho jednotlivých položek na celkových aktivech, kdy je možné si povšimnout, že ve struktuře aktiv společnosti GA Energo technik převládají aktiva oběžná. K tomuto stavu zajisté přispívá nařízení německého partnera, že by společnost neměla mít v majetku příliš velké zastoupení v pozemcích a stavbách. Společnost je tedy v objektu své centrály v Plzni – Třemošné pouze v nájmu.

Nařízení německého partnera vychází již z 80. let, kdy se GA LBS z důvodu tehdejší německé daňové politiky rozhodla nemít budovy ve svém vlastnictví. Toto nařízení přetrvávalo ještě v dobách převzetí majoritního podílu ve společnosti REKS Plzeň. Zmíněné ustanovení již v dnešní době není možné aplikovat, jelikož po koupi 100% podílu ve společnostech EMS a JM-montáže firma GA Energo technik převzala do majetku i budovy, které tyto společnosti vlastnily a současní zaměstnanci v nich mají stále sídlo. (*Vlastní zpracování; Svoboda, 2013*)

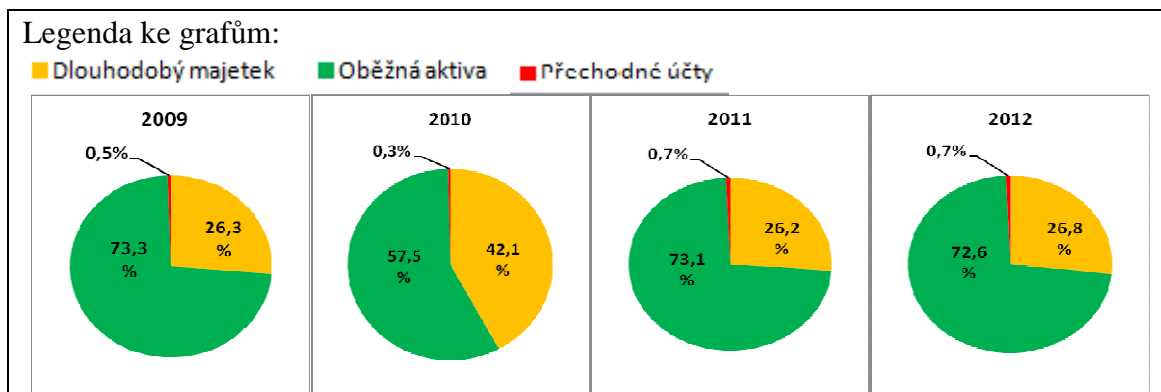
Tabulka 4: Vertikální analýza aktiv

| Vertikální analýza aktiv - stav ke 31. 12. | | | | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Položka | 2009 | | 2010 | | 2011 | | 2012 | |
| | Netto | % | Netto | % | Netto | % | Netto | % |
| AKTIVA CELKEM | 307 169 | 100,00% | 569 115 | 100,00% | 508 048 | 100,00% | 445 174 | 100,00% |
| Dlouhodobý majetek | 80 638 | 26,25% | 239 865 | 42,15% | 133 144 | 26,21% | 119 145 | 26,76% |
| <i>Dlouhodobý nehmotný</i> | 2 659 | 0,87% | 4 611 | 0,81% | 3 682 | 0,72% | 2 632 | 0,59% |
| <i>Dlouhodobý hmotný</i> | 77 834 | 25,34% | 84 472 | 14,84% | 129 317 | 25,45% | 116 368 | 26,14% |
| <i>Pozemky</i> | 1 455 | 0,47% | 1 455 | 0,26% | 4 680 | 0,92% | 4 680 | 1,05% |
| <i>Stavby</i> | 10 866 | 3,54% | 10 476 | 1,84% | 38 019 | 7,48% | 35 948 | 8,08% |
| <i>Samostatné movité věci</i> | 65 101 | 21,19% | 67 515 | 11,86% | 84 182 | 16,57% | 75 589 | 16,98% |
| <i>Dlouhodobý finanční</i> | 145 | 0,05% | 150 782 | 26,49% | 145 | 0,03% | 145 | 0,03% |
| Oběžná aktiva | 225 014 | 73,25% | 327 326 | 57,51% | 371 487 | 73,12% | 323 126 | 72,58% |
| <i>Zásoby</i> | 34 325 | 11,17% | 66 083 | 11,61% | 57 218 | 11,26% | 62 366 | 14,01% |
| <i>Materiál</i> | 12 855 | 4,18% | 18 376 | 3,23% | 7 023 | 1,38% | 2 789 | 0,63% |
| <i>Polotovary</i> | 21 416 | 6,97% | 47 707 | 8,38% | 50 195 | 9,88% | 59 577 | 13,38% |
| <i>Krátkodobé pohledávky</i> | 112 089 | 36,49% | 223 260 | 39,23% | 219 457 | 43,20% | 197 712 | 44,41% |
| <i>Krátkodobý finanční maj.</i> | 78 600 | 25,59% | 37 983 | 6,67% | 93 594 | 18,42% | 56 363 | 12,66% |
| Přechodné účty | 1 517 | 0,49% | 1 924 | 0,34% | 3 417 | 0,67% | 2 903 | 0,65% |

Zdroj: Vlastní zpracování základě účetních výkazů GA Energo 2009 – 2012

Následující obrázek představuje přehledný souhrn struktury majetku v hlavních položkách rozvahy:

Obrázek 10: Struktura majetku společnosti GA Energo technik



Zdroj: Vlastní zpracování základě účetních výkazů GA Energo 2009 - 2012

Na obrázcích je možné vidět, že majetek společnosti je kromě roku 2010 ze 70% tvořen oběžnými aktivy, a to především krátkodobými pohledávkami. Tyto pohledávky se týkají zakázek realizovaných ve sledovaném účetním období. (Vlastní zpracování; Svobodová, 2013)

Stav pohledávek je ve společnosti v průběhu roku velice proměnný. V lednu a únoru každého roku je jejich objem nejnižší, ovšem naopak nejvyšší hodnota je zaznamenávána na bankovních účtech, jelikož dochází k úhradě realizovaných akcí předaných ke konci roku. Postupně během období s přibývajícím počtem rozpracovaných zakázek se tento stav opět otáčí, kdy převládají pohledávky v oběžných aktivech nad ostatními položkami. Nejméně finančních prostředků má společnost v letních měsících, kdy je nejvyšší stav rozpracovanosti jednotlivých zakázek. (*Vlastní zpracování; Svobodová, 2013*)

Rok 2010 je výjimkou a to díky nárůstu dlouhodobého finančního majetku, konkrétně podílů v ovládaných a řízených osobách. Tato skutečnost je již popsána výše, kdy se jedná o koupi obchodního podílu ve společnosti JMM. (*Vlastní zpracování; Svobodová, 2013*)

3.3.2.2 Vertikální analýza pasiv

Z tabulky č. 5, případně přehledněji obrázku č. 11 níže je možné pozorovat, že převažující podíl na pasivech je tvořen vlastními zdroji:

Tabulka 5: Vertikální analýza pasiv

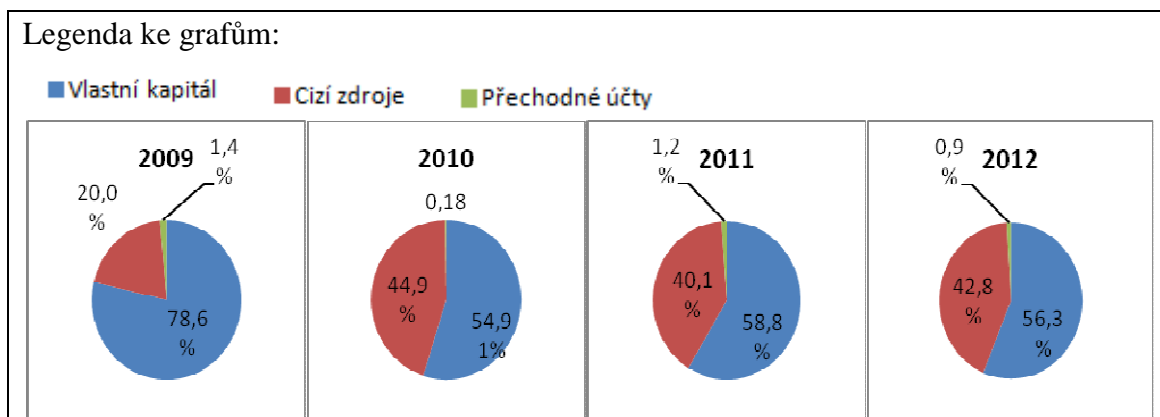
| Vertikální analýza pasiv - stav ke 31. 12. | | | | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Položka | 2009 | | 2010 | | 2011 | | 2012 | |
| | Netto | % | Netto | % | Netto | % | Netto | % |
| PASIVA CELKEM | 307 169 | 100,00% | 569 115 | 100,00% | 508 048 | 100,00% | 445 174 | 100,00% |
| Vlastní kapitál | 241 482 | 78,62% | 312 517 | 54,91% | 298 563 | 58,77% | 250 669 | 56,31% |
| <i>Základní kapitál</i> | 32 000 | 10,42% | 32 000 | 5,62% | 32 000 | 6,30% | 32 000 | 7,19% |
| <i>Fondy ze zisku</i> | 10 493 | 3,42% | 11 107 | 1,95% | 11 878 | 2,34% | 12 280 | 2,76% |
| <i>VH minulých let</i> | 95 382 | 31,05% | 157 171 | 27,62% | 137 739 | 27,11% | 113 466 | 25,49% |
| <i>VH běžného úč. období</i> | 63 088 | 20,54% | 71 720 | 12,60% | 76 427 | 15,04% | 52 404 | 11,77% |
| Cizí zdroje | 61 398 | 19,99% | 255 598 | 44,91% | 203 538 | 40,06% | 190 470 | 42,79% |
| <i>Rezervy</i> | 889 | 0,29% | 0 | 0,00% | 5 916 | 1,16% | 1 976 | 0,44% |
| <i>Krátkodobé závazky</i> | 58 069 | 18,90% | 226 402 | 39,78% | 177 622 | 34,96% | 188 494 | 42,34% |
| Přechodné účty | 4 289 | 1,40% | 1 000 | 0,18% | 5 947 | 1,17% | 4 035 | 0,91% |

Zdroj: Vlastní zpracování základě účetních výkazů GA Energo 2009 – 2012

V letech 2010 až 2012 je možné sledovat pasiva ve složení, kdy slabší polovinu obsahují cizí zdroje a více než padesát procent pasiv je tvořeno vlastním kapitálem. Zejména v roce 2010 je příčinou zvýšení podílu cizích zdrojů způsobeno především úvěrem, souvisejícím s koupí obchodního podílu v JM-montážích, který se projevil v krátkodobých závazcích.

