

Úvodní strana

Stránka STAG

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Cílem mé bakalářské práce, týkající se společnosti SANBORN a.s., je provést finanční analýzu a zhodnotit ekonomické hospodaření v této firmě. Na základě provedeného rozboru účetních výkazů posoudím finanční pozici podniku. Pro zpracování použiji jednotlivé ukazatele finanční analýzy a porovnáám je s průměry ve firmách se stejným oborem podnikání. Pomocí zjištěných informací navrhnou a doporučím změny, které by dopomohly k efektivnějšímu hospodaření a k ekonomičtějšímu využívání jejich zdrojů. Dále se budu zabývat možnostmi využití outsourcingu a jeho případné doporučení nebo zamítnutí v konkrétní situaci pro podnik SANBORN a.s. Provedu analýzu marketingové komunikace, pomocí které určím výhody a nevýhody pro firmu. Vyhodnotím, zda je pro společnost lepší využívat interních či externích služeb v oblasti marketingu.

Abstrakt ve světovém jazyce

The aim of my Bachelor's Thesis (concerning the company SANBORN a.s.) is to carry out financial analysis and to evaluate economic processes inside this company. In order to manager it, I will use particular economic indicators of financial analysis and I will compare them with corresponding average values in other firms with the same field of economic activities. By exploiting this information, I will suggest and recommend changes which would help SANBORN a.s., to improve economy and to exploit its resources more efficiently. Further on, I will analyze possibilities of outsourcing, their recommendation or rejection in particular situations which SANBORN a.s. I will carry out analysis of marketing communication by means of which I will specify advantages and disadvantages for the company. I will analyze which kind of marketing services – internal or external – is more advantageous for the company.

Poděkování

Děkuji paní Ing. Marii Pasekové za cenné rady, připomínky a profesionální vedení při zpracování mé bakalářské práce.

Dále děkuji panu Ing. Milanu Holubovi (místopředseda představenstva) za umožnění zpracování mé bakalářské práce ve firmě SANBORN a.s. a paní Lence Homolové za čas věnovaný mým konzultačním návštěvám, při kterých mi poskytla informace ohledně finanční analýzy.

Za pomoc v oblasti marketingových komunikací bych ráda poděkovala panu Mgr. Janu Kramolišovi.

OBSAH

ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 ÚVOD DO FINANČNÍ ANALÝZY.....	9
1.1 INFORMAČNÍ ZDROJE	9
1.1.1 Rozvaha.....	9
1.1.2 Výkaz zisku a ztráty	11
1.1.3 Cash-flow	12
1.1.4 Problémy s vypovídací schopností účetních výkazů	13
1.1.5 Zdroje informací pro finanční analýzu	14
1.2 TECHNIKY A POSTUPY FINANČNÍ ANALÝZY	14
1.3 ABSOLUTNÍ UKAZATELE	15
1.3.1 Analýza trendů – horizontální rozbor.....	15
1.3.2 Procentuální rozbor – vertikální analýza.....	16
1.4 ROZDÍLOVÉ UKAZATELE	16
1.5 POMĚROVÉ UKAZATELE.....	17
1.5.1 Ukazatele zadluženosti.....	18
1.5.2 Ukazatele likvidity	19
1.5.3 Ukazatele rentability.....	20
1.5.4 Ukazatele aktivity.....	21
1.6 SOUHRNNÉ UKAZATELE	23
1.6.1 Altmanův model.....	23
1.6.2 Index IN.....	24
1.6.3 Ekonomická přidaná hodnota (EVA).....	24
1.7 SOUSTAVY POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	25
1.8 MOŽNOSTI VYUŽITÍ OUTSOURCINGU Z VÝSLEDKŮ FINANČNÍ ANALÝZY	26
1.9 OUTSOURCING.....	26
1.9.1 Proces outsourcingu	26
1.9.2 Výhody a nevýhody outsourcingu pro podnik.....	28
II. PRAKTICKÁ ČÁST	30
2 ANALÝZA FIRMY SANBORN A.S.	31
2.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI.....	31
2.1.1 Historie firmy	31
2.1.2 Statutární orgány a management společnosti	31
2.1.3 Výrobní činnosti	32
2.1.4 Nejvýznamnější zákazníci.....	34
2.1.5 Systém jakosti	34
2.1.6 Zaměstnanci	35
2.2 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ	36
2.2.1 Konkurence na trhu	37
2.3 ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	37

2.3.1	Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury.....	38
2.3.2	Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů.....	41
2.3.3	Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury.....	44
2.3.4	Vývojové trendy položek výnosů a nákladů.....	47
2.3.5	Vývoj hospodářského výsledku SANBORN a.s.	50
2.3.6	Dělení hospodářského výsledku SANBORN a.s.	51
2.3.7	Vývoj toků peněžní hotovosti SANBORN a.s.	51
2.3.8	Pohledávky (závazky) po lhůtě splatnosti	52
2.4	ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ	53
2.5	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	54
2.5.1	Ukazatele zadluženosti.....	54
2.5.2	Ukazatele likvidity	56
2.5.3	Ukazatele rentability.....	58
2.5.4	Ukazatele aktivity.....	60
2.5.5	Další ukazatele	63
2.6	SOUHRNNÉ UKAZATELE	64
2.6.1	Altmanovo Z-skóre.....	64
2.6.2	Index důvěryhodnosti IN.....	65
2.6.3	EVA (ekonomická přidaná hodnota).....	66
2.7	SOUSTAVY POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	68
2.8	FINANČNÍ ANALÝZA OUTSOURCINGOVÉHO ŘEŠENÍ	69
2.8.1	Analýza současných marketingových aktivit firmy SANBORN a.s.	69
2.8.2	Rozbor finančních nákladů na marketing ve firmě SANBORN a.s.....	70
2.8.3	Rozbor finančních nákladů na marketing zpracovaný externí agenturou	71
2.8.4	Porovnání výhod a nevýhod outsourcingového řešení marketingu.....	73
2.8.5	Vyhodnocení	75
3	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	76
	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	80
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	82
	SEZNAM OBRÁZKŮ	84
	SEZNAM TABULEK.....	85
	SEZNAM PŘÍLOH.....	86

ÚVOD

Pro zpracování bakalářské práce jsem si zvolila firmu SANBORN a.s. se sídlem ve Velkém Meziříčí. Akciová společnost podniká v oblasti výroby a služeb v odvětvích energetiky, petrochemie, těžby surovin a těžkého strojírenství. Podnik působí na trhu již více jak 30 let a v současnosti zaměstnává přibližně 200 zaměstnanců. Za celou dobu její existence nebyly účetní výkazy analyzovány a nebylo zkoumáno hospodářské postavení podniku. Dalším problémem je rozsah činností marketingových komunikací. Vzhledem k velikosti podniku a nízké úrovni marketingu se zamýšlí o jeho změně a případné možnosti využití outsourcingu.

Finanční analýza je součástí komplexu finančního řízení podniku, která je nepostradatelným nástrojem kvalitního a úspěšného řízení podnikových činností. Je důležitým zdrojem informací nejen pro management společnosti, ale také pro akcionáře, věřitele a další externí uživatele. Působí jako zpětná informace o hospodářské situaci v podniku ve sledovaném období.

Finanční analýza je také rozhodující pro sestavení kvalitních, věcných krátkodobých i dlouhodobých finančních plánů firmy. Rozhodující podmínkou solidnosti a reálnosti prováděné finanční analýzy je spolehlivost a pravdivost vstupních údajů. Významnou úlohu zde proto hraje účetnictví, ze kterého je čerpána podstatná část ukazatelů.

Prostřednictvím finanční analýzy outsourcingového řešení ve zkoumané oblasti můžeme učinit rozhodnutí, která jsou nutná pro strategické plánování. Předpokladem pro úspěšný outsourcing je přesné stanovení cílů společnosti. Jedná se především o finanční důvod - snížení nákladů. Jestliže zjistíme, že nově spočítané náklady mohou být nižší, bude navrhované řešení pro ekonomickou situaci podniku výhodnější. Dalším důvodem je věcné zdokonalení marketingových komunikací. Na základě rozsahu marketingových činností firma SANBORN a.s. zvažuje možnosti využití externích firem.

Hlavní náplní bakalářské práce, zabývající se finančními aspekty outsourcingu ve firmě SANBORN a.s., je zaměřit se na finanční analýzu firmy, především z hlediska vymezení absolutních a poměrových ukazatelů a ověřit jejich vypovídající schopnosti. Z výsledků finanční analýzy outsourcingu doporučím možné využití externích zdrojů v oblasti marketingových komunikací. Na základě zjištěných údajů navrhu doporučení pro zlepšení hospodaření podniku a jeho činnosti v oblasti marketingových komunikací.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ÚVOD DO FINANČNÍ ANALÝZY

U podnikatelských jednotek se začíná projevovat snaha o zvýšení efektivnosti řízení obchodní činnosti a o zkvalitnění finančního řízení. Nezbytnou podmínkou je pochopení a využívání výsledků finančních analýz, které korigují rozhodnutí o zhodnocení či nezhodnocení vlastního či cizího kapitálu. Tyto výsledky poskytují cenné informace nejen pro vlastní potřebu firmy, ale i pro uživatele, kteří nejsou součástí podniku. Slouží tedy jako zdroj nejen pro manažery podniku, ale i investory, obchodní manažery, konkurenty apod.

Pod pojmem finanční analýza chápeme ekonomické hodnocení, které vychází z účetních podkladů. Působí jako zpětná informace o tom, kam podnik v jednotlivých oblastech došel, v čem se mu jeho předpoklady podařilo splnit a kde naopak došlo k situaci, které chtěl předejít nebo kterou nečekal [8, 9].

1.1 Informační zdroje

Výchozím zdrojem informací jsou účetní výkazy, které popisují hospodaření a chování podniku. Dozvídáme se z nich, kolik má podnik majetku, jaké má dluhy, kolik má peněz v pokladně, jaké byly jeho poslední tržby, jakého dosáhl zisku, kolik vyplatil na mzdách a podobně. Finanční výkazy monitorují celý výrobní proces, sledují náklady podniku a jeho výnosy, majetek a způsob financování.

Závěrka účetních jednotek zahrnuje rozvahu, výkaz zisku a ztráty, přílohu a může obsahovat i přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu.

1.1.1 Rozvaha

Rozvaha je účetní výkaz, který podává přehled o majetku podniku v určitém okamžiku. Na levé straně rozvahy jsou aktiva firmy. Majetek, pomocí kterého podnik zajišťuje operativní chod výroby a prodeje. Na pravé straně jsou pasiva a vlastní kapitál firmy.

Aktiva se rozdělují do dvou důležitých skupin. Dlouhodobý majetek, který podnik využívá po dobu delší jednoho roku a aktiva oběžná. Oběžným majetkem se rozumí ta část, která funguje a používá se krátkodobě, zpravidla v rámci jednoho roku. Je nezbytnou a významnou součástí majetkové struktury. Setkáváme se s ním u všech podniků, bez ohledu

na jejich organizačně právní formu, velikost, druh činnosti, věcné a ekonomické podmínky hospodaření.

Strana pasiv ukazuje způsob financování majetku podniku, tj. z jakých zdrojů jsou financována aktiva. Existují dvě důležité skupiny finančních zdrojů a to vlastní kapitál a cizí zdroje. První skupina představuje prostředky vložené do podnikání majiteli, společníky nebo akcionáři. Součástí je také vytvořený nerozdělený zisk z minulých let. Cizí zdroje neboli závazky vložili do podniku věřitelé. Závazky podobně jako aktiva můžeme rozdělit na krátkodobé a dlouhodobé [2, 13].

Druhy rozvahy rozlišujeme podle časového okamžiku, k němuž ji sestavujeme. Při založení podniku se provádí zahajovací rozvaha, k počátku účetního období počáteční. Ke konci období a při ukončení činnosti konečná. Mezi konečnou a počáteční rozvahou musí být uplatněna zásada bilanční kontinuity tj. návaznost konečných a počátečních stavů. Časové období mezi dvěma rozvahami se nazývá účetní období.

Základní struktura rozvahy [8]:

Tab. 1. Struktura rozvahy.

AKTIVA	PASIVA
I. DLOUHODOBÝ MAJETEK	I. VLASTNÍ KAPITÁL
1. Dlouhodobý hmotný majetek	1. Základní kapitál
2. Nehmotný dlouhodobý majetek	2. Rezervní a jiné fondy
3. Dlouhodobý finanční majetek	3. Hospodářský výsledek
	4. Nerozdělený zisk
II. OBĚŽNÁ AKTIVA	II. CIZÍ ZDROJE
1. Zásoby	1. Rezervy
2. Pohledávky	2. Krátkodobé a dlouhodobé závazky
3. Finanční majetek	3. Bankovní úvěry
III. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	III. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ
AKTIVA CELKEM	PASIVA CELKEM

Dalším výkazem, který podnik musí ze zákona zpracovávat, je výkaz zisku a ztráty, který bude popsán v následující části.

1.1.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty podrobně rozvádí jedinou rozvahovou položku – dosažený zisk/ztrátu za běžný rok. Úkolem je nahlédnout do struktury výsledku hospodaření a zjistit, které náklady a výnosy ovlivnily dosažení zisku/ztráty za dané období. Je to dáno rozdílem mezi výnosy a náklady. Může nám sloužit jako ukazatel toho, jak firma za dané období svojí činností přispěla k růstu bohatství vlastníků.

Tento výkaz je uspořádán stupňovitě. Obsahuje náklady členěné podle druhů a účelu a výnosy podle jednotlivých zdrojů. Uvádí údaje uskutečněné za běžné a za minulé účetní období, což umožňuje vzájemné srovnání výnosů a nákladů.

Výkaz zisku a ztráty obsahuje tyto ukazatele [7]:

- obchodní marže
- přidaná hodnota
- provozní výsledek hospodaření
- finanční výsledek hospodaření
- výsledek hospodaření za běžnou činnost
- mimořádný výsledek hospodaření
- výsledek hospodaření za účetní období
- výsledek hospodaření před zdaněním

Výkaz nezkoumá jednotlivé položky z hlediska jejich krátkodobosti nebo dlouhodobosti, ale z pohledu činnosti, ke které se náklady nebo výnosy vztahují. Aktivitu podniku můžeme rozdělit na provozní (což je výrobní a obchodní činnost, kterou podnik vyvíjí), finanční činnost (jakým způsobem své aktivity financuje) a mimořádnou (nepravidelná a neplánovaná). Tímto způsobem je také uspořádán výkaz zisku a ztráty.

Struktura účtu zisku a ztráty:

NÁKLADY	VÝNOSY
Provozní	Provozní
Finanční	Finanční
Mimořádné	Mimořádné

1.1.3 Cash-flow

Právě na základě nedokonalosti výkazu zisku a ztráty vznikly snahy o zjištění skutečného obrazu pohybu peněžních prostředků a jejich ekvivalentů v podniku. Zatímco výkaz zisku a ztráty se zabývá náklady a výnosy, které se vztahují k určitému období, výkaz cash-flow se zabývá peněžními toky. To znamená výdaje a příjmy, které nastaly v určitém období. Výdaje nemusí být vždy shodné s náklady a příjmy nemusí zcela odpovídat výnosům.

Podstata výkazu peněžních toků spočívá ve zjištění, zda-li firma byla schopna řídit své peněžní toky tak, aby měla vždy v každém okamžiku dostatek pohotových peněžních prostředků k zabezpečení optimálního chodu podniku.

Čistý cash-flow slouží k:

- řízení likvidity podniku
- časování kapitálových vstupů
- investování nerozděleného zisku do expanze firmy
- řízení výplaty dividend
- řízení struktury investovaného kapitálu

Přehled vytváření a spotřeby cash-flow [1]:

Tab. 2. Cash-flow.

Provozní činnost	Investiční činnost	Finanční činnost
+ čistý zisk	+ úbytek dlouho. majetku	+ čerpání nového úvěru
+ odpisy	- přírůstek dlouho. majetku	- splátka úvěru
+ úbytek zásob a pohledávek	+ prodej majetkových účastí	- splátky a vykoupení obligací
- nárůst zásob a pohledávek	- nákup majetkových účastí	+ emise obligací
- úbytek závazků		- výplata dividend
+ nárůst závazků		+ vydání nových obligací

Je třeba si uvědomit, že mohou nastat problémy s vypovídající schopností účetních výkazů. Hlavní zkreslující faktory jsou uvedeny níže.

1.1.4 Problémy s vypovídací schopností účetních výkazů

Mezi nejproblematictější okolnosti, které zkreslují vypovídající schopnost účetních výkazů patří:

- orientace účetnictví na historické ceny
- změny v ekonomickém prostředí (změny úrokových sazeb)
- problém srovnatelnosti účetních výkazů (např. nedošlo-li k reorganizaci firmy)
- inflace
- změny v legislativě (v daňové soustavě, ve zdravotním a sociálním pojištění, v celních a devizových předpisech atd.)
- sezónní výkyvy během roku, které způsobují, že stavové veličiny v rozvaze nezobrazují průměrné celoroční podmínky
- vlivy nepeněžních faktorů, které se v účetnictví nemohou objevit (např. kvalita pracovní síly, firemní značka, lidské vztahy aj.)
- triviální chyby při výpočtech či zachycování údajů

1.1.5 Zdroje informací pro finanční analýzu

Informace, z nichž čerpá finanční analýza, lze rozdělit na informace, které jsou obsaženy ve vnitropodnikových účetních výkazech, v předpovědích finančních analytiků a vrcholového vedení podniku, v burzovním zpravodajství. A dále ostatní informace získané z firemní statistiky produkce, poptávky, z oficiálních ekonomických statistik, ze zpráv vedoucích pracovníků, manažerů atd.

Informace, které se týkají finančního stavu podniku, jsou předmětem zájmu mnoha subjektů. Tyto subjekty přicházejí s podnikem do kontaktu v různé míře. Finanční zdraví je indikátorem pro:

- Investory, kteří do určitých podniků již své peníze vložili, jakož i ti, kteří se k takovému kroku teprve chystají. Chtějí se ujistit, že své peníze vhodně uložili. Tato skupina (velcí i drobní akcionáři a držitelé nejrozličnějších typů dluhopisů) se zajímá především o stabilitu a likviditu podniku a o jeho rozvoj.
- Manažery, využívající informace ke sledování finančních zdrojů a potřeb, s přiměřenou opatrností při hledání kompromisu mezi ziskem a rizikem.
- Obchodní partnery, kteří se zajímají o stabilitu svých partnerů.
- Banky a jiné věřitele, kteří sledují schopnost podniku splácet závazky.
- Zaměstnance, kteří by se rádi ujistili o svých perspektivách.
- Stát a jeho orgány aj.