V roce 2011 má stále ještě vliv na vyšší cizí zdroje čerpaný úvěr, dále zde ovšem figuruje také větší objem zakázek a tedy i závazků k subdodavatelům. Přechodné účty pasiv mají oproti ostatním položkám rozvahy téměř nepodstatnou roli. (*Vlastní zpracování; Svobodová, 2013*)

Obrázek 11: Struktura zdrojů financování společnosti GA Energo



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů GA Energo 2009 - 2012

3.3.3 Poměrová analýza

Podkladem pro zpracování následujících ukazatelů byla rozvaha a výkaz zisku a ztráty společnosti GA Energo technik z let 2009 až 2012, které jsou k dispozici ve výpisu z obchodního rejstříku, konkrétně sbírce listin, zveřejněných na internetu formou auditorských zpráv za jednotlivé roky. Ukazatele zpracované v této kapitole jsou zároveň porovnávány s odvětvovými standardy, jejichž hodnoty byly získány prostřednictvím internetových výkazů publikovaných na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu. (*Vlastní zpracování, 2013*)

Společnost GA Energo technik by se dala škálou činností, které vykonává zařadit dle Klasifikace ekonomických činností CZ–NACE do více skupin. Pro srovnání vypočtených hodnot ukazatelů s průměry v odvětví je použito zařazení v sekci D – Výroba a rozvod elektřiny a plynu. (*Svobodová, 2013*)

3.3.3.1 Rentabilita

Ukazatele a z nich vypočtené koeficienty slouží pro hodnocení ekonomické situace podniku. Mezi tyto ukazatele patří například výpočet rentability, která je získávána v procentech a jelikož ukazuje schopnost podniku dosahovat zisku, dává se při výpočtu do poměru vždy zisk k různým zdrojům. (*Hrdý, Horová, 2009*)

Rentabilita aktiv (ROA) je vypočtena poměrem zisku k aktivům. Stejným způsobem je možné získat rentabilitu tržeb (ROS), která ukazuje, jak vysoké výnosy musí být v podniku vyprodukovány, aby bylo dosaženo zisku jedné koruny. Dále je možné vypočítat například výnosnost vlastního kapitálu (ROE) či výnosnost investic (ROI). (Růčková, 2008; Synek, 2006)

Výpočet těchto ukazatelů ve společnosti GA Energo technik je k vidění v tabulce č. 6:

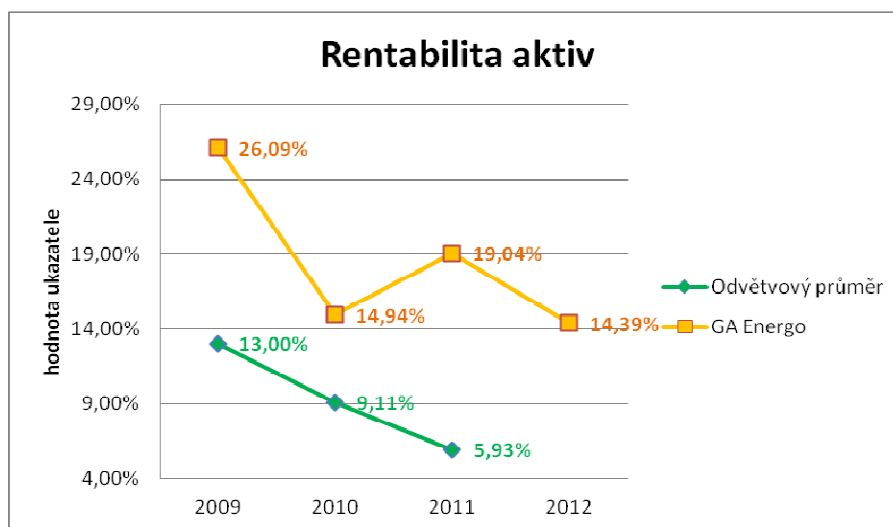
Tabulka 6: Vývoj ukazatelů rentability společnosti GA Energo [údaje v %]

| Rok | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|------------|-------|-------|-------|-------|
| ROA | 26,09 | 14,94 | 19,04 | 14,39 |
| ROE | 26,13 | 22,95 | 25,6 | 20,91 |
| ROS | 9,94 | 7,57 | 7,71 | 6,3 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů GA Energo 2009 - 2012

Na následujících obrázcích č. 12 až 14 je možné vidět vývoj rentability v letech 2009 až 2012 ve společnosti GA Energo technik ve srovnání s průměrem v odvětví (sekce D).

Obrázek 12: Rentabilita aktiv společnosti GA Energo



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů GA Energo 2009 – 2012; www.mpo.cz 2013

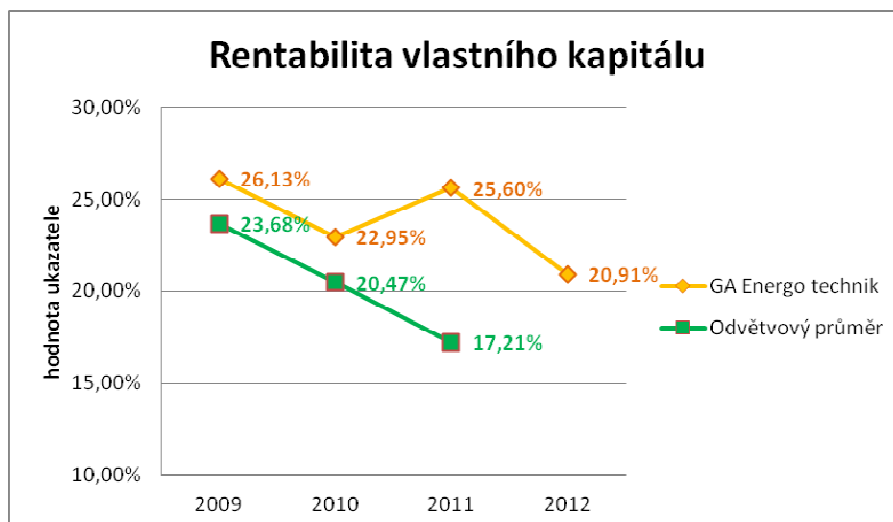
Na obrázku č. 12 je k vidění, že nejvyšší hodnoty dosahuje rentabilita aktiv společnosti za rok 2009, kdy přesahuje průměr o více než 13 %. O rok později dochází k velmi výraznému poklesu. Pokud by v tomto roce společnost GA nekoupila obchodní podíl společnosti JMM, propad rentability by pravděpodobně nebyl tak markantní, jelikož aktiva by byla nižší o téměř 151 milionů (položka podílu v ovládaných a řízených osobách). Hodnota ukazatele rentability aktiv by se tedy nejspíš pohybovala mírně nad 17%.

V roce 2010 zároveň došlo k růstu pohledávek více než o sto milionů oproti loňskému roku, ovšem růst výsledku hospodaření dosáhl pouze necelých devíti milionů. Ekonomické vedení společnosti GA Energo technik předpokládá, že tento celkový propad je zároveň způsoben předchozí fúzí se severočeskými společnostmi. Tato fúze nevedla k předpokládanému synergickému efektu, jelikož nedostatečná připravenost a nízká informovanost způsobovala komunikační šum mezi nově vzniklými spolupracovníky. Dá se říci, že tyto první fúze byly částečně nechtěné ze strany tehdy zanikajících společností, což se podepsalo na vztazích k novému vlastníkovi. (Svobodová, 2013)

Velká odlišnost od trendu panujícího v odvětví energetiky je vidět v roce 2011, kdy na rozdíl od průměru konkurence rentabilita aktiv společnosti GA roste. Rok 2011 byl pro firmu GA Energo technik velice úspěšným, podařilo se jí získat velké množství zakázek, zvýšit obrát a zisk a zároveň díky fúzi došlo k poklesu celkových aktiv o 60 milionů korun. (Vlastní zpracování; Svobodová, 2013)

Data pro srovnání za rok 2012 ještě nebyla zveřejněna na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu, není proto možné srovnání s ostatními podniky v odvětví, ovšem k poklesu rentability aktiv ve společnosti došlo zejména z důvodu nižšího počtu získaných zakázek, spojeného s výrazným poklesem zisku. (Vlastní zpracování; Svobodová, 2013)

Obrázek 13: Rentabilita vlastního kapitálu společnost GA Energo technik



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů GA Energo 2009 – 2012; www.mpo.cz 2013

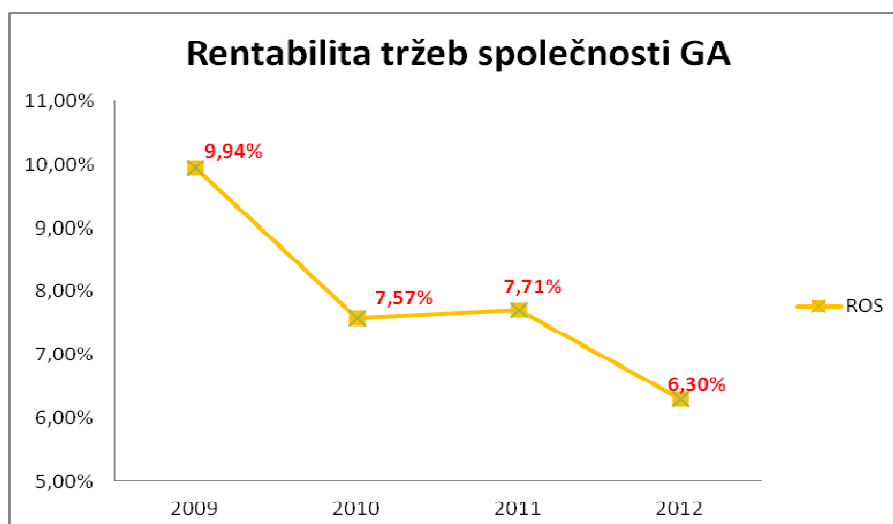
V rozvaze¹² za uvedené roky je možné sledovat, že jednotlivé složky vlastního kapitálu jsou s menšími odchylkami přibližně stejné. Jediným rozdílem mezi jednotlivými léty je výše výsledku hospodaření a nerozděleného zisku minulých období. (*Interní materiály GA Energo, 2013*)

Stejně jako u rentability aktiv i rentabilita vlastního kapitálu dosahuje svého maxima za sledované období v roce 2009. V následujícím roce se společnost drží klesajícího trendu v odvětví. Jak již je zmíněno výše, rok 2011 byl pro společnost GA Energo technik velmi úspěšným. Společnost zaznamenala růst výsledku hospodaření, ovšem díky koupi podílu JM-montáží v předchozím roce poklesla výše nerozděleného zisku tohoto období, což mělo za následek pokles vlastního kapitálu společnosti, který následně působil na růst rentability. (*Vlastní zpracování; Svobodová, 2013*)

Na základě dat publikovaných Ministerstvem průmyslu a obchodu uvedených v grafu výše jako odvětvový průměr, je možné pozorovat, že společnost přesahuje průměrné hodnoty ve svém odvětví. Kromě již zmíněného roku 2011 se dá předpokládat, že rentabilita kapitálu společnosti bude udržovat stejný klesající trend jako konkurence v odvětví. (*Vlastní zpracování; Svobodová, 2013*)

¹² Viz. Sbírka listin OR dostupná z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a90868&klic=6j93z0> + příloha č. 2 a 3 (rozvaha a výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2012)

Obrázek 14: Vývoj rentability tržeb společnosti GA Energo v období let 2009 - 2012



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů GA Energo 2009 – 2012; www.mpo.cz 2013

Při analýze rentability tržeb je možné sledovat opět stejný trend jako u předchozích dvou ukazatelů. Opět je nejvyšší hodnoty dosaženo v roce 2009, v dalším roce následuje pokles, tentokrát o 2,37%, způsobený zejména nárůstem výkonů o více než 300 milionů. Rok 2011 jako velice úspěšný, přinesl opět vyšší výkony spojené i s mírným růstem zisku. V roce 2012 je z grafu možné vyčíst opět pokles rentability tržeb, který byl zapříčiněn nedostatečným objemem zakázek, což působilo na snížení výkonů společnosti a pokles zisku. Data pro srovnání rentability tržeb s konkurencí nejsou k dispozici. (Vlastní zpracování; Svobodová, 2013)

3.3.3.2 Likvidita

Výpočet likvidity je dalším z poměrových ukazatelů, který tentokrát sleduje předpoklad, jak společnost dostojí svým závazkům. Je možný výpočet tří stupňů, z nichž prvním je takzvaná peněžní či okamžitá likvidita, která vypovídá o krátkodobém finančním majetku. Druhým stupněm je pohotová likvidita, posledním pak likvidita běžná, která se zabývá veškerými oběžnými aktivy v poměru k závazkům splatným do jednoho roku. (Růčková, 2008; Synek, 2011)

Existují stanovené normy či doporučená rozmezí hodnot, ve kterých by se tyto ukazatele měli pohybovat. Vždy ovšem opět musí být brány v potaz faktory ovlivňující interpretaci dosažených hodnot. Mezi takovéto vlivy může patřit například odvětví, ve kterém se podnik nachází či struktura a složení zásob, se kterými je manipulováno.

Doporučené hodnoty ukazatelů uvádí Hrdý a Horová (2009, s. 115) ve své publikaci následovně:

Tabulka 7: Doporučené rozmezí hodnot likvidity dle literatury Hrdý, Horová, 2009

| Ukazatel | Rozmezí hodnot |
|------------------------------|----------------|
| Peněžní (okamžitá) likvidita | $\geq 0,2$ |
| Pohotová likvidita | 1 – 1,5 |
| Běžná likvidita | 1,5 – 2,5 |

Zdroj: Hrdý, Horová, 2009, s. 115

Co se týká doporučených hodnot okamžité likvidity, označuje Růčková (2008) ve své publikaci hodnotu 0,2 (uváděnou ministerstvem průmyslu a obchodu jako dolní mez) již za kritickou.