1.2 Techniky a postupy finanční analýzy

Ve finanční analýze se využívá různých rozborových technik. Kromě rozboru absolutních ukazatelů jsou široce rozšířené procentuální rozbor, poměrové ukazatele, Altmanův vzorec, DuPont, pyramidová analýza, v poslední době také ukazatele přidané hodnoty (EVA, EMA) aj.

Technika procentuálního rozboru spočívá v tom, že kromě absolutních hodnot jednotlivých položek rozvahy a výsledovky se počítá jejich procentní podíl na celku. Sleduje se jejich vývoj v jednotlivých obdobích nebo se srovnává s jinými podniky.

Poměrová analýza pracuje s poměrovými ukazateli, které představují podíl dvou absolutních ukazatelů.

Analýzu rozdílových ukazatelů stanovíme jako rozdíl dvou a více absolutních ukazatelů. Nejznámějším reprezentantem je pracovní kapitál.

Analýza tokových ukazatelů - výkaz cash-flow a položky výkazu zisku a ztráty.

Postup finanční analýzy začíná obvykle rozborem absolutních ukazatelů (tržeb, nákladů, zisku, aktiv atd.) a jejich změn. Často následuje rozbor struktury (procentuální rozbor). Dále zhodnocení všech složek finanční rovnováhy: zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity.

Analýza poměrových ukazatelů většinou probíhá v těchto krocích [12]:

- výpočet poměrových ukazatelů za sledovaný podnik
- srovnání s odvětvovými průměry
- hodnocení poměrových ukazatelů v čase
- hodnocení vzájemných vztahů mezi poměrovými ukazateli
- návrh na opatření

Vyvrcholením je interpretace výsledků, tzn. analýza situace a problémů podniku.

Ve finanční analýze se obvykle začíná vyjádřením absolutních ukazatelů.

1.3 Absolutní ukazatele

Jestliže používáme údaje obsažené v účetních výkazech pro hodnocení finanční situace přímo, pracujeme s absolutními ukazateli. Těch využíváme zejména k analýze vývojových trendů (srovnání vývoje v časových řadách) a k procentuálnímu rozboru komponent (jednotlivé položky se vyjadřují jako procentuální podíly těchto komponent).

1.3.1 Analýza trendů – horizontální rozbor

Finanční účetní výkazy obsahují jak údaje týkající se běžného roku, tak údaje z předcházejících let. Na základě toho může finanční analytik zkoumat průběh změn a odhadovat dlouhodobé trendy významných finančních položek, přičemž předchozí rok se

bere vždy jako rok výchozí. Porovnání jednotlivých položek výkazů v čase se provádí po řádcích, proto hovoříme o horizontální analýze absolutních ukazatelů.

Hodnotu zjistíme vypočítáním absolutní výše změny a jejího procentuálního vyjádření k výchozímu roku podle následujícího vztahu:

$$\text{Procentuální změna k předchozímu roku} = \frac{\text{Absolutní výše změny} * 100}{\text{Absolutní výše v roce předchozím}} \quad (1)$$

1.3.2 Procentuální rozbor – vertikální analýza

Pro ulehčení srovnatelnosti účetních výkazů s předchozím obdobím a zejména pak, aby se umožnila srovnatelnost několika společností různé velikosti, analyzují se účetní výkazy často pomocí procentuálního vyjádření. Nazýváme ho procentuální rozbor komponent. Tato technika rozboru se někdy označuje jako vertikální analýza, protože se pracuje v jednotlivých letech od shora dolů.

Tato metoda porovnává výši jednotlivých položek ve stejném okamžiku. Každý údaj je vyjadřována procentuálním podílem jedné vybrané položky. Nejčastěji se touto metodou zkoumá finanční struktura podniku pomocí procentuálního rozkladu pasiv. Obdobně se využívá metody pro potřeby zjištění likvidity jednotlivých položek aktiv podniku.

Na analýzu absolutních ukazatelů navazují ukazatele rozdílové, které jsou stanoveny z jejich rozdílů a dále pak ukazatele poměrové, které se určí jako jejich podíl.

1.4 Rozdílové ukazatele

Rozvaha nám poskytuje údaje o stavu k určitému okamžiku (stavové ukazatele), výkaz zisku a ztráty nám ve formě nákladů a výnosů předkládá údaje za daný časový interval (tokové ukazatele). Z rozdílu stavových ukazatelů získáme rozdílové ukazatele, které slouží k analýze a řízení situace podniku s orientací na jeho likviditu.

Existují různé typy rozdílových ukazatelů. K nejčastěji používaným patří čistý pracovní kapitál, který je definován jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy [6, 10].

Zahrnuje dvě základní úlohy:

- Určení optimální výše každé položky oběžných aktiv a stanovení jejich celkové sumy.
- Výběr vhodného způsobu financování oběžných aktiv.

Schéma pracovního kapitálu [10]:

Tab. 3. Pracovní kapitál.

Dlouhodobý majetek	Vlastní kapitál
	Dlouhodobé cizí zdroje
Čistý pracovní kapitál	
Oběžná aktiva	Krátkodobé cizí zdroje

1.5 Poměrové ukazatele

Základem finanční analýzy jsou finanční poměrové ukazatele, které vznikají jako podíl dvou absolutních ukazatelů. Charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma položkami účetních výkazů pomocí jejich poměru. Porovnávat ovšem můžeme jen položky, mezi kterými existuje vzájemná souvislost.

Poměrových ukazatelů je velké množství, a proto se třídí do určitých skupin – obvykle podle jednotlivých oblastí finanční analýzy. Máme čtyři základní skupiny:

- 1) ukazatele zadluženosti – indikátory výše rizika, které firma podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů
- 2) ukazatele likvidy – měří schopnost podniku uspokojit své běžné závazky
- 3) ukazatele rentability – poměřují zisk s jinými veličinami, aby se zhodnotila úspěšnost při dosahování podnikových cílů
- 4) ukazatele aktivity – měří efektivnost podnikatelské činnosti a využití zdrojů podle rychlosti vybraných položek rozvahy

1.5.1 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém podnik užívá k financování dluh. Zadluženost sama o sobě nemusí být však negativní charakteristikou. Ve zdravém, finančně stabilním podniku může přispívat k rentabilitě vlastního kapitálu a působením finanční páky zvyšovat tržní hodnotu podniku. Každá firma by měla usilovat o optimální finanční strukturu a o nejvhodnější poměr vlastních a cizích zdrojů.

Celková zadluženost

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{CZ}{A} * 100 (\%) \quad (2)$$

Čím je společnost konzervativnější, tím je ukazatel nižší. Podniky, které jsou málo zadlužené, mají také větší možnosti získat cizí zdroje na financování nových projektů v budoucnosti. Společnosti, jejichž zadluženost je již nyní vysoká, se budou muset vzdát potenciálních nových atraktivních podnikatelských příležitostí. Ukazatel celkové zadluženosti by měl dosahovat maximálně 50 % [2].

Míra zadluženosti

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{CZ}{VK} * 100 (\%) \quad (3)$$

Ukazatel vyjadřuje poměr mezi cizím a vlastním kapitálem. Při posuzování je velmi důležitý časový vývoj, který vyjadřuje zvýšení nebo snížení podílu cizích zdrojů. Při výsledku a vývoji nad 100% bude podnik velmi rizikový. Ukazatel signalizuje bance a věřitelům, do jaké míry by mohli přijít o své nároky a akcionářům riziko ztrát [10].

Úrokové krytí

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{NÚ} * 100 (\%) \quad (4)$$

Úrokové krytí měří, kolikrát by se mohl provozní zisk snížit před tím, než se společnost dostane na úroveň, kdy již nebude schopna zaplatit své úrokové povinnosti. Nesplnění těchto povinností může vést k tomu, že věřitelé navrhnou společnost do konkurzního

řízení. Pokud má ukazatel hodnotu 1, znamená to, že je schopen splácet úroky, i když má nulový zisk. Doporučená hodnota ukazatele je vyšší než 5 [1].

1.5.2 Ukazatele likvidity

Poměrové ukazatele likvidity zkoumají, jestli je firma likvidní. To znamená, jestli má dostatek prostředků na zaplacení krátkodobých závazků. V podstatě poměřují to, čím je možno zaplatit s tím, co je nutno zaplatit. Podle toho, jakou míru jistoty požadujeme od toho měření, dosazujeme do čitatele majetkové složky s různou dobou likvidnosti, tj. přeměnitelnosti na peníze. Nejlikvidnější jsou pochopitelně peníze v hotovosti a na běžných účtech. Nejméně likvidní je dlouhodobý majetek, proto se v této souvislosti vůbec nevyužívá. Z tohoto důvodu se základní ukazatele odvozují od oběžných aktiv.

Neplatí, že by se mělo usilovat o co nejvyšší hodnoty těchto ukazatelů. Příliš vysoká likvidita není žádoucí. Ukazuje, že podnik má více oběžných aktiv, než je třeba a tyto aktiva jsou vázána v zásobách nebo pohledávkách, což není efektivní a nepřispívá to k rentabilitě podniku.

Běžná likvidita

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{OA}}{\text{KZ}} \quad (5)$$

Ukazatel běžné likvidity vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti. Znamená to, jak je společnost schopna uspokojit své věřitele, kdyby proměnila veškerá svá aktiva v daném okamžiku v hotovost. Jestliže rostou krátkodobá pasiva rychleji než oběžná aktiva, běžný ukazatel likvidity se snižuje, a může to znamenat, že podnik má problémy s likviditou. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je obecně pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku. Některé prameny uvádějí doporučenou hodnotu v rozmezí 1,5 až 2,0 [1].

Pohotovná likvidita

$$\text{Pohotovná likvidita} = \frac{\text{KP} + \text{FM}}{\text{KZ}} \quad (6)$$

Tento ukazatel měří platební schopnost podniku po odečtení zásob z oběžných aktiv. Zásoby jsou totiž obvykle méně likvidní než ostatní oběžná aktiva a jejich případný prodej je většinou ztrátový. Zahrnují nejen zásoby hotového zboží, ale i polotovary, suroviny, materiálu atd. Vynechání zásob proto lépe vystihuje platební schopnost podniku než běžná likvidita. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí od 1,0 – 1,5 [11].

Okamžitá likvidita

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{FM}{KZ} \quad (7)$$

Okamžitá likvidita udává schopnost podniku hradit právě splatné závazky naprosto nekompromisně. Do čitatele se dosazují pouze peníze v hotovosti a na běžných účtech a obvykle i jejich ekvivalenty, tj. volně obchodovatelné cenné papíry a šeky.

Hodnota okamžité likvidity může dosahovat i výši 1, což podniku v každém okamžiku zajišťuje schopnost dostat svým závazkům. Za běžných obchodních podmínek to však není třeba, výše tohoto ukazatele mezi 0,2 – 0,5 je považována za dostačující [6].

1.5.3 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability měří ziskovost firmy jako výnos jednotlivých skupin finančních zdrojů. Odpovídají na otázku: jaký zisk přináší investice do tohoto podniku? Ukazují kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na zisk podniku.

Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

$$ROA = \frac{\check{Z}}{A} * 100 (\%) \quad (8)$$

Ukazatel zisk na aktiva měří ziskovost celkových aktiv podniku. Poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány. Zda jde o zdroje vlastní (akcionáři, společníci, apod.) nebo cizí (bankovní úvěry, finanční výpomoci apod.). Je-li do čitatele dosazen čistý zisk zvýšený o zdaněné úroky, znamená to, že požadujeme na ukazateli, aby poměřil vložené prostředky nejen se ziskem, ale i s těmi efekty, které vyplývají ze zhodnocení cizího kapitálu.

Hodnocení rentability podle zisku děleného celkovými vloženými prostředky se považuje – ve srovnání s ukazatelem rentability vlastního kapitálu – za teoreticky správnější. Z praktického hlediska nelze z celkového zisku přesně určit tu část, která je výsledkem použití jen vlastního kapitálu [6].

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

$$ROE = \frac{\check{Z}}{VK} * 100 (\%) \quad (9)$$

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje vztah zisku po zdanění k účetní hodnotě kapitálu, který patří vlastníkům. Ukazatel zajímá především akcionáře a vedení podniku, které nese odpovědnost za efektivní spravování majetku. Platí, že ROE by měla být vyšší než ROA.

Tento ukazatel slouží k testování [4]:

- možné účasti vlastního kapitálu na zvyšování kapitálových zdrojů
- udržitelné míry růstu podniku, odvozené od tempa růstu vlastního kapitálu
- šance na udržení reálné hodnoty vlastního kapitálu v podmínkách inflace
- úrovně výnosnosti vlastního kapitálu ve srovnání s náklady na cizí kapitál

Rentabilita tržeb

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\check{Z}}{T} * 100 (\%) \quad (10)$$

Ukazatel vyjadřuje schopnost podniku transformovat zásoby na hotové peníze. Měří podíl čistého zisku připadající na 1 Kč tržeb. Ve vývojové řadě by měl vykazovat stoupající tendenci. Čím je vyšší, tím vyšší vlastní zdroje firma vytváří. Jeho hodnota by měla být maximální.

1.5.4 Ukazatele aktivity

S pomocí těchto ukazatelů může analytik zjistit, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám společnosti přiměřená. Když má společnost příliš mnoho aktiv, je její úrokové zatížení příliš velké a

zisk je úroky snižován. Na druhou stranu, když má málo produktivních aktiv, musí se vzdát mnoha výhodných podnikatelských příležitostí.

Obrat aktiv

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{T}{A} \quad (11)$$

Ukazatel zkoumá, kolikrát za rok pokryjí tržby podniku jeho aktiva. Charakterizuje intenzitu využívání aktiv a vypovídá o rentabilitě. U firem v odvětvích s vysokou kapitálovou náročností, jako je strojírenství, energetika nebo chemie, bude tento ukazatel dosti nízký – obvykle menší než jedna. Všeobecně platí, čím větší hodnota ukazatele, tím lépe [2].

Obrat zásob

$$\text{Obrat zásob} = \frac{T}{Z} \quad (12)$$

Ukazatel udává, jak dlouho trvá jeden obrat, tj. doba nutná k tomu, aby peněžní fondy přešly přes výrobní a zbožní formy znovu do peněžní formy. Pro posouzení je rozhodující jeho vývoj v časové řadě. Podnik se snaží o zvyšování počtu obrátek, což vede většinou ke zvyšování zisku, resp. ke snižování potřebného kapitálu při dosahování stejného zisku [10].

Doba obratu pohledávek

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Průměrný stav pohledávek}}{T} * 360 \quad (13)$$

Ukazuje průměrnou dobu obratu pohledávek, tj. dobu, po kterou podnik musí v průměru čekat, než obdrží platby za prodané zboží. Zájem je na co nejkratší době inkasa. Hodnota je závislá na obchodních zvyklostech a může se odlišovat u jednotlivých odběratelů i jednotlivých dodávek v souladu s uzavřenými obchodními smlouvami. Delší průměrná doba splatnosti pohledávek znamená větší potřebu úvěrů a tím i větší náklady.

Doba obratu závazků

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{KZ}{T} * 360 \quad (14)$$

Tento ukazatel vyjadřuje průměrnou dobu, po kterou zůstáváme dlužni našim dodavatelům, tj. průměrný počet dní, který uplyne mezi nákupem a jeho úhradou. Je-li doba obratu pohledávek větší než doba obratu závazků, mohou nastat problémy s likviditou [11].

1.6 Souhrnné ukazatele

V další části jsou uvedeny vybrané souhrnné ukazatele finanční analýzy. U některých je vypovídací schopnost a použití v našich podmínkách omezeno (Altmanovo Z-skóre), některé mohou sloužit jako pojetí moderního a efektivního řízení podniku (ukazatel ekonomické přidané hodnoty).

1.6.1 Altmanův model

Používá se pro jednodušší určení zdraví podniku. Jeho účelem je předpovědět špatnou finanční situaci podniku. Sestavuje se ze sedmi hodnot. Šest hodnot vychází ze závěrkových výkazů a jedna ze zprávy z kapitálového trhu. Altmanův index je nazýván také jako Z skóre.

Původní verze z roku 1968 je vyjádřena vztahem [10]:

$$Z = 1,2 * x_1 + 1,4 * x_2 + 3,3 * x_3 + 0,6 * x_4 + 1,0 * x_5 \quad (15)$$

kde:

x_1 – čistý pracovní kapitál / úhrnná aktiva

x_2 – nerozdělený zisk minulých let / úhrnná aktiva

x_3 – zisk před zdaněním a před úroky / úhrnná aktiva

x_4 – tržní hodnota akciového kapitálu / cizí kapitál

x_5 – tržby / úhrnná aktiva

Jestliže se výsledná hodnota pohybuje v rozmezí 1,81 až 2,99 vypovídá to o nevyhraněné finanční situaci podniku. Při hodnotě menší než 1,81 má firma velmi silné finanční problémy a naopak při výsledku větším než 2,99 má firma uspokojivou finanční situaci.

V roce 1983 autor přizpůsobil index současné situaci a upravil váhy koeficientů [10]:

$$Z = 0,717 * x_1 + 0,847 * x_2 + 3,107 * x_3 + 0,420 * x_4 + 0,998 * x_5 \quad (16)$$

Je-li skóre větší než 2,9 označujeme tím silný podnik. Při intervalu $1,2 < Z < 2,9$ se podnik potýká s určitými potížemi a podnik s výslednou hodnotou nižší než 1,2 je adeptem na bankrot.

1.6.2 Index IN

Na základě matematicko statistických modelů ratingu a praktických zkušeností při analýze finančního zdraví podniku byl pro podmínky ČR Inkou Neumaierovou a Ivanem Neumaierem sestaven index důvěryhodnosti IN:

$$IN = V1 * A/CZ + V2 * EBIT/NÚ + V3 * EBIT/A + V4 * T/A + V5 * OA/(KZ+KBÚ) - V6 * \text{závazky po době splatnosti}/T$$

V1 až V6 jsou váhy jednotlivých ukazatelů. Výsledek IN větší než 2 představuje podnik s dobrým finančním zdravím. Podnik s hodnotou pohybující se mezi 1 a 2 není „ani zdravý ani nemocný“, tzn. jedná se o podnik, který by mohl mít problémy. Pokud vyjde index IN menší než 1 znamená to, že jde o podnik se špatným finančním zdravím [10].