I při analýze ukazatelů likvidity vykazuje společnost GA Energo technik stejný trend jako u předchozí rentability, kde dochází opět k projevu faktorů spojených s přípravou fúze v roce 2010 a objemem zakázek v roce 2011. Následující tabulka č. 8 uvádí ukazatele všech tří stupňů likvidity společnosti GA Energo technik v letech 2009 až 2012. (*Vlastní zpracování; Svobodová, 2013*)

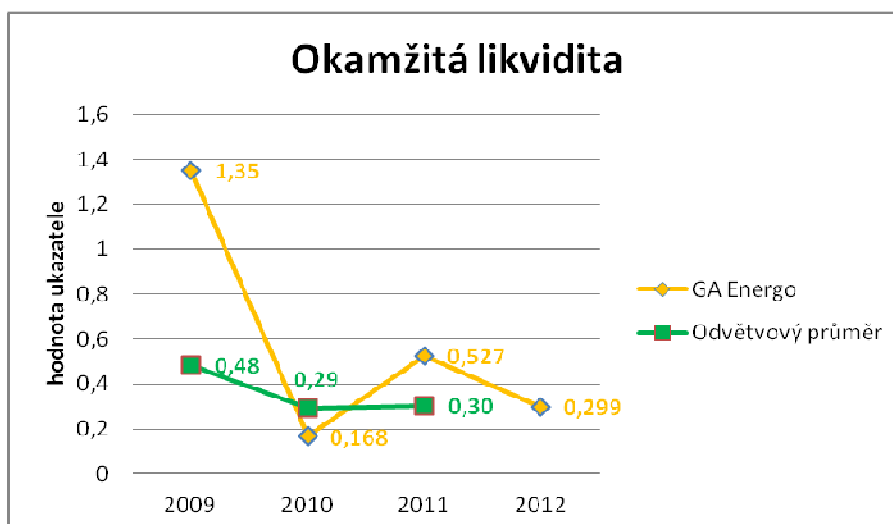
Tabulka 8: Likvidita společnosti GA Energo technik

| Rok | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Peněžní (okamžitá) likvidita | 1,35 | 0,168 | 0,527 | 0,299 |
| Pohotová likvidita | 3,284 | 1,154 | 1,769 | 1,38 |
| Běžná likvidita | 3,875 | 1,446 | 2,09 | 1,714 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2013

Hodnoty uvedené v tabulce výše jsou pro přehlednost opět zpracovány do následujících obrázků a jsou zároveň také srovnány s průměry, jakých dosahovala konkurence v odvětví výroby a rozvodu elektřiny a plynu v letech 2009 až 2011. Za rok 2012 jsou uvedeny pouze hodnoty společnosti GA Energo, jelikož data pro srovnání za loňský rok ještě nejsou k dispozici. (*Vlastní zpracování, 2013*)

Obrázek 15: Vývoj okamžité likvidity společnosti GA Energo ve srovnání s konkurencí v odvětví

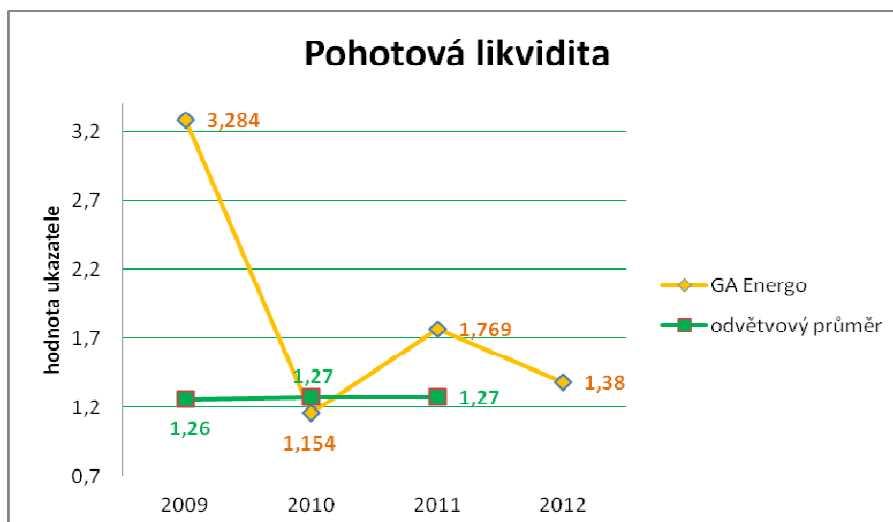


Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů GA Energo 2009 – 2012; www.mpo.cz 2013

Ukazatel okamžité likvidity společnosti GA Energo technik je obtížné analyzovat, zejména kvůli častému předávání a dokončování děl ke konci účetního období. Okamžitá likvidita se vztahuje k momentálnímu stavu finančních prostředků ke 31. prosinci roku, ovšem záleží na zákaznících, zda uhradí své závazky do tohoto data, či zda se rozhodnou zaplatit až v novém účetním období. Majetek společnosti a zdroje jeho financování jsou tedy ovlivňovány dohadnými položkami. Co se týká společnosti GA Energo technik, její snahou je úhrada závazků do konce účetního období. (Vlastní zpracování; Svobodová, 2013)

Ukazatel okamžité likvidity uvádí kromě roku 2009 poměrně nízké hodnoty, zejména v roce 2010, jak je možné vidět na obrázku č. 15. Prudký pokles až na hodnotu pod průměrem v odvětví v tomto roce je zapříčiněn zejména výší jiných krátkodobých závazků, ve kterých byla obsažena finanční výpomoc koncernu ALPIQ na financování koupě obchodního podílu JM-montáží. Zároveň oproti předchozímu roku měla společnost ke konci účetního období výrazně nižší stav peněz na bankovních účtech. V roce 2011 je opět možné pozorovat poměrně velký skok oproti minulému období, kdy došlo ke snížení závazku vůči koncernu ALPIQ. V tomto roce je opět k vidění úspěšnost hospodaření, kdy vzrostl počet krátkodobých závazků z obchodních vztahů i finančních prostředků na účtech. Pokles v posledním sledovaném roce je spojen s výplatou zisku minulých let, která ke konci roku nebyla uskutečněna a nižším stavem peněz. (Vlastní zpracování; Svobodová, 2013)

Obrázek 16: Vývoj pohotovosti likvidity společnosti GA Energo ve srovnání s konkurencí v odvětví

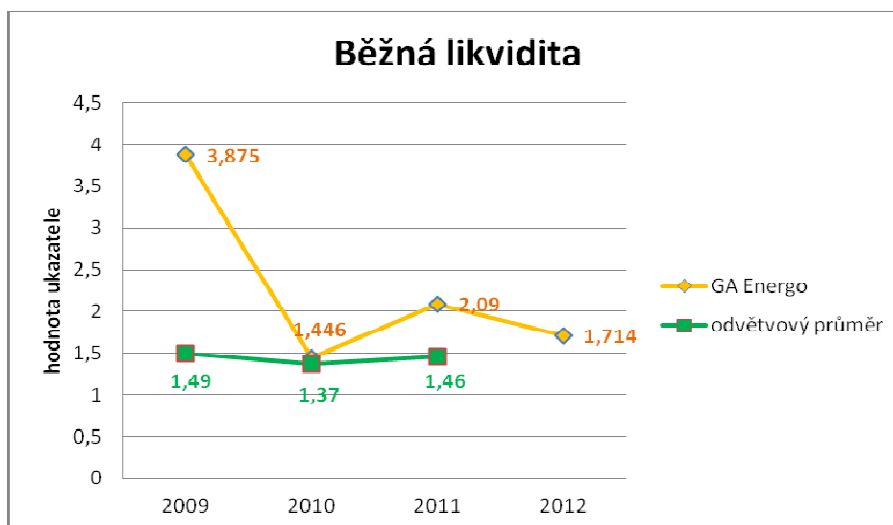


Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů GA Energo 2009 – 2012; www.mpo.cz 2013

Vysoká hodnota pohotovosti likvidity, která je vidět na obrázku č. 16 v prvním roce zkoumaného období je dána politikou společnosti ještě za obchodní firmy REKS Plzeň, s.r.o. Tehdy měl podnik, s nižším obratem než nyní, snahu o financování majetku co možná nejvíce ze svých zdrojů, což ještě v roce 2009 bylo stále pro firmu možné a přijatelné. Z rozvahy je tedy možné vidět, že aktiva po odečtení zásob, figurující ve jmenovateli tohoto ukazatele převyšují krátkodobé závazky o téměř 133 milionů korun. (*Vlastní zpracování, 2013*)

Rok 2010 s sebou opět přináší velký propad likvidity kvůli již mnohokrát zmiňované fúzi a půjčce na její financování, kdy v účetnictví společnosti na účtu 379 (jiné závazky) byl ke konci roku vysoký zůstatek. Úspěšnost hospodaření roku 2011 je možné sledovat i v grafu pohotovosti likvidity, kdy dochází k velké odlišnosti od poměrně stabilního trendu likvidity konkurence. (*Vlastní zpracování; Interní materiály GA Energo, 2013*)

Obrázek 17: Běžná likvidita společnosti GA Energo technik ve srovnání s konkurencí v letech 2009 - 2012



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů GA Energo 2009 – 2012; www.mpo.cz 2013

I u likvidity třetího stupně je k vidění na obrázku č. 17 stejný vývoj jako u likvidity předchozích stupňů. Rok 2009 tedy opět vykazuje vysokou hodnotu z důvodu snahy o financování majetku vlastním kapitálem, v roce 2010 pokles kvůli investici do JM-montáží, 2011 růst oproti konkurenci díky úspěšnosti a četnosti zakázek a pokles v roce 2012 způsobeným nedostatkem práce. (Vlastní zpracování; Svobodová, 2013)

3.3.3.3 Aktivita

Mezi další z ukazatelů, které budou následně v této bakalářské práci porovnány, jsou ukazatele aktivity. Tyto ukazatele slouží podniku jako zdroj informací o jeho schopnosti hospodaření s majetkem. K tomu, aby bylo možné vyjádřit stanovisko, zda společnost nemá příliš mnoho vázaného kapitálu, je nutný výpočet obrátu jednotlivých složek majetku v čase. (Hrdý, Horová, 2009; Růčková, 2008)

Obrát celkových aktiv poté slouží společností ke zjištění, jak efektivně je využíván majetek podniku. Při výpočtu jsou dány do poměru tržby ku celkovým aktivům, přičemž výsledná hodnota obrátek by se měla pohybovat v rozmezí od 1,6 do 2,9. Pokud by byla hodnota tohoto ukazatele nižší než 1,5, měla by se společnost snažit o snížení stavu svého majetku kvůli velké vázanosti peněžních prostředků v něm. (Hrdý, Horová, 2009; Růčková, 2008)

Další ukazatele aktivity se týkají zásob, kdy je možný výpočet doby a rychlosti jejich obratu. Ve společnosti GA Energo technik je materiál nakupován přímo do spotřeby, nákup zásob na sklad je výjimečný a týká se především spotřebního a režijního materiálu (např. elektrody, spojovací materiál apod.). Jelikož tedy znalost hodnoty těchto ukazatelů není pro podnik zásadní, nebude v následující kapitole tento výpočet prováděn. (*Interní směrnice GA Energo, 2013*)

Jako další ukazatel aktivity bývá zmiňována doba obratu pohledávek sdělující podniku informaci, za jak dlouhou dobu jsou v průměru jeho pohledávky spláceny. Doba obratu závazků naopak podniku ukazuje, jak dlouhý časový úsek uběhne mezi nákupem materiálu či služby a jejich zaplacením. Postup výpočtu obou těchto hodnot je stejný s tím rozdílem, že jsou dle potřeby v čitateli vzorce uvedeny buď pohledávky, nebo závazky. Jmenovatel zůstává stejný s obsahem denních tržeb (tedy $\left(\frac{\text{tržby}}{365}\right)$).

(*Hrdý, Horová, 2009; Růčková, 2008; Sedláček, 2011*)

Dle Růčkové (2008) je v dnešní době běžné, že skutečná doba úhrady pohledávek je delší, než jejich stanovená doba splatnosti uváděná na faktuře, což by pro malé firmy mohlo nést důsledky v podobě finančních problémů.

Následující tabulka č. 9 zobrazuje vybrané ukazatele aktivity firmy GA Energo technik, tedy obrat celkových aktiv společnosti a dobu obratu pohledávek a závazků.

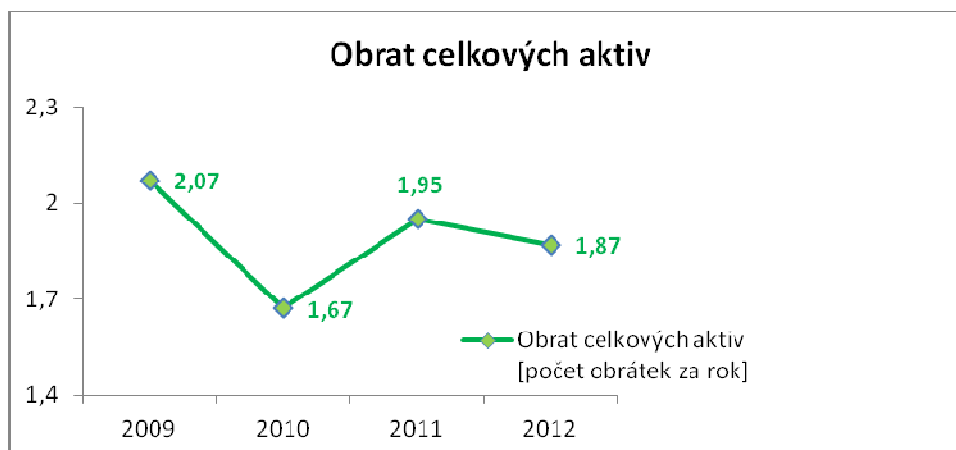
Tabulka 9: Aktivita společnosti GA Energo technik v letech 2009 - 2012

| Rok | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|--|------|------|------|------|
| Obrat celkových aktiv [počet obrátek za rok] | 2,07 | 1,67 | 1,95 | 1,87 |
| Doba obratu pohledávek [dny] | 64,5 | 86 | 80,9 | 86,8 |
| Doba obratu závazků [dny] | 33,4 | 87,2 | 65,4 | 82,8 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2013

Průběh těchto tří ukazatelů je opět analyzován a pro větší přehlednost zobrazen na následujících obrázcích č. 18 až 20.

Obrázek 18: Vývoj obrátu celkových aktiv společnosti GA Energo technik v letech 2009 - 2012



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů z let 2009 – 2012 společnosti GA Energo technik

Co se týká počtu obrátek aktiv společnosti GA Energo technik za rok, její hodnoty se pohybují v rozmezí doporučeném literaturou. Žádný z roků tedy nevykazuje přílišnou vázanost kapitálu v majetku, což je částečně i díky nákupu zásob a materiálu přímo do spotřeby. Dalším faktorem je fakt, že se společnost pohybuje v oblasti služeb a v majetku je obsažen nízký podíl týkající se nemovitostí. (Vlastní zpracování; Svobodová, 2013)

I tento ukazatel aktivity udává stejný trend jako již předchozí dva popsané. Důvod propadu hodnoty v roce 2010 tedy již není nutné znovu zmiňovat, hodnota by pravděpodobně poklesla i bez investice do JM-montáží a v roce 2011 by stále byla hodnota vyšší než v roce předcházejícím díky objemu zakázek.

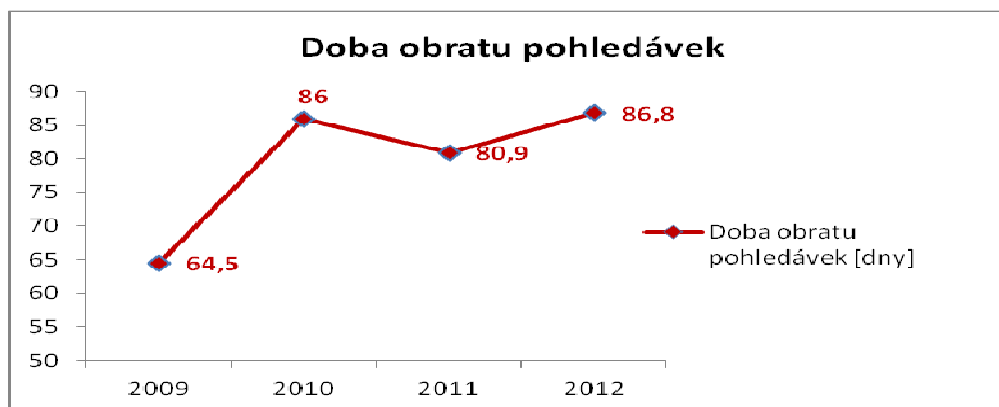
„Pohledávky společnosti GA Energo technik jsou oceňovány v nominální hodnotě, snižené o opravné položky k pohledávkám s ohroženou dobytostí. Opravná položka k pohledávkám je tvořena na základě věkové struktury pohledávky a na základě individuálního posouzení bonity dlužníka“ (Zpráva auditora 2012, s. 5)

V případě zahraničních přijatých faktur společnost používá pro přepočtení na českou měnu kurz České Národní Banky vyhlášený ve 14 hodin každého pracovního dne. (Interní materiály GA Energo, 2013)

Na následujících dvou obrázcích je možné vidět, že společnost GA Energo technik hradí své závazky rychleji než inkasuje (kromě roku 2010, kdy tomu bylo naopak). Firma tedy nedisponuje volnými peněžními prostředky, jelikož již zaplatila svým dodavatelům, ovšem od odběratelů stále ještě neobdržela finance za pohledávky. Největší odlišnost je vidět opět v roce 2011, kdy firma hradí své závazky v průměru téměř o 16 dní dříve než dostane zaplacenou za odevedenou práci. Pro společnost by ovšem bylo výhodnější držet opačný trend a hradit tedy své závazky až v okamžiku, kdy obdržela platbu od odběratelů. Tím by pak mohla volné prostředky investovat.

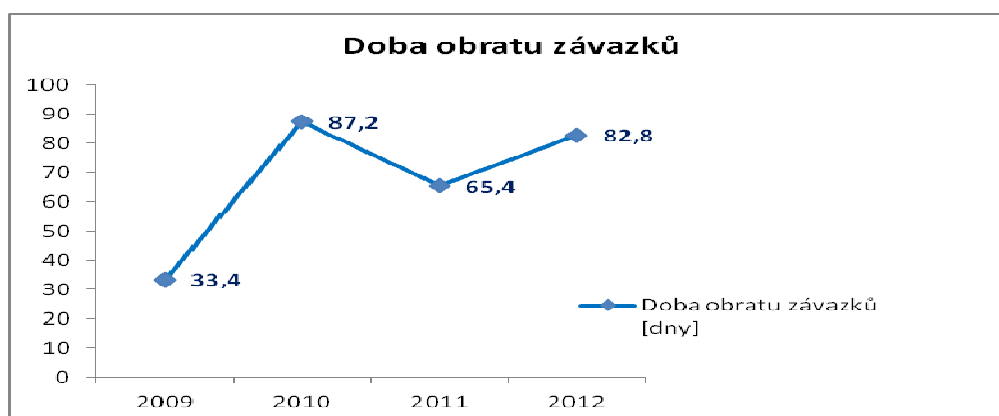
Přestože má společnost nastaveno pro většinu obchodních partnerů třicetidenní dobu splatnosti faktur od doby kdy ji obdrží, z obrázku č. 19 je možné vidět, že skutečná splatnost je ovšem mnohem delší. (Vlastní zpracování; Svobodová, 2013)

Obrázek 19: Vývoj doby obratu pohledávek společnosti v letech 2009 - 2012



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů z let 2009 – 2012 společnosti GA Energo technik

Obrázek 20: Vývoj doby obratu závazků společnosti GA Energo v letech 2009 - 2012



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů z let 2009 – 2012 společnosti GA Energo technik

3.3.3.4 Zadluženost

Výpočet tohoto ukazatele přináší informace o tom, v jak velkém rozsahu podnik využívá k financování cizí zdroje. Výpočet celkové zadluženosti pak vychází opět z rozvahy, kdy je zjišťováno, v jakém rozsahu jsou aktiva financována z cizích zdrojů – dluhů. (Růčková, 2008) Výpočet celkové zadluženosti je následující:

$$\text{„ Celková zadluženost = } \frac{\text{cizí kapitál (dluhy) „}}{\text{celková aktiva}}$$

(Hrdý, Horová, 2009; s. 129)

V odborných publikacích (Hrdý, Horová, 2009; Růčková, 2008) je doporučováno udržovat hodnotu tohoto ukazatele do padesáti procent.

V rámci výpočtu zadluženosti je možné se zabývat také koeficientem samofinancování, získaným poměrem vlastního kapitálu ku celkovým aktivům. Tento ukazatel by měl dát v součtu s celkovou zadlužeností hodnotu 1. Dále je pak možné zabývat se zadlužeností vlastního kapitálu či ukazatelem úrokového krytí, jehož výpočet vychází z výkazu zisku a ztráty. (Hrdý, Horová, 2009; Růčková, 2008)

Následující tabulka č. 10 zobrazuje vypočtené hodnoty týkající se věřitelského a vlastnického rizika společnosti GA Energo technik:

Tabulka 10: Zadluženost společnosti GA Energo technik v letech 2009 - 2012

| Rok | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Celková zadluženost [%] | 19,99 | 44,91 | 40,06 | 42,79 |
| Koeficient samofinancování [%] | 78,62 | 54,91 | 58,77 | 56,31 |

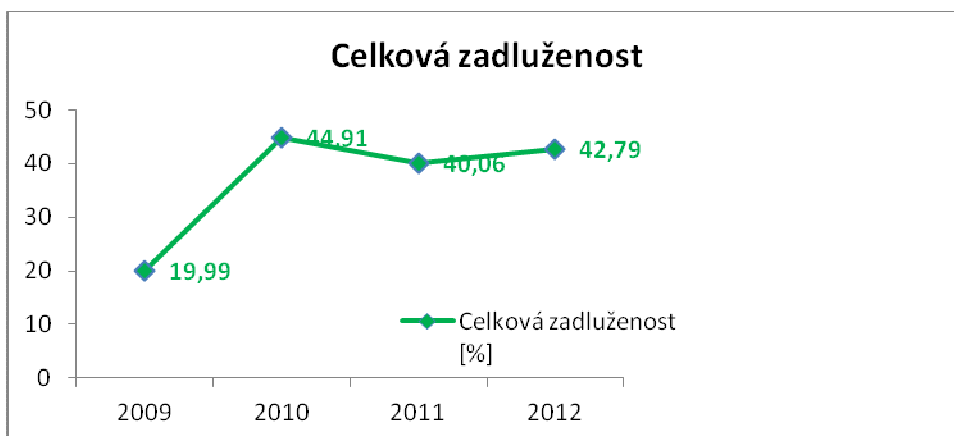
Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2013

Stav celkové zadluženosti společnosti GA Energo technik, či takzvaný ukazatel věřitelského rizika se odvíjí již od celkové struktury pasiv, zmíněné při vertikální analýze. Zde je možné sledovat, že ve společnosti převažuje financování majetku z vlastních zdrojů. Stav zadluženosti firmy se dá považovat za dobrý, jelikož hodnoty tohoto ukazatele nepřevyšují 50% hranici. Pokud by tato hranice ovšem byla překročena, potencionální věřitelé společnosti by pravděpodobně váhali s poskytnutím úvěru, jelikož by tento stav značil, že převažuje financování společnosti z cizích zdrojů a společnost je tímto zadlužena. (Vlastní zpracování; Svobodová, 2013)

Na obrázku č. 21 níže je opět k vidění odlišný stav roků 2009 a 2011, kdy hodnoty vykazované v prvním roce jsou dvojnásobně nižší než v roce následujícím. Jak již je popsáno ve vertikální analýze pasiv, politika společnosti za dob obchodní firmy REKS se týkala co nejvyšší možnosti financování činnosti z vlastních zdrojů. Z tohoto důvodu je i ukazatel zadluženosti nejnižší a tím vyazuje nejlepší stabilitu firmy za sledované období. (Vlastní zpracování, 2013)

V následujícím účetním období roku 2010 se opět projevuje investice do obchodního podílu Jihomoravských montáží, rok 2011 poté opět ukazuje zlepšení finanční situace díky objemu zakázek. (Vlastní zpracování, 2013)

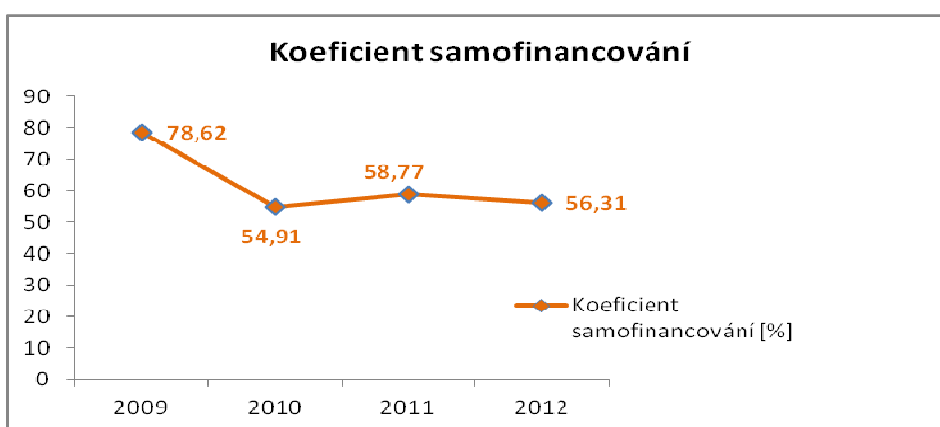
Obrázek 21: Vývoj celkové zadluženosti společnosti v letech 2009 - 2012



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnost GA Energo v letech 2009 – 2012

Opačný průběh se stejným trendem je vidět na následujícím obrázku č. 22, který se týká koeficientu samofinancování čili ukazatele vlastnického rizika, kdy klesající průběh mezi jednotlivými léty značí snížení financování podniku z vlastních zdrojů. Poměrně vysoká finanční stabilita podniku je k vidění v roce 2009, následující roky se pak pohybují v rozmezí 50 a 60 procent. (Vlastní zpracování, 2013)

Obrázek 22: Koeficient samofinancování společnosti GA Energo v letech 2009 - 2012



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnost GA Energo v letech 2009 – 2012

4 Návrh možností ekonomického vývoje společnosti

V nejbližším období jsou možnosti ekonomického vývoje společnosti GA Energo technik odvislé především od celkové politické situace v České republice a od budoucího směřování dle rozhodnutí nových vlastníků mateřského holdingu GA.