1.6.3 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Ukazatel EVA je rozdíl mezi čistým ziskem podniku a jeho kapitálovými náklady:

$$EVA = \check{C}Z - r_e * VK \quad (17)$$

kde:

$\check{C}Z$...čistý zisk

r_e ...náklady na vlastní kapitál

VK...vlastní kapitál

Ekonomickou přidanou hodnotu lze také vyjádřit následujícím vztahem:

$$EVA = EBIT * (1 - T) - (WACC * C) \quad (18)$$

kde:

WACC...vážený průměr nákladů kapitálu

C...velikost kapitálu

Ze vzorce je zřejmé, aby podnikání mělo vůbec nějaký smysl, že musí provozní zisk po zdanění být vyšší nebo alespoň stejně velký, jako jsou náklady na kapitál. Cílem podnikání je tedy vytváření kladné hodnoty EVA. Tento ukazatel měří, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své akcionáře.

EVA ukazuje, že i vlastní kapitál něco stojí (že má své náklady), což je u cizího zřejmé, a že nestačí, aby podnik vykázal zisk nebo určitou výši zisku na akcii, ale že musí přinést kladnou hodnotu EVA [12].

Poslední ukazatele, o kterých bych se chtěla v této práci zmínit, jsou soustavy poměrových ukazatelů.

1.7 Soustavy poměrových ukazatelů

Pro usnadnění vysvětlení vzájemných souvislostí mezi jednotlivými ukazateli používáme ve finanční analýze soustav poměrových ukazatelů. Spočívá v postupném rozkladu vrcholového ukazatele na ukazatele dílčí, které jej rozhodujícím způsobem ovlivňují.

Rozlišujeme dva základní typy [6]:

1) Paralelní soustava ukazatelů

Jednotlivé ukazatele jsou řazeny vedle sebe. Není zde žádný vrcholový a tak mohou mít ukazatele stejnou důležitost.

2) Pyramidová soustava ukazatelů

Základní myšlenkou pyramidové soustavy je postupný, stále podrobnější rozklad ukazatele, který co nejlépe postihuje základní cíl podniku. Tento ukazatel představuje vrchol pyramidy. V další, nižší vrstvě, se rozkládá na dva nebo více dílčích, z nichž některé se dále dělí ještě podrobněji.

1.8 Možnosti využití outsourcingu z výsledků finanční analýzy

Podle zhodnocených jednotlivých položek z finanční analýzy můžeme uvažovat o použití stávajících interních či externích zdrojů. Pokud chceme zvýšit zisk a snížit náklady, je vhodné podívat se na podezřele vysoké nákladové položky, snažit se analyzovat tyto údaje a pokusit se přepočítat výši zmíněných nákladů s použitím outsourcingu. Jestliže zjistíme, že nově spočítané náklady mohou být nižší, bude navrhované outsourcingové řešení pro ekonomickou situaci podniku výhodnější.

1.9 Outsourcing

Pro ekonomický vývoj 90. let je charakteristické, že podniky jsou konfrontovány s:

- rostoucí konkurencí
- segmentací a globalizací trhů
- nárůstem inovací
- rozvojem organizačních struktur
- tlakem nákladů

Tyto skutečnosti nutí podniky, aby tzv. „nepřímé funkce“ jako je například výzkum, vývoj, reklama apod. neprováděly vlastními silami, ale z vnějších zdrojů (Outside Resourcing). Outsourcing znamená rozhodování typu výrob si sám nebo nakup.

Společnost může vynikat pouze v několika málo činnostech. Na všechny ostatní by si měla najmout někoho, kdo to umí lépe. Dnešní zásadou je zadávat externím dodavatelům vše, co umějí udělat lépe nebo levněji. Ti mohou nabídnout nižší ceny a lepší výsledky vzhledem k větším objemům a specializaci. Vedení firmy musí zjistit, které marketingové činnosti by si měly ponechat a které by měli zajistit dodavatelé [5].

1.9.1 Proces outsourcingu

Předpokladem pro úspěšný outsourcing je přesné stanovení cílů podniku. Existují čtyři základní důvody pro jeho využití, které se navzájem prolínají.

Jedná se o důvody:

- Konkurenční – zaměření na získání konkurenční výhody a náskoku nad konkurencí.
- Věcné – zdokonalení v oblasti hlavní činnosti. Většinou jde o rozvoj, v některých případech však může být věcným důvodem třeba udržení tradice.
- Finanční – snížení nákladů a zvýšení výnosů.
- Organizační – zjednodušení manažerské práce a zpolštění organizační struktury.

Outsourcing jako proces se realizuje prostřednictvím projektu, který je závislý na funkční oblasti, na dosavadním řešení funkční oblasti a na typu vztahu poskytovatele a zadavatele. Proces můžeme rozdělit do šesti fází [3]:

- 1) Strategická analýza funkčních oblastí – tato první fáze je pro úspěšnost celého procesu kritická a vyžaduje přímou účast vrcholového vedení. Výsledkem může být dlouhodobé nevratné rozhodnutí.
- 2) Určení funkčních oblastí, které budou vytěsněny – klíčovými otázkami zde jsou například: Jaké výhody a komplikace lze od vytěsnění očekávat? Které vhodné oblasti by bylo vhodné vytěsnit? apod.
- 3) Definice rozhraní podnik – poskytovatel a definice požadavků na poskytovatele – v této fázi se konkretizují požadované služby a určuje se návaznost podnikových procesů na tyto externě zajišťované činnosti.
- 4) Výběr poskytovatelů – má zajistit sladění požadavků podniku s nabídkou trhu poskytovatelů.
- 5) Transformace – tato fáze je kritická především z hlediska lidských zdrojů. Lze doporučit včasnou a úplnou informovanost všech pracovníků, které může outsourcing zasáhnout.
- 6) Řízení vztahu – obvykle je nutné stále sledovat a hodnotit stav vztahu a na základě toho vytvářet měřitelná kritéria.

1.9.2 Výhody a nevýhody outsourcingu pro podnik

Sumarizace [3]:

Tab. 4. Sumarizace výhod a nevýhod outsourcingu.

	Outsourcing	Doma
Výhody (pro)	• přístup ke světové úrovni • nové technologie bez vedlejších nákladů • rychlejší nástup nových technologií • odpadá odpovědnost za oblast a za její řízení • rozložení nákladů a redukce investic • přísun peněz	• vysoká rentabilita • menší riziko úniku interních informací
Nevýhody (proti)	• nízká rentabilita • nevratnost rozhodnutí • vyšší náklady • nutnost řízení vztahu • rizika zadavatele • nekontrolované toky vnitřních informací mimo podnik • obtížně kvalifikované přínosy	• obtížné udržení světové úrovně • odpovědnost a její řízení • nutnost investic do oblasti • riziko stagnace oblasti

Outsourcing má velký přínos především pro malé a střední podniky. Kde může představovat i alternativu oddělení interního auditu. Ten tak může být zabezpečován z vnějších zdrojů.

Proti využití interního auditu zabezpečovaného v podobě outsourcingu (externími auditorskými či poradenskými firmami) jsou nejčastěji uváděny následující výhrady [11] :

- Externí firmy neprovádějí bez zvláštní objednávky následnou kontrolu.
- Orientují se především na oblasti, ve kterých mají odborné znalosti a zkušenosti. Tyto oblasti však nemusí být slabými místy podniku.

- Externí firmy nebývají okamžitě k dispozici.
- Usilují o krátkodobé a hmatatelné cíle, pro fungování podniku jsou však podstatnější dlouhodobé.
- Záběr externích firem nemůže postihnout komplexně všechny oblasti, na které se zpravidla zaměřuje interní audit .

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALÝZA FIRMY SANBORN a.s.

Hlavní náplní mé bakalářské práce, zabývající se finančními aspekty outsourcingu ve firmě SANBORN a.s., je provedení finanční analýzy a zhodnocení hospodaření v této společnosti. Dále na základě výsledků finanční analýzy outsourcingu doporučit možné využití externích zdrojů v oblasti marketingových komunikací.

Obě tyto části by měli vést k efektivnějšímu hospodaření a k ekonomičtějšímu využívání zdrojů podniku.

2.1 Základní údaje o společnosti

2.1.1 Historie firmy

Firma byla vybudována v letech 1970 – 1980 jako strojírenský závod a opravárenská základna pro československou energetiku.

Nová kapitola v dějinách firmy začíná po privatizaci majetku v roce 1992. V srpnu 1992 byla založena akciová společnost Energetické a ekologické technologie s jediným zakladatelem Fondem národního majetku České republiky v Praze. V říjnu 1992 byla mezi Fondem národního majetku a zahraniční firmou SANBORN International B.V. Holandsko podepsána kupní smlouva o prodeji 80% akcií této firmě. Ta se tím stala majoritním akcionářem a byla vytvořena a.s. SANBORN – Energetické a ekologické technologie. V současné době vlastní firma SANBORN International B.V. 100% akcií a.s. SANBORN.

2.1.2 Statutární orgány a management společnosti

Představenstvo SANBORN a.s.

předseda představenstva:	Anthony Zak
místopředseda představenstva:	Ing. Milan Holub
členka představenstva:	Alena Tomanová

Uvedení členové představenstva představují vrcholové řízení akciové společnosti.

Dozorčí rada

předseda:	Miroslav Sysel
členka:	Věra Filipová
člen:	Stanislav Chevalier

Vedoucí pracovníci SANBORN a.s. jmenovaní statutárním orgánem

generální ředitel a.s.:	Ing. Milan Holub
vedoucí technického úseku:	Bohuslav Rössler
vedoucí výrobního úseku:	Vladimír Marek
představitel vedení pro jakost:	Ing. Zdeněk Jůda
vedoucí účetnictví:	Lenka Homolová
vedoucí nákupu materiálů:	Olga Nováčková

2.1.3 Výrobní činnosti

Akciová společnost SANBORN a.s. nabízí široký sortiment výrobků a služeb v odvětvích energetiky, petrochemie, těžby surovin a těžkého strojírenství.

Strojní obrábění

Zakázková výroba součástí a dílů dle požadavku zákazníka, norem nebo dle dodané dokumentace, z vlastního nebo zákazníkem dodaného materiálu či polotovaru.

Při výrobě hřídelí, šroubů, čepů, redukcí, ozubených kol, pouzder apod. jsou používány moderní technologie a strojní park klasických, NC a CNC strojů o točném průměru do 2000 mm a délkách do 8000 mm.

Speciální spojovací materiál - šrouby, svorníky a matice

Svorníky i matice jsou vyráběny z konstrukčních středně a vysoce legovaných ocelí a nerez ocelí podle norem ČSN, DIN a ANSI. V délkách dle požadavku a v průměrech od M 10 do M 210 mm, toto platí i pro závity UN, UNC a UNF. Závity svorníků jsou prováděny válcováním za studena, čímž je docílena vysoká přesnost.

Výroba ultrafiltračních zařízení a opravy odstředivek

UF zařízení slouží k likvidaci zaolejovaných vod, řezných emulzí a k regeneraci odmašťovacích lázní. Vyrobené UF systémy pracuje kontinuálně, automaticky a bez trvalé obsluhy.

Zařízení jsou vhodná k účinnému oddělování permeátu (vodní fáze, odmašťovadlo) od koncentrátu (olej, ropná emulze). V rámci služeb provádí střední a generální opravy a kompletace odstředivek včetně jejich modernizace a případných drobných konstrukčních změn.

Výroba vodních turbín

Ucelená řada vodních Kaplanových turbín pro malé vodní elektrárny. Dodávka zahrnuje strojně-technologický projekt, turbínu, generátor, elektrický rozvaděč, řídicí jednotku automatického provozu, ovládací hydraulické agregáty, montáž a záruční a pozáruční servis.

Výroba a renovace kluzných kompozicových ložisek

Renovace starých těles ložiskových pánví se provádí statickým, nebo odstředivým vylitím ložiskovým kovem "STANIT" ČSN 423753 a soustružením na hrubo nebo na přesný průměr dle ložiskového čepu. U všech oprav se provádí ultrazvuková zkouška přilnutí kompozice k pánvi podle odborových norem.

Opravy vodních, parních a plynových turbín

Servis a opravy vodních, parních a plynových turbín a čerpadel od jiných výrobců. Při opravě jsou zajišťovány další úpravy pro kvalitnější měření, ke zlepšení výkonu atd. Při opravách jsou využívány moderní technologie a je prováděno přelopatkování statorů i rotorů. Pro provoz a údržbu jsou dodávány náhradní díly exponovaných částí turbosoustrojí [14-16].

2.1.4 Nejvýznamnější zákazníci

Nejvýznamnější zákazníci společnosti

Tab. 5. Zákazníci SANBORN a.s.

Tuzemští zákazníci (35%)	Zahraniční zákazníci (65%)
Transgas a.s., Praha ČEZ a.s., Praha EKOL spol. s r.o., Brno KEBEK s.r.o., Chomutov MND a.s., Hodonín PBS s.r.o. Velká Bíteš ŠKODA ENERGO s.r.o. ŠKODA a.s., Plzeň CHEMOPETROL a.s., Litvínov ČKD Nové Energo, a.s. MND STAVOTRANS, a.s. Thrall Vagonka Studénka a.s.	General Electric Pentacon Industrial Group Inc. Alstom Power Generation AG Siemens AG SANBORN International B.V. Slovenský plynárenský podnik ENERGONET Nitra Slovenské elektrárny a.s. MAN B&W DIESEL AG D.B. Guinard Pumps TEXTRON FMC ENERGY SYSTEMS

Nejvýznamnější zakázky v roce 2003

- výroba spojovacího materiálu pro General Electric
- výroba spojovacího materiálu a náhradních dílů pro Alstom
- opravy plynových turbín pro Slovtransgaz a EKOL Brno
- opravy a servis plynových spalovacích turbín pro společnost Transgas Praha
- výroba náhradních dílů a spojovacího materiálu pro ŠKODA Energo

2.1.5 Systém jakosti

Za dobu své existence společnost získala řadu výrobních certifikátů, oprávnění k výrobě, montáži, opravám a konstruování (např. certifikát pro výrobu matic a svorníků, pro přírubové spoje potrubí, certifikát pro výrobu matic – pevnostní třída 8 a 10, certifikát pro výrobu nerozebíratelných spojů). Tato osvědčení byla vydána renomovanými firmami jako například Lloyd's Register Quality, GE Power Systems, Thomassen International BV, Siemens, TÜV a jsou platná nejen na území České republiky. SANBORN a.s. je držitelem certifikátu ČSN EN ISO 9001 (Lloyd's Register Quality Assurance) [14-16].

2.1.6 Zaměstnanci

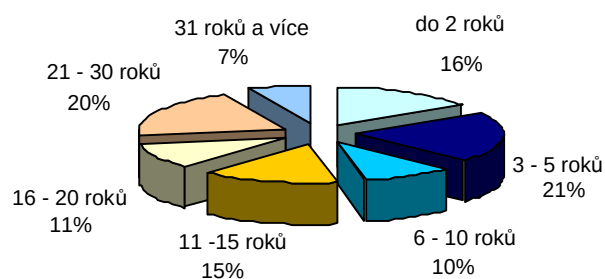
Vývoj počtu zaměstnanců

Tab. 6. Vývoj počtu zaměstnanců.

	THP	Dělníci	Celkem
1999	65	111	176
2000	70	108	178
2001	65	127	192
2002	60	127	187
2003	53	135	188

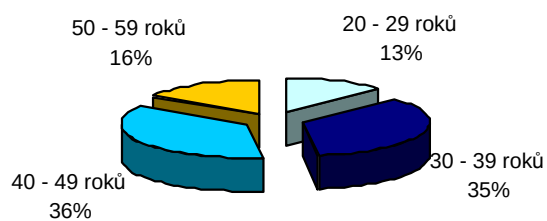
Struktura zaměstnanců

Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání



Obr. 1. Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání.

Věková skladba zaměstnanců



Obr. 2. Věková skladba zaměstnanců.

2.2 Charakteristika odvětví

Na základě materiálu MPO můžeme firmu SANBORN a.s. zařadit do OKEČ 29 – výroba strojů a zařízení. Přesněji spadá do skupiny 29.1.

Skupina 29.1 zahrnuje výroby a opravy strojů pro výrobu a využití mechanické energie kromě motorů pro letadla, automobily a motocykly (spalovací motory, lodní motory, motory pro lokomotivy, turbíny, čerpadla, kompresory, ventily, převodové skříně, klikové hřídele, ozubená kola a ložiska).

Největší podíl na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb (32%) zaujímá tradičně velmi široký obor 29.5 – Výroba ostatních účelových strojů, následován oborem 29.2 – Výroba a opravy jiných strojů a zařízení pro všeobecné účely (26%) a oborem 29.1 – Výroba a opravy strojů pro výrobu a využití mechanické energie (20%).

Odvětví 29 – Výroba a opravy strojů a zařízení zaujímá ve zpracovatelském průmyslu významné místo. Je to odvětví s 8% podílem na tržbách za vlastní výrobky a služby a s 10% podílem na tvorbě účetní přidané hodnoty. V odvětví pracuje 11% pracovníků zpracovatelského průmyslu. V podílu na tržbách za vlastní výrobky a služby, resp. v podílu na tvorbě přidané hodnoty, nastal proti roku 2002 mírný vzestup o 0,5%, resp. o 0,3%. Podíl počtu zaměstnanců se proti roku 2002 nezměnil. Postavení odvětví v rámci zpracovatelského průmyslu je stabilní, ve sledovaném období let 2000 až 2003 se prakticky nemění.

Z územního hlediska, kdy je Česká republika rozčleněna na 14 krajů, se nejvíce na tvorbě přidané hodnoty odvětví OKEČ 29 podílí Jihomoravský kraj (13,5%) následován Středočeským krajem (10,5%). Ostatní kraje se podílí na tvorbě účetní přidané hodnoty poměrně vyrovnaně s podílem od 5 do 10%. Nejmenší podíl má Karlovarský kraj s 3,5%.