4.1 Možnosti dle politického směřování v ČR.

Dle vyjádření ředitele společnosti závisí mnohé na politickém směřování ČR z toho důvodu, že jak stoupala politická závislost na průmyslu, tak stoupalo ovlivňování veřejných zakázek v energetickém sektoru ve prospěch s politikou propojených společností. Jako příklad může být uvedeno propojení jednoho z bývalých premiérů s finanční skupinou JaT a jejím Energetickým a průmyslovým holdingem. Již za vlády tohoto premiéra začaly být z ČEZu upřednostňovány společnosti z holdingu EPH. A následně po pádu této vlády nastoupil expremiér jako ředitel elektráren Opatovice, které jsou vlastněny zmíněným holdingem Dana Křetínského. Pokud však bude pokračovat trend, který nastolila současná vláda a dojde k vymýcení vlivu politiků napojených na průmysl, mohlo by se i do prostředí energetiky vrátit tržní prostředí, kdy bude opět rozhodovat kvalita dodávek a cena, nikoliv politický vliv. *(Svoboda, 2013)*

4.2 Možnosti dle nového vlastníka holdingu

Co se týče nových vlastníků holdingu GA je dosud neznámo, jakým směrem se bude ubírat integrace do společnosti VINCI, která v roce 2012 převzala 100% akcií holdingu GA. Společnost VINCI jako jeden z největších hráčů nejen v dodávkách pro elektroenergetiku, ale vesměs pro stavebnictví (jedním z podniků vlastněných VINCI je například Eurovia) může podstatným způsobem ovlivnit další směřování a budoucnost společnosti GA Energo technik. Záleží na tom, jakým způsobem bude společnost GA Energo technik zaintegrována do systému společnosti VINCI, která zaměstnává v devadesáti zemích světa 178 000 zaměstnanců a jejíž obrat v roce 2011 dosáhl 38 Miliard €. Dokáže-li společnost GA Energo technik plně využít potenciál synergie s ostatními společnostmi nejen na českém trhu, ale i v zahraničí, mohla by budoucnost přinést další expanzi a zajímavý vývoj. *(Svoboda, 2013)*

4.3 Možnost rozšíření působnosti na trhu

Novými příležitostmi a rozšířením oblasti působení je míněn například projekt, který je zatím teprve v začátcích, ovšem společnost již jedná s potenciálními zákazníky a má za sebou také v několika případech i jeho realizaci. Jedná se o projekt podpory výstavby nového veřejného osvětlení v obcích. (*Vlastní zpracování; Svoboda, 2013*)

V mnoha obcích je veřejné osvětlení velmi zastaralé a obce tak platí vysoké účty za elektřinu. Nové osvětlení by mělo přinést změnu zejména v úsporách za energie plynoucích z nevhodného osvětlení. Současná situace je taková, že lampy jsou neustále v provozu, i za dobré viditelnosti, nebo naopak nesvíí i přes nedostatek světla. Toto by se s novým moderním osvětlením mělo změnit. Moderní osvětlovací tělesa jsou vybavena světelným senzorem a samy tak řídí svůj provoz co nejoptimálněji vzhledem ke spotřebě a potřebě osvětlení. (*Interní materiály GA Energo, 2013*)

Problémem tohoto projektu je ovšem fakt, že obce nemají na výměnu starého osvětlení potřebné finance. Společnost GA Energo technik tedy navrhuje obcím jistou finanční výpomoc a to tím způsobem, že firma zafinancuje kompletní výměnu veřejného osvětlení a obce budou podniku částku splácet ve výši rozdílu, který by měla přinést úspora za energie ze starých lamp. (*Svoboda, 2013*)

5 Zhodnocení situace a doporučení pro společnost

Následující kapitola se v první části věnuje souhrnu výsledků a zhodnocení finanční analýzy, kterou se tato bakalářská práce zabývala ve třetí kapitole. Ve druhé části jsou pak navržena možná řešení pro zlepšení každodenního chodu společnosti, které vycházejí nejen z finanční analýzy, ale také mimo jiné z osobních zkušeností autorky této práce. Zároveň je zde zhodnocena současná situace firemního controllingu a jsou navržena určitá opatření dle požadavku stanoveného vedením společnosti.

5.1 Zhodnocení ekonomické situace ve společnosti

Co se týče faktorů, které jsou v silách společnosti GA Energo technik, aby je ovlivnila, dá se říci, že firma v těchto oblastech dělá své maximum. Pro své podnikání a veškeré činnosti má potřebnou certifikaci, podporuje a shání svým zaměstnancům školení a zároveň jim přispívá na další vzdělání zejména v oblasti rozšíření jazykových dovedností.

V oblasti plánování a řízení lze velmi kladně hodnotit připravenost společnosti na pětileté období dopředu, kdy je do strategického plánu zahrnován i případný nákup nových strojů potřebných k vykonávaným činnostem.

Společnost GA Energo technik za celou dobu svého působení, tedy již za téměř 20 let na trhu, ani v jednom roce nevykazovala zisk v červených číslech. Nejen tedy dle provedené finanční analýzy společnosti za nejaktuálnější 4 roky je možné konstatovat, že tato firma vykazuje poměrně dobré výsledky a především je finančně zdravá.

Při zkoumání jednotlivých ukazatelů finanční analýzy bylo možné sledovat stejný vývojový trend - tedy velmi dobré hodnoty dosahované společností v roce 2009, výrazný pokles za rok 2010 a zlepšení hodnot během roku 2011, následované poklesem v loňském roce. Jak již bylo v této práci zmíněno, hlavní příčiny toho trendu byly způsobeny nejprve změnou firemní politiky, následně koupí obchodního podílu jihomoravské společnosti a zároveň má vliv na vývoj ukazatelů v jednotlivých letech také objemem zakázek.

Poslední rok zkoumaného období přinesl propad jak ve výši výsledku hospodaření, tak je možné sledovat i pokles rentability a likvidity. Tento pokles je zejména v případě rentability způsoben stálými dopady hospodářské krize, která se ve společnosti GA Energo technik a odvětví elektroenergetiky projevila později než v odvětví jiných. Na propadu likvidity v roce 2012 má svůj podíl také nařízení nového vlastníka celého holdingu GA – francouzská společnost VINCI Energies. Tento nový vlastník, z důvodu obchodovatelnosti na burze, vydal nařízení platné pro celý holding, které nabylo své účinnosti ke 13. 12. 2012. Toto nařízení obsahovalo zákaz plateb z bankovních účtů po uvedeném datu. Společnost se tedy měla snažit o úhradu svých závazků do 13. prosince roku 2012 a předem vyčlenit a odhadnout peněžní prostředky potřebné na přechodné období 18 dní zbývajících do konce účetního období. Z těchto důvodů je možné v rozvaze za minulý rok vidět vyšší stav dohadných položek, a to jak aktivních tak pasivních, které obsahují ještě nevyfakturované či nepředané zakázky již k datu 13. 12. 2012. Zároveň je možné si povšimnout vyššího stavu peněžních prostředků v hotovosti, jejichž výši společnost odhadla jako potřebné pro úhradu urgentních záležitostí v přechodném období.

Svůj podíl na celkově horším hospodaření společnosti v roce 2012 mělo zajisté také ukončení státních dotací na fotovoltaiku vydané v předchozím roce. Díky této skutečnosti zaznamenala divize obnovitelných zdrojů vedená technickým ředitelem v roce 2012 významný propad. (*Interní materiály GA Energo, 2013*)

Obrat roku 2011 byl naopak pozitivně ovlivněn tímto aspektem ukončení státní podpory pro výstavbu a uvedení do provozu fotovoltaických elektráren, jelikož každý investor, který měl v úmyslu toto zařízení postavit, spěchal s jeho uvedením do provozu ještě v roce 2011. Z tohoto důvodu dosáhla společnost GA Energo pouze v této oblasti obratu 300 milionů Kč. Dalším výrazným aspektem nárůstu obratu bylo dokončení stavby trvající dva roky – výstavby rozvodny Doubrava za cca 260 milionů korun. Taktéž v oblasti výstavby VVN byl realizován projekt rekonstrukce vedení 110 kV Přeštice - Rokycany s náklady pouze na práci ve výši 190 milionů Kč. Jedná se o veřejné zakázky, které svojí výší vybočují z rámce běžných zakázek, jejich rozsah je v odvětví elektroenergetiky nadprůměrný. (*Interní materiály GA Energo, 2013*)

Analýza likvidity svými výsledky dokládá finanční stabilitu společnosti GA Energo technik, kdy všechny tři její stupně ukazují schopnost podniku bez problémů hradit veškeré své závazky. Kromě roku 2010 vykazují ukazatelé rentability i likvidity hodnoty mírně nadprůměrné oproti konkurenci v odvětví distribuce elektrické energie.

Jelikož se hodnoty likvidity společnosti GA Energo technik pohybují přibližně v doporučeném rozmezí, značí tato skutečnost, že firma má příležitost ke zhodnocování svých finančních prostředků, protože výsledky neukazují jejich přílišnou vázanost v aktivech.

Kapitálová struktura společnosti ukázala financování podniku převážně z vlastních zdrojů a to včetně roku 2010 kdy byl firmě GA Energo poskytnut úvěr v přibližné výši 150 milionů Kč. I přes tuto skutečnost společnost ve sledovaném období používala ke svému podnikání více než 54% z vlastních zdrojů.

Dá se předpokládat, že ve společnosti GA Energo technik v období minimálně následujících dvou let nedojde k výraznému zlepšení a to zejména kvůli současným politickým podmínkám souvisejícím s podmínkami na trhu. Dokud budou někteří političtí činitelé zainteresovaní ve skupině EPH, která momentálně silně působí na tržní podmínky, není možné, aby společnost GA Energo technik dosáhla většího obratu v důsledku většího objemu získaných zakázek. Předpokladu zvýšení výsledku hospodaření společnosti v následujících letech brání zároveň splácený úvěr, jehož úroky působí na snižování zisku.

5.2 Doporučení pro společnost

Společnost GA Energo technik by do budoucna měla zajisté pokračovat v podpoře vzdělávání a rozvoje dovedností svých pracovníků a nadále se starat o zisk a aktualizaci certifikátů pro svůj předmět podnikání. Je možné, že těmito kroky společnost GA získá výhodu oproti konkurentům při výběrových řízeních na jednotlivé zakázky důležité pro chod této firmy.

Co se týká strategických cílů společnosti, bylo by na zvážení seznámit s některými záměry zaměstnance společnosti. Povědomí pracovníků o dlouhodobých cílech by tak mohlo posloužit jako motivační prvek zaměstnanců pro jejich každodenní vykonávanou práci.

Co se týká doporučení v oblasti řízení, měla by společnost zejména efektivněji využívat controllingový úsek. Firma by si nejprve měla ujasnit poslání tohoto úseku - tedy na základě analýzy a sběru dat navrhovat kroky pro budoucí vývoj a sestavování plánů na všech úrovních tak, aby bylo dosahováno strategických a operativních cílů¹³.