Výroba za celé odvětví vyjádřená v tržbách za vlastní výrobky a služby v běžných i ve stálých cenách v letech 2000 až 2003 stále rostla. V roce 2002 však růst celého odvětví nebyl příliš výrazný a nepodílely se na něm obory 29.1 – Výroba a opravy strojů pro výrobu a využití mechanické energie, 29.4 – Výroba a opravy obráběcích a tvářecích strojů a 29.7 – Výroba přístrojů a zařízení převážně pro domácnost. V roce 2003 již nastal ve většině oborů tohoto odvětví obrat a to zejména u oborů 29.1 – Výroba strojů pro výrobu a využití mechanické energie a 29.5 – Výroba a opravy ostatních účelových strojů.

2.2.1 Konkurence na trhu

Tuzemští konkurenti

- Donovan plus s.r.o.
- Ekol Brno
- První Brněnská strojírna
- Metalcom a.s.
- Jepas a.s.
- Kebek s.r.o.
- Škoda Energo

2.3 Analýza absolutních ukazatelů

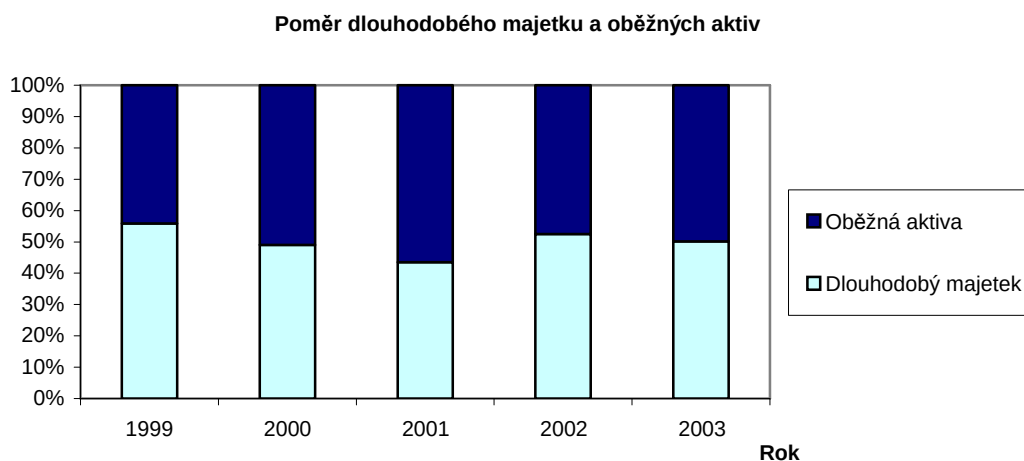
Základní informace o majetkové a finanční struktuře získáme z pohledu na jednotlivé položky aktiv a pasiv v rozvaze. Pro hodnocení informací vyplývajících ze struktury výnosů a nákladů využijeme údaje z výkazu zisku a ztráty.

Pro přesnější porovnání nám slouží horizontální analýza, která se zabývá porovnáním změn položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti a vertikální analýza, která vyjadřuje jednotlivé položky účetních výkazů jako procentuální podíl k jednotlivé zvolené základně položené jako 100%.

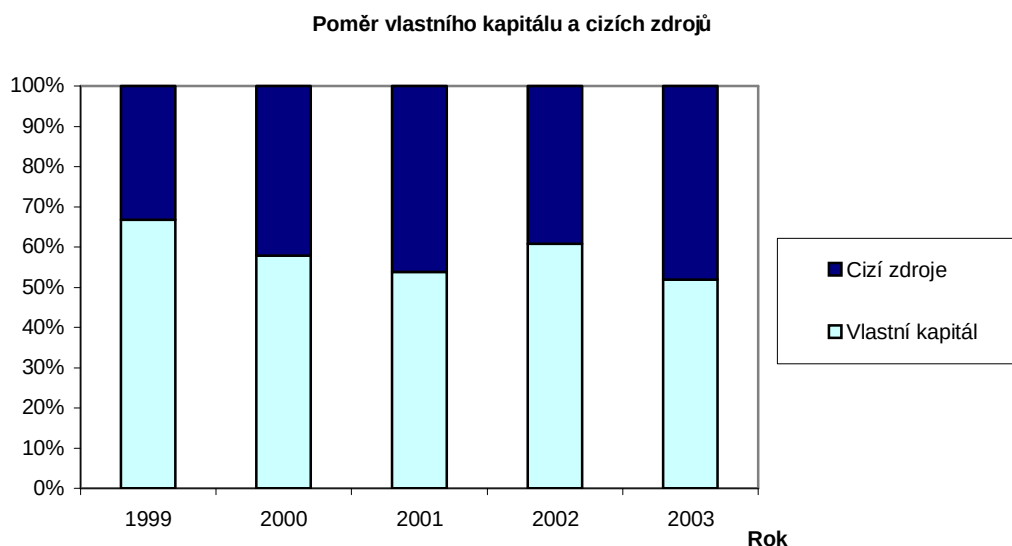
V tabulkách nejsou zahrnuty mimořádné výnosy a náklady z důvodu možného narušení objektivnosti porovnávaných hodnot.

2.3.1 Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury

SANBORN a.s.



Obr. 3. Poměr dlouhodobého majetku a oběžných aktiv SANBORN a.s.



Obr. 4. Poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů SANBORN a.s.

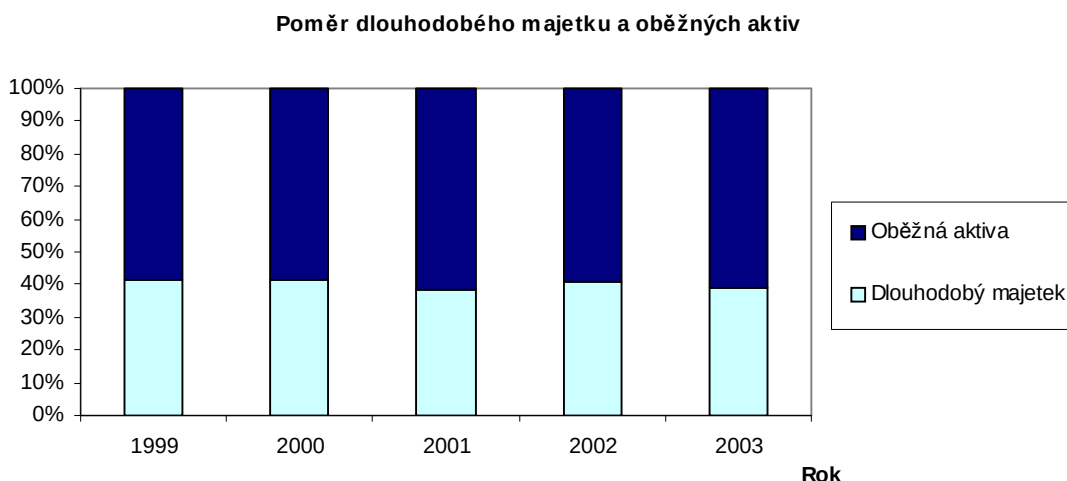
Majetková struktura podniku je dána odvětvím, typem a finanční politikou podniku. Při vertikální analýze aktiv (viz příloha P II) zjistíme, že v letech 1999 – 2001 dlouhodobý majetek klesá z 55,4% na 42,3% a oběžná aktiva se z 43,7% zvyšují na 54,8%. V roce 2002 se dlouhodobý majetek zvýšil na 51,8% a oběžná aktiva na 46,9%, v roce 2003 došlo k poklesu dlouhodobého majetku na 50,1% a oběžná aktiva vzrostla na 49,8%. Položka

časové rozlišení ve sledovaném období kolísala v rozmezí od 0,2% do 3,5%. Z výše uvedených podílů vyplývá, že poměr mezi oběžnými aktivy a dlouhodobým majetkem je přibližně 1:1.

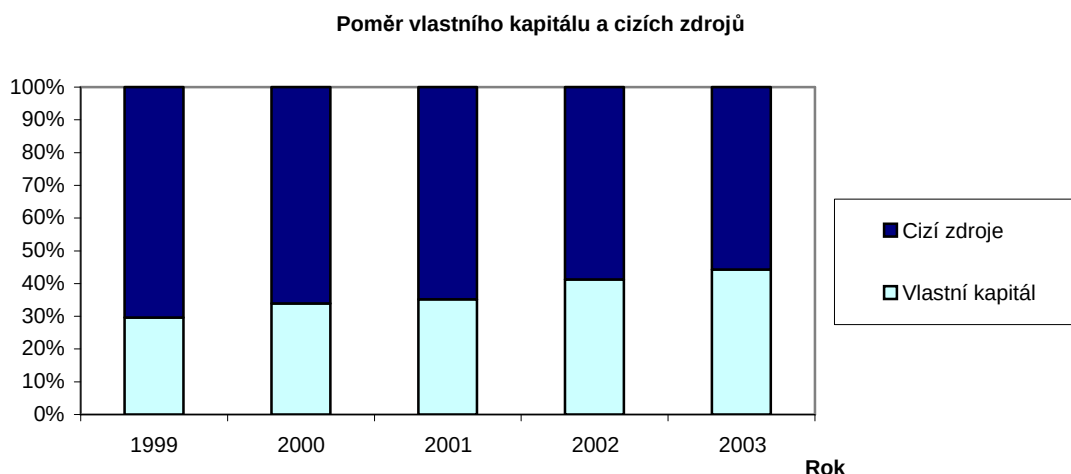
Nejvyšší položkou z oběžných aktiv jsou zásoby, které se až do roku 2001 zvyšovaly, pak nastal v roce 2002 pokles a v roce 2003 opět stouply. Z dlouhodobého majetku má největší zastoupení DFM s průměrnou hodnotou okolo 30%.

Při vertikální analýze pasiv (viz příloha P II) lze zjistit, že podnik využívá k financování více vlastních zdrojů než cizích. U položky vlastní kapitál se ve sledovaném období procentuální podíl snižoval kromě roku 2002, kdy se dočasně zvýšil. V položce cizí zdroje byl zřejmý nárůst, opět s výjimkou v roce 2002. Položka časové rozlišení se pohybovala nerovnoměrně v rozmezí 0 – 0,9%. Nejvýznamnější položku mezi vlastním kapitálem představuje základní kapitál, který se stejně jako vlastní kapitál ve sledovaném období snižoval s výjimkou v roce 2002. Jeho hodnota se pohybovala přibližně na 27%. Mezi cizími zdroji tvoří největší položku krátkodobé závazky z obchodních vztahů, které tvoří více než polovinu cizích zdrojů. Krátkodobé závazky měly stoupající tendenci (19,7% - 30,9%) až do roku 2001, pak výrazně klesly na 15,6% a následně opět lehce vzrostly na 19,5%. Z vertikální analýzy vyplývá, že podnik využívá dlouhodobé cizí zdroje minimálně. Dlouhodobé závazky a bankovní úvěry byly až do roku 2002 nulové [22].

Odvětví



Obr. 5. Poměr dlouhodobého majetku oběžných aktiv za odvětví.



Obr. 6. Poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů za odvětví.

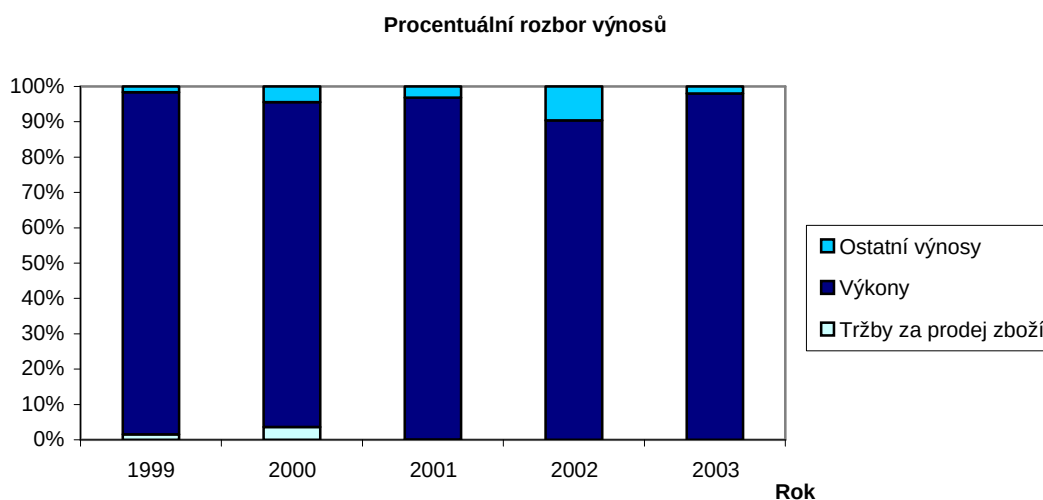
Na základě procentuálního rozboru aktiv v odvětví (viz příloha P III) lze konstatovat, že v roce 1999 tvořil dlouhodobý majetek 41,4% a oběžná aktiva 58,6%, pro rok 2000 se dlouhodobý majetek navýšil o 0,1% a oběžná aktiva klesly. V následujícím roce přibyla položka časové rozlišení, která tvoří 5,3%. Dlouhodobý majetek se snížil na 36,4%. V roce 2002 stejně tak i v roce 2003 tvořil dlouhodobý majetek přes 38%, oběžná aktiva se z 55,8% zvýšila na 60,2% a časové rozlišení pokleslo z 1,9% na 1%. Z dlouhodobého majetku byl nejvíce zastoupen DNM + DHM a to 30% podílem, který se v průběhu sledovaného období zvýšil o 5%. V oběžných aktivech se pohledávky pohybovaly kolem 25% s výjimkou roku 2001, kde měly naopak větší podíl zásoby.

V pasivech (viz příloha P III) mají největší podíl cizí zdroje a to 68,7% v roce 1999, jejich podíl se postupně snižoval až na 55,3%. Opačný trend zaznamenal vlastní kapitál, který od roku 1999 (28,9%) vzrostl v roce 2003 na 43,9%. Časové rozlišení se až do roku 2002 zvyšovalo a to z původních 2,3% na 3,9%, pouze v roce 2003 poklesla položka na 0,8%.

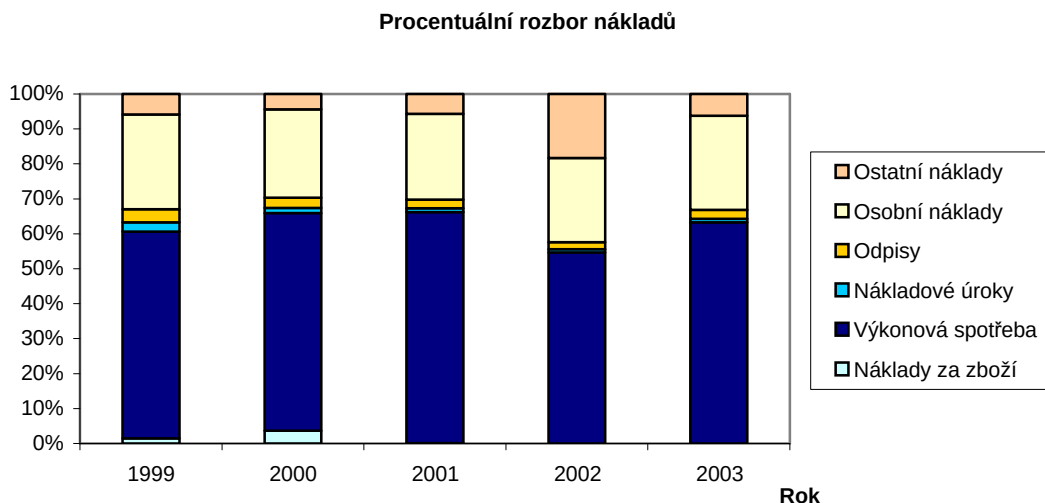
Firma SANBORN a.s. ve srovnání s odvětví měla opačný vývoj. Zatím co podniky se stejnými aktivitami zaznamenávali pokles celkových aktiv a pasiv u sledované firmy se tyto položky v průběhu pěti let zvyšovali [17-21].

2.3.2 Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů

SANBORN a.s.



Obr. 7. Procentuální rozbor výnosů SANBORN a.s.



Obr. 8. Procentuální rozbor nákladů SANBORN a.s.

Na základě tabulky (viz příloha P IV) je zřejmé, že celkové výnosy až do roku 2002 rostly a v roce 2003 nastal pokles. Což bylo způsobeno tím, že do roku 2002 se zvyšovaly tržby za prodej vlastních výrobků a služeb.

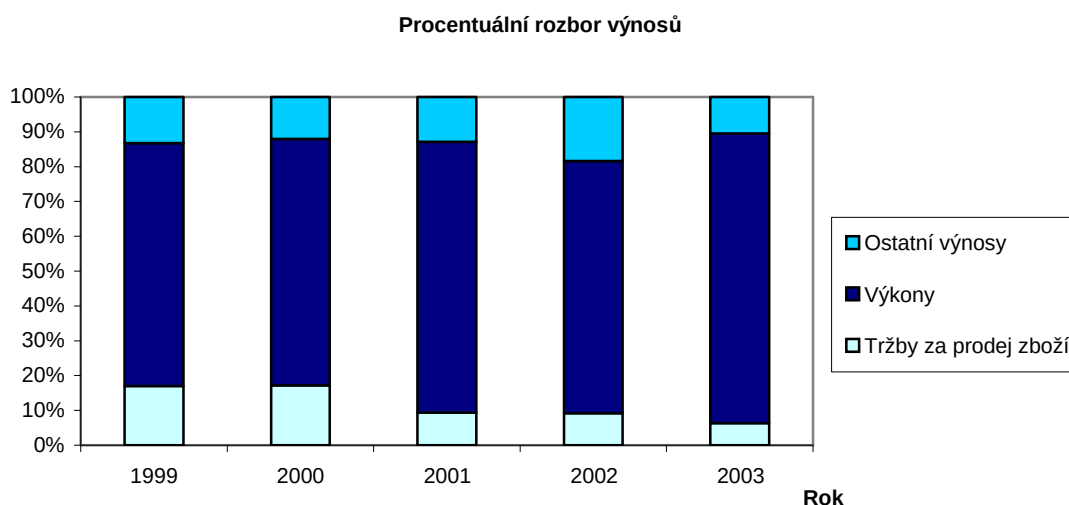
Z dosažených výnosů je zřejmé, že firma má výrobní charakter, protože více než 90% výnosů tvoří tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Největší podíl byl v roce 2002 a to

96,9%. Tržby