Vedení společnosti by se pak na základě této definice mělo zamyslet nejen nad organizačním začleněním controllingu, ale nedostatky je možné spatřovat také v nízké informovanosti zaměstnanců společnosti o úloze tohoto úseku ve firmě.

Úloha controllingu v současném postavení ve společnosti GA Energo je částečně smazávána zejména ze strany managementu, který tento úsek zatěžuje analýzou stávajícího informačního systému, revizí účetnictví a dalšími úkoly controllingu nepříslušnými. Zejména z tohoto důvodu by se vedení společnosti mělo zamyslet nad možností postavení controllingu na úroveň srovnatelnou například s ekonomickým a technickým ředitelem a informovat nejen je, ale i ostatní pracovníky srozumitelným výčtem činností, které by měly být náplní práce kontrolorů.

V souvislosti s organigramem společnosti je možné dále doporučit společnosti zviditelnění vyšší hierarchické pozice výkonného ředitele, který má téměř srovnatelné pravomoci s generálním ředitelem a figuruje jako jeho zástupce v době nepřítomnosti. Výkonný ředitel by tedy měl být možná jediným přímým podřízeným generálního ředitele společnosti a ředitel technický a ekonomický pak zastávat pozici třetího stupně v této firemní hierarchii.

Z důvodu stále se projevujících následků hospodářské krize, nedostatku zakázek a slabého politického vlivu společnosti GA Energo technik na trhu by se tato společnost měla snažit o snížení svých nákladů. Zároveň došlo k poklesu obratu společnosti v loňském roce oproti roku 2011 téměř o třetinu¹⁴, ovšem úbytek zaměstnanců není tomuto stavu adekvátní.

Snížení nákladů mající vliv na čistý zisk by mohlo zmírnit pokles rentability, který je k vidění při výpočtu tohoto ukazatele za minulý rok. Tohoto efektu by společnost mohla docílit například následujícími možnostmi¹⁵:

¹³ Podstata a úloha controllingu zmiňována v kapitole 3.1.4

¹⁴ Viz. příloha č. 1 – Vývoj obratu a počtu zaměstnanců

¹⁵ Tato doporučení vycházejí z osobních zkušeností a pozorování autorky během, jejího působení ve společnosti GA Energo technik s.r.o.

➤ Společnost by se mohla zamyslet nad nutností a současnou využitelností stávajícího vozového parku. Mnohé automobily sloužící zaměstnancům i pro osobní potřebu jsou během pracovní doby nevyužité a následně se mnohdy nedostává automobilů na řadové zaměstnance při potřebě zařizování pracovních záležitostí. Bylo by tedy k zamyšlení vytvoření určité půjčovny, kdy by auta sloužící pracovníkům jako bonus ke mzdě a tedy i k soukromému užití, byla během dopoledních hodin k dispozici všem zaměstnancům společnosti jako dopravní prostředek k vyřizování obchodních záležitostí a jednání. Toto opatření by pravděpodobně vedlo ke snížení nákladů, tím tedy růstu čistého zisku a zmírnění předpokládaného poklesu ukazatelů rentability.

➤ Posouzení postupů a produktivity při zadávání dokumentů do DMS ELO. Proces zadávání příchozí pošty je zpracováván třemi pracovníci podatelny, které po naskenování jednotlivých dokumentů do hlavičky v systému zapíše meta data a následně dokumentu přiřadí příslušné workflow. Je na zvážení, zda jsou opravdu tři pracovníci na tuto činnost potřebné. Snížení počtu zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti by opět vedlo k poklesu nákladů, které ovlivňují výši čistého zisku, jehož růst by opět mohl pozitivně ovlivnit ukazatele rentability.

➤ Další možností při snižování nákladů by mohla být právě optimalizace procesu popsaného v předchozím bodě. V případě, že by zaměstnankyně podatelny při zadávání faktur do systému vyplnily například i údaje z faktury, mohla by tato faktura být rovnou zanesena do IS Helios, aniž by se s jejím dalším zpracováním zabývaly zaměstnankyně účtárny. Tato časová úspora ovlivňující zaměstnance účtárny by mohla ovlivnit snížení mzdových nákladů ve formě přesčasových hodin. Snížení těchto nákladů ve spojení s růstem čistého zisku by mohlo opět nepatrně přispět ke zmírnění poklesu ukazatelů rentability.

V oblasti týkající se spíše strategických cílů by bylo možné společnosti navrhnout zjištění informací o polském trhu. Jelikož již má společnost své jméno na Slovensku a mnohé zájmy soustředí i na území Rakouska a Spolkové republiky Německo, bylo by rozšíření působnosti společnosti GA Energo technik na území Polska jistě snadnější. Zároveň se v této lokalitě nenachází ani žádná ze sesterských společností z holdingu GA. Tímto krokem by zajisté společnost také částečně eliminovala své obavy z nedostatku práce pro své zaměstnance kvůli pro společnost v současnosti nevýhodné politické situaci v ČR.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo charakterizovat společnost GA Energo technik s.r.o., její ekonomický vývoj a vývoj podnikatelského prostředí. Hlavním cílem bylo poté zhodnotit a zanalyzovat zejména hospodaření společnosti v období posledních čtyř let. Zároveň byl vedením společnosti GA Energo technik zadán požadavek dotknout se v této bakalářské práci problematiky controllingu.

Praktická aplikace na společnost je v práci uváděna v přímé návaznosti na teoretická východiska a je tak možné okamžité a přehledné srovnání teorie s praxí.

Za stěžejní část této bakalářské práce se dá považovat především třetí kapitola s názvem „Teorie řízení a jeho analýza ve společnosti.“ Dle požadavku vedení firmy GA Energo technik byla v podkapitole týkající se samotného řízení a plánování analyzována i situace controllingu v této společnosti. Zde byly zjištěny nedostatky týkající se vůbec povědomí pracovníků o činnostech, které by měly být náplní práce controllingového úseku. Zároveň je tento zařazen na poměrně nízké pozici ve firemní hierarchii - jako vhodnější by se jevilo postavení controllingu jako samostatné divize či na úrovni shodnou s ekonomickým ředitelem.

Druhá část třetí kapitoly se věnuje hodnocení ekonomické situace společnosti GA Energo technik, přičemž při zpracování finanční analýzy bylo vycházeno z teoretických poznatků získaných z odborné literatury. Data, která byla dostupná na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu byla graficky srovnána s hodnotami dosaženými poměrovou analýzou ve sledované společnosti.

Provedená finanční analýza prokázala stav společnosti GA Energo technik jako dobrý, zdravý a stabilní a to přesto, že se tato firma v současnosti stále potýká s dopady hospodářské krize. Ve sledovaném období, na které byla finanční analýza zaměřena – tedy roky 2009 až 2012, je možné pozorovat poměrně velký vliv koupě obchodního podílu jihomoravské společnosti firmou GA Energo technik.

V grafickém zobrazení zejména ukazatelů rentability a likvidity je k vidění odlišnost roku 2009 oproti následujícím létům, kdy oba ukazatele v tomto roce dosahují vysokých hodnot. Tato skutečnost je dána pozůstatky politiky tehdy již bývalé obchodní firmy REKS, jejíž strategií byla snaha o financování majetku co nejvíce z vlastních zdrojů a

zároveň aktiva společnosti dosahovala hodnoty o více než 200 milionů nižší než v letech následujících.

Nejmarkantnější rozdíl je možné sledovat právě mezi rokem 2009 a 2010. Především z důvodu finanční výpomoci, která byla společnosti GA Energo technik poskytnuta na koupi obchodního podílu společnosti JM-montáže, je v roce 2010 zaznamenán propad zejména likvidity a to až pod úroveň průměru odvětví.

V roce 2011 je možné sledovat, jak nařízení vlády České republiky ovlivňuje podnikatelskou činnost. Rozhodnutí o ukončení státních dotací na výstavbu fotovoltaických elektráren, společně s vyšším objemem zakázek a dokončením a úhradou staveb v řádech milionů společnosti GA Energo technik, přispělo ke zlepšení hodnot poměrových ukazatelů a růstu výsledku hospodaření za toto účetní období. Zmíněné ukončení státní podpory v oblasti fotovoltaiky ovšem nese i negativní dopad jako jedna z příčin poklesu hospodaření společnosti v loňském roce.

Uskutečněná fúze se společností JM-montáže se dá považovat za úspěšnou, jelikož přispěla nejen k růstu výnosnosti vlastního kapitálu společnosti GA Energo technik za rok 2011.

Ukazatel zadluženosti v jednotlivých letech dokládá finanční stabilitu podniku. Společnost ke svému podnikání používá dražší, ovšem stabilnější financování z vlastních zdrojů.

Vzhledem k nepříznivým tržním podmínkám bylo společnosti doporučeno setrvat při získávání potřebné certifikace a stálém odvádění kvalitní práce. Dále byly navrženy změny v organizační struktuře společnosti GA Energo technik a uveden možný postup úspory nákladů s cílem zmírnění poklesu rentability.

Téma této bakalářské práce je velmi obsáhlé a přesahuje její rozsah. Jednotlivé kapitoly by bylo možné prozkoumat více dopodrobna, včetně komplexní analýzy controllingu, čemuž by se mohla věnovat a dále rozvinout například diplomová práce.

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| TABULKA 1: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA AKTIV | 35 |
| TABULKA 2: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA PASIV | 37 |
| TABULKA 3: ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY..... | 40 |
| TABULKA 4: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA AKTIV | 42 |
| TABULKA 5: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA PASIV | 43 |
| TABULKA 6: VÝVOJ UKAZATELŮ RENTABILITY SPOLEČNOSTI GA ENERGO [ÚDAJE V %]..... | 45 |
| TABULKA 7: DOPORUČENÉ ROZMEZÍ HODNOT LIKVIDITY DLE LITERATURY HRDÝ, HOROVÁ, 2009..... | 49 |
| TABULKA 8: LIKVIDITA SPOLEČNOSTI GA ENERGO TECHNIK | 49 |
| TABULKA 9: AKTIVITA SPOLEČNOSTI GA ENERGO TECHNIK V LETECH 2009 - 2012..... | 53 |
| TABULKA 10: ZADLUŽENOST SPOLEČNOSTI GA ENERGO TECHNIK V LETECH 2009 - 2012..... | 56 |

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| OBRÁZEK 1: OBJEM PRACÍ JEDNOTLIVÝCH SDRUŽENÍ V MIL. KČ..... | 16 |
| OBRÁZEK 2: POČET KVALIFIKOVANÝCH PRACOVNÍKŮ JEDNOTLIVÝCH SDRUŽENÍ | 16 |
| OBRÁZEK 3: PODÍLY NA TRHU VVN A ZVN | 17 |
| OBRÁZEK 4: KONKURENCE V OBLASTI VÝSTAVBY ROZVODEN | 17 |
| OBRÁZEK 5: VÝVOJ CELKOVÝCH AKTIV SPOLEČNOSTI GA ENERGO V LETECH 2009 – 2012 | 35 |
| OBRÁZEK 6: VÝVOJ STÁLÝCH A OBĚŽNÝCH AKTIV VE SPOLEČNOSTI GA ENERGO V LETECH 2009 - 2012 | 36 |
| OBRÁZEK 7: VÝVOJ CELKOVÝCH PASIV SPOLEČNOSTI GA ENERGO V LETECH 2009 - 2012 | 38 |
| OBRÁZEK 8: VÝVOJ VLASTNÍCH A CIZÍCH ZDROJŮ SPOLEČNOSTI GA ENERGO TECHNIK V LETECH 2009 - 2011 | 38 |
| OBRÁZEK 9: VÝVOJ VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI GA ENERGO TECHNIK V LETECH 2009 - 2012 | 40 |
| OBRÁZEK 10: STRUKTURA MAJETKU SPOLEČNOSTI GA ENERGO TECHNIK | 42 |
| OBRÁZEK 11: STRUKTURA ZDROJŮ FINANCOVÁNÍ SPOLEČNOSTI GA ENERGO | 44 |
| OBRÁZEK 12: RENTABILITA AKTIV SPOLEČNOSTI GA ENERGO | 45 |
| OBRÁZEK 13: RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU SPOLEČNOST GA ENERGO TECHNIK..... | 47 |
| OBRÁZEK 14: VÝVOJ RENTABILITY TRŽEB SPOLEČNOSTI GA ENERGO V OBDOBÍ LET 2009 - 2012 | 48 |
| OBRÁZEK 15: VÝVOJ OKAMŽITÉ LIKVIDITY SPOLEČNOSTI GA ENERGO VE SROVNÁNÍ S KONKURENCÍ V ODVĚTVÍ | 50 |
| OBRÁZEK 16: VÝVOJ POHOTOVÉ LIKVIDITY SPOLEČNOSTI GA ENERGO VE SROVNÁNÍ S KONKURENCÍ V ODVĚTVÍ | 51 |
| OBRÁZEK 17: BĚŽNÁ LIKVIDITA SPOLEČNOSTI GA ENERGO TECHNIK VE SROVNÁNÍ S KONKURENCÍ V LETECH 2009 - 2012 .. | 52 |
| OBRÁZEK 18: VÝVOJ OBRATU CELKOVÝCH AKTIV SPOLEČNOSTI GA ENERGO TECHNIK V LETECH 2009 - 2012 | 54 |
| OBRÁZEK 19: VÝVOJ DOBY OBRATU POHLEDÁVEK SPOLEČNOSTI V LETECH 2009 - 2012..... | 55 |
| OBRÁZEK 20: VÝVOJ DOBY OBRATU ZÁVAZKŮ SPOLEČNOSTI GA ENERGO V LETECH 2009 - 2012 | 55 |
| OBRÁZEK 21: VÝVOJ CELKOVÉ ZADLUŽENOSTI SPOLEČNOSTI V LETECH 2009 - 2012 | 57 |
| OBRÁZEK 22: KOEFICIENT SAMOFINANCOVÁNÍ SPOLEČNOSTI GA ENERGO V LETECH 2009 - 2012 | 57 |

Seznam použitých zkratk

| | |
|-----------|---|
| CZ-NACE | Klasifikace ekonomických činností |
| ČEPS | energetická společnost ČEPS a.s. |
| ČEZ | energetická společnost ČEZ a.s. |
| DMS ELO | Document Management System |
| EMS | Energetická montážní společnost |
| EPH | Energetický a průmyslový holding |
| GA Energo | Gesellschaft für elektrische Anlagen Energo technik, s.r.o. |
| GA HLB | Gesellschaft für elektrische Anlagen Hochspannung Leitungsbau |
| GA LBS | Gesellschaft für elektrische Anlagen Leitungsbau Süd GmbH |
| GmbH | Gesellschaft mit beschränkter Haftung [s.r.o.] |
| IS Helios | Informační systém Helios |
| ISO | International Organization for Standardization, [mezinárodní organizace pro normalizaci] |
| JMM | společnost JM-montáže, s.r.o. |
| kV | kilovolt |
| maj. | Majetek |
| mil. | milion |
| NN | Nízké Napětí |
| OR | obchodní rejstřík firem |
| REKS | Společnost REKS Plzeň, s.r.o. |
| ROA | Return On Assets; rentabilita aktiv |
| ROE | Return On Equity; rentabilita vlastního kapitálu |
| ROS | Return On Sales; rentabilita tržeb |
| s.r.o. | společnost s ručením omezeným |
| VH | Výsledek hospodaření |

| | |
|-----|-----------------------|
| VN | Vysoké Napětí |
| VVN | Velmi Vysoké Napětí |
| ZVN | Zvláště Vysoké Napětí |

Seznam použité literatury

Monografie

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

ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: ASPI, 2004, 814 s. ISBN 80-735-7035-1

HRDÝ, Milan., HOROVÁ, Michaela. *Finance podniku*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 179 s. ISBN 978-80-7357-492-5.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007, 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, v, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 285 s. ISBN 978-80-247-2952-7.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xxv, 475 s. ISBN 80-717-9892-4.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 233 s. ISBN 80-867-5435-9.

TICHÁ I., HRON J. *Strategické řízení*. Praha: CREDIT, 2003 ISBN 80-213-0922-9

Odborné konzultace

Mgr. Ing. SVOBODOVÁ, Simona. *Vedoucí úseku účtárna a lidské zdroje*. GA Energo technik s.r.o., Na Střílně AB, 33011 Plzeň – Třemošná. Interview dne: 28. 2. 2013; 20. 3. 2013

Ing. SVOBODA, Václav. *Výkonný ředitel společnosti*. GA Energo technik s.r.o., Na Střílně AB, 33011 Plzeň – Třemošná. Interview dne: 11. 12. 2012; 22. 1. 2013; 12. 2. 2013.

Internetové zdroje

Controlling. [online]. PJCA Controlling Agency, 2010 [cit. 2013-01-22]. Dostupné z: <http://www.pjca.eu/inpage/ruzna-pojeti-controllingu>

Controlling: Z čeho vychází a čemu slouží. [online]. SystemOnLine, 2002, 7-8 [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/controlling.htm>

Finanční analýzy podnikové sféry za rok 2011. [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2012 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument105732.html>

Finanční analýzy podnikové sféry za rok 2010. [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2011 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument89407.html>

Finanční analýzy podnikové sféry za rok 2009. [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2010 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument76325.html>

GA HLB Gruppe. [online]. GA Hochspannung Leitungsbau. [cit. 2012-01-20]. Dostupné z: <http://www.ga-hlb.de/das-unternehmen/ga-hlb-gruppe.html>

Normy. [online]. CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti, 2006 [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: <http://www.cqs.cz/Normy/CSN-EN-ISO-3834-22006-Management-svarovani.html>

Normy. [online]. CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti 2009 [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: <http://www.cqs.cz/Normy/CSN-EN-ISO-90012009-Management-kvality.html>

Normy. [online]. CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti, 2005 [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: <http://www.cqs.cz/Normy/CSN-EN-ISO-140012005-Environmentalni-management.html>

Normy. [online]. CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti, 2008 [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: <http://www.cqs.cz/Normy/CSN-OHSAS-180012008-Management-bezpecnosti-a-ochrany-zdravi-pri-praci.html>

O firmě. [online]. GA Energo technik, s.r.o. 2012 [cit. 2013-12-15]. Dostupné z: <http://www.gaenergo.cz/cz/o-firme.htm>

Výpis dat Obchodního rejstříku v ARES. [online]. ARES - Administrativní registr ekonomických subjektů, 2012 [cit. 2012-12-15]. Dostupné z:

http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_or.cgi?ico=49196812&rozsah=1&jazyk=cz&xml=1&akce=225525

Výroční zpráva, zpráva auditora, účetní závěrka 2009. [online]. Obchodní rejstřík a Sběrka listin, 2010 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a90868&dokumentId=C+4355%2fSL44%40KSPL&klic=d6n8sb>

Zpráva auditora, účetní závěrka 2010. [online]. Obchodní rejstřík a Sběrka listin, 2011 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a90868&dokumentId=C+4355%2fSL48%40KSPL&klic=b40nsh>

Zpráva auditora, účetní závěrka 2011. [online]. Obchodní rejstřík a Sběrka listin, 2012 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a90868&dokumentId=C+4355%2fSL52%40KSPL&klic=b40nsh>

Ostatní prameny a zdroje

Interní směrnice společnosti GA Energo technik s.r.o.

Interní materiály společnosti GA Energo technik s.r.o., získané dne: 11. 12. 2012 a 22. 1. 2013

Seznam příloh

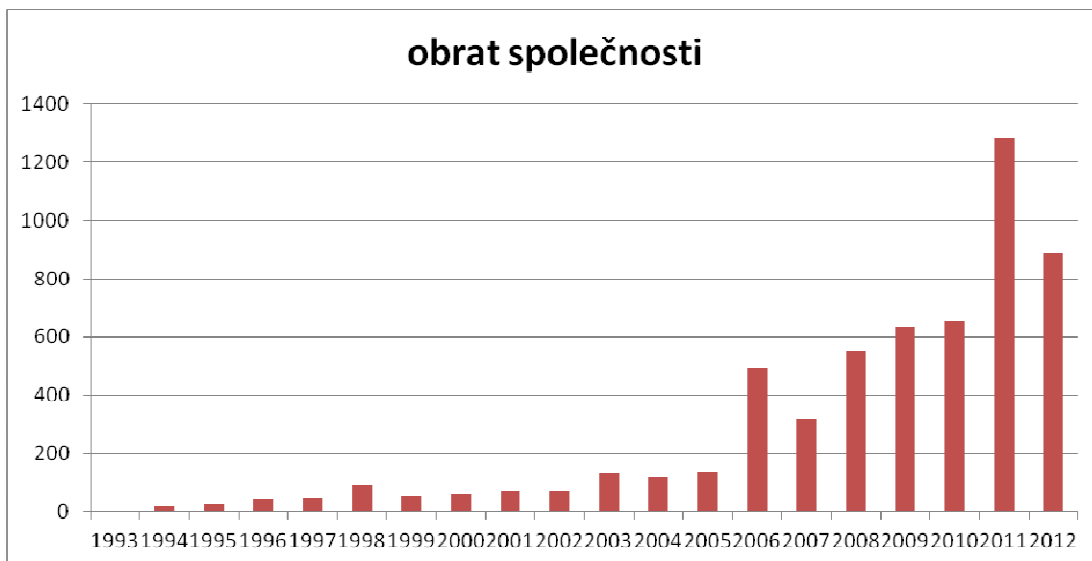
Příloha č. 1: Vývoj obrátu a počtu zaměstnanců firmy GA Energo technik

Příloha č. 2: Rozvaha společnosti GA Energo ke dni 31. 12. 2012

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti GA Energo k 31. 12. 2012

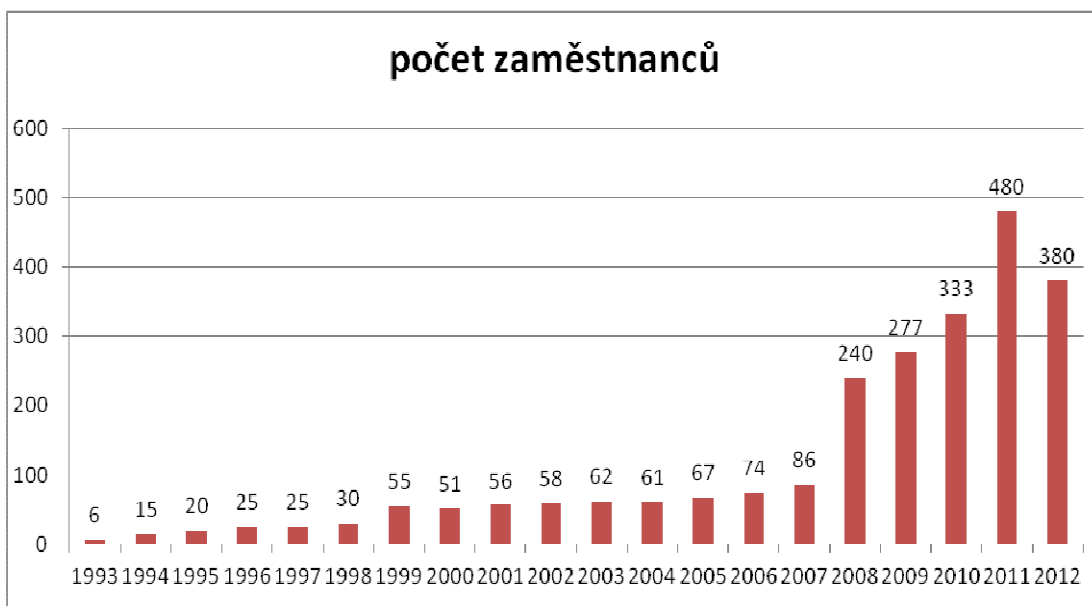
Příloha č. 1: Vývoj obratu a počtu zaměstnanců firmy GA Energo technik

Vývoj obratu firmy GA Energo [v milionech Kč]



Zdroj: GA Energo technik, 2013

Vývoj počtu zaměstnanců GA Energo technik



Zdroj: GA Energo technik, 2013

Příloha č. 2: Rozvaha společnosti GA Energo ke dni 31. 12. 2012

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA

ke dni**31.12.2012**.....

jednotky: 1000 Kč

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
GA Energo technik s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště
**Na Střílně AB
Píseň
33011**

| Označ. a | AKTIVA b | číslo řádku | Běžné účetní období | | | Minulé období |
|-------------|--|----------------|---------------------|-----------|-----------|---------------|
| | | | Brutto | Korekce | Netto | Netto |
| | AKTIVA CELKEM | 001 | + 722 154 | - 276 980 | + 445 174 | + 508 046 |
| B. | Dlouhodobý majetek | 003 | + 346 656 | - 227 511 | + 119 145 | + 133 144 |
| B. I. | Dlouhodobý nehmotný majetek | 004 | +15 145 | -12 513 | +2 632 | +3 682 |
| B. I. 3. | Software | 007 | +15 145 | -12 513 | +2 632 | +3 516 |
| B. I. 7. | Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek | 011 | +0 | +0 | +0 | + 166 |
| B. II. | Dlouhodobý hmotný majetek | 013 | + 331 366 | - 214 998 | + 116 368 | + 129 317 |
| B. II. 1. | Pozemky | 014 | +4 680 | +0 | +4 680 | +4 680 |
| B. II. 2. | Stavby | 015 | +60 455 | -24 507 | +35 948 | +38 019 |
| B. II. 3. | Samostatné movité věci a soubory movitých věcí | 016 | + 264 889 | - 189 300 | +75 589 | +84 182 |
| B. II. 6. | Jiný dlouhodobý hmotný majetek | 019 | +1 313 | -1 191 | + 122 | + 122 |
| B. II. 7. | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 020 | +29 | +0 | +29 | +2 314 |
| B. III. | Dlouhodobý finanční majetek | 023 | + 145 | +0 | + 145 | + 145 |
| B. III. 1. | Podíly - ovládaná osoba | 024 | + 145 | +0 | + 145 | + 145 |
| C. | Oběžná aktiva | 031 | + 372 595 | -49 469 | + 323 126 | + 371 485 |
| C. I. | Zásoby | 032 | +72 717 | -10 351 | +62 366 | +57 217 |
| C. I. 1. | Materiál | 033 | +5 148 | -2 359 | +2 789 | +7 022 |
| C. I. 2. | Nedokončená výroba a polotovary | 034 | +67 569 | -7 992 | +59 577 | +50 195 |
| C. II. | Dlouhodobé pohledávky | 039 | +6 685 | +0 | +6 685 | +1 566 |
| C. II. 1. | Pohledávky z obchodních vztahů | 040 | +2 230 | +0 | +2 230 | + 348 |
| C. II. 8. | Odložená daňová pohledávka | 047 | +4 455 | +0 | +4 455 | +1 218 |
| C. III. | Krátkodobé pohledávky | 048 | + 236 830 | -39 118 | + 197 712 | + 219 108 |
| C. III. 1. | Pohledávky z obchodních vztahů | 049 | + 170 696 | -39 118 | + 131 578 | + 204 299 |
| C. III. 2. | Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba | 050 | + 314 | +0 | + 314 | +4 870 |
| C. III. 6. | Stát - daňové pohledávky | 054 | +7 969 | +0 | +7 969 | +0 |
| C. III. 7. | Krátkodobé poskytnuté zálohy | 055 | +7 565 | +0 | +7 565 | +9 539 |
| C. III. 8. | Dohadné účty aktivní | 056 | +49 831 | +0 | +49 831 | + 122 |
| C. III. 9. | Jiné pohledávky | 057 | + 455 | +0 | + 455 | + 278 |
| C. IV. | Krátkodobý finanční majetek | 058 | +56 363 | +0 | +56 363 | +93 594 |
| C. IV. 1. | Peníze | 059 | +1 493 | +0 | +1 493 | + 497 |
| C. IV. 2. | Účty v bankách | 060 | +53 009 | +0 | +53 009 | +91 236 |
| C. IV. 3. | Krátkodobé cenné papíry a podíly | 061 | +1 861 | +0 | +1 861 | +1 861 |
| D. I. | Časové rozlišení | 063 | +2 903 | +0 | +2 903 | +3 417 |
| D. I. 1. | Náklady příštích období | 064 | +2 903 | +0 | +2 903 | +3 417 |

Příloha č. 2: Rozvaha společnosti GA Energo ke dni 31. 12. 2012

| Označ. a | PASIVA b | číslo řádku | Běžné účetní období 5 | Minulé období 6 |
|-------------|---|----------------|--------------------------|--------------------|
| | PASIVA CELKEM | 067 | + 445 174 | + 508 041 |
| A. | Vlastní kapitál | 068 | + 250 669 | + 298 561 |
| A. I. | Základní kapitál | 069 | +32 000 | +32 000 |
| A. I. 1. | Základní kapitál | 070 | +32 000 | +32 000 |
| A. II. | Kapitálové fondy | 073 | +40 519 | +40 519 |
| A. II. 1. | Emisní ažio | 074 | +37 223 | +37 223 |
| A. II. 2. | Ostatní kapitálové fondy | 075 | +3 296 | +3 296 |
| A. III. | Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku | 078 | +12 280 | +11 871 |
| A. III. 1. | Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond | 079 | +9 000 | +9 000 |
| A. III. 2. | Statutární a ostatní fondy | 080 | +3 280 | +2 871 |
| A. IV. | Výsledek hospodaření minulých let | 081 | + 113 466 | + 137 731 |
| A. IV. 1. | Nerozdělený zisk minulých let | 082 | + 113 466 | + 137 731 |
| A. V. 1. | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | 084 | +52 404 | +76 421 |
| B. | Cizí zdroje | 085 | + 190 470 | + 203 530 |
| B. I. | Rezervy | 086 | +1 976 | +5 911 |
| B. I. 2. | Rezerva na důchody a podobné závazky | 088 | +1 976 | +5 911 |
| B. III. | Krátkodobé závazky | 102 | + 188 494 | + 177 620 |
| B. III. 1. | Závazky z obchodních vztahů | 103 | +31 231 | +93 011 |
| B. III. 2. | Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba | 104 | + 940 | + 709 |
| B. III. 4. | Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení | 106 | +96 751 | + 521 |
| B. III. 5. | Závazky k zaměstnancům | 107 | +10 712 | +9 451 |
| B. III. 6. | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | 108 | +6 033 | +5 311 |
| B. III. 7. | Stát – daňové závazky a dotace | 109 | +5 845 | +7 351 |
| B. III. 8. | Krátkodobé přijaté zálohy | 110 | + 863 | +2 111 |
| B. III. 10. | Dohadné účty pasivní | 112 | +34 593 | +13 581 |
| B. III. 11. | Jiné závazky | 113 | +1 526 | +47 661 |
| B. IV. | Bankovní úvěry a výpomoci | 114 | +0 | +20 000 |
| B. IV. 2. | Krátkodobé bankovní úvěry | 116 | +0 | +20 000 |
| C. I. | Časové rozlišení | 118 | +4 035 | +5 941 |
| C. I. 1. | Výdaje příštích období | 119 | +0 | +311 |
| C. I. 2. | Výnosy příštích období | 120 | +4 035 | +5 911 |

Sestaveno dne:

0 3 . 0 1 . 2 0 1 3

Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky
nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Právní forma účetní jednotky

společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání

montáž a údržba vyhrazených technických zařízení
revize elektrických zařízení

Pozn.:

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti GA Energo k 31. 12. 2012

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v druhovém členění

ke dni 31. 12. 2012

jednotky: 1000 Kč

| Rok | Měsíc | IČ |
|------|-------|----------|
| 2012 | 1 2 | 49196812 |

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
GA Energo technik s.r.o.

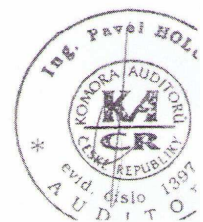
Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště
Na Střelné AB
Pízeň
33011

| Označ. | VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY | číslo řádku | Skutečnost v běžném účetním období | |
|---------|---|-------------|------------------------------------|-----------|
| | | | sledovaném | minulém |
| a | b | | 1 | 2 |
| I. | Tržby za prodej zboží | 01 | + 862 | +33 |
| | Náklady vynaložené na prodané zboží | 02 | + 855 | +30 |
| + | Obchodní marže | 03 | +7 | +3 |
| II. | Výkony | 04 | + 831 162 | + 990 955 |
| II. 1. | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 05 | + 819 527 | + 988 788 |
| II. 2. | Změna stavu zásob vlastní činnosti | 06 | +11 635 | +2 167 |
| I. | Výkonová spotřeba | 08 | + 502 276 | + 611 443 |
| B. 1. | Spotřeba materiálu a energie | 09 | + 207 155 | + 175 290 |
| B. 2. | Služby | 10 | + 295 121 | + 436 153 |
| + | Přidaná hodnota | 11 | + 328 893 | + 379 515 |
| C. | Osobní náklady součet | 12 | + 204 954 | + 222 251 |
| C. 1. | Mzdové náklady | 13 | + 149 285 | + 162 045 |
| C. 2. | Odměny členům orgánů společnosti a družstva | 14 | +0 | +60 |
| C. 3. | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 15 | +49 677 | +53 598 |
| C. 4. | Sociální náklady | 16 | +5 992 | +6 548 |
| D. | Daně a poplatky | 17 | +3 710 | +3 208 |
| E. | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 18 | +40 425 | +39 833 |
| III. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu | 19 | +30 883 | +12 365 |
| III. 1. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku | 20 | + 899 | +1 566 |
| III. 2. | Tržby z prodeje materiálu | 21 | +29 984 | +10 799 |
| F. | Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu | 22 | +13 862 | +10 555 |
| F. 1. | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku | 23 | + 262 | + 365 |
| F. 2. | Prodaný materiál | 24 | +13 600 | +10 190 |
| G. | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období | 25 | +21 245 | +17 844 |
| IV. | Ostatní provozní výnosy | 26 | +6 830 | +40 745 |
| H. | Ostatní provozní náklady | 27 | +13 566 | +37 852 |
| * | Provozní výsledek hospodaření | 30 | +68 844 | + 101 082 |
| X. | Výnosové úroky | 42 | +30 | +85 |
| N. | Nákladové úroky | 43 | +1 089 | +2 544 |
| XI. | Ostatní finanční výnosy | 44 | + 643 | +2 196 |
| O. | Ostatní finanční náklady | 45 | +4 367 | +4 065 |
| * | Finanční výsledek hospodaření | 48 | -4 783 | -4 328 |
| Q. | Daň z příjmů za běžnou činnost | 49 | +11 657 | +20 327 |
| Q. 1. | - splatná | 50 | +14 894 | +23 243 |
| Q. 2. | - odložená | 51 | -3 237 | -2 916 |



Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti GA Energo k 31. 12. 2012

| Označ. | VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY | číslo řádku | Skutečnost v běžném účetním období | |
|---|---|--|------------------------------------|---------|
| | | | sledovaném | minulém |
| a | b | | 1 | 2 |
| ** | Výsledek hospodaření za běžnou činnost | 52 | +52 404 | +76 42 |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) | 60 | +52 404 | +76 42 |
| **** | Výsledek hospodaření před zdaněním | 61 | +64 061 | +96 75 |
| Sestaveno dne: 0 3 . 0 1 . 2 0 1 3 | | Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou | | |
| Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným | | Předmět podnikání montáž a údržba vyhrazených technických zařízení revize elektrických zařízení | Pozn.: | |



Abstrakt

ŽIDKOVÁ, Štěpánka. *Zhodnocení ekonomické situace podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU, 74 s., 2013

Klíčová slova: řízení, controlling, finanční analýza, poměrové ukazatele

Cílem bakalářské práce je analýza ekonomické situace společnosti GA Energo technik s.r.o. v zaměření na roky 2009 – 2012. Práce je rozčleněna do pěti kapitol. První dvě kapitoly se obsahují informace o společnosti a trhu, na kterém působí. Třetí kapitola je stěžejní částí práce, kdy se nejprve zabývá teorií řízení a jeho analýzou ve společnosti. Zmíněn je zde také controlling. V druhé části je analyzováno hospodaření společnosti pomocí finanční analýzy vycházející z teoretických východisek. Poslední dvě kapitoly hodnotí současnou situaci a zabývají se možnostmi vývoje a návrhy do budoucna.

Abstract

ŽIDKOVÁ, Štěpánka. *Evaluation of economic situation of the company*. Bachelor Paper. Pilsen: Faculty of Economics, WBU in Pilsen, 74 p., 2013

Key Words: management, controlling, financial analysis, financial ratios

Purpose of this bachelor thesis is analysis of economic situation of the company GA Energo technik Ltd aiming years 2009 – 2012. The thesis is divided into five chapters. The first two chapters contain information about company and its scope of activity. The third chapter is crucial. The first part of this chapter refers to the management theory and its analysis in the company. The controlling is also mentioned. In the second part the company economy is analyzed by using financial analysis based on theoretical grounds. Last two chapters evaluate present situation and also bring up chances of possible progress and recommendations for the future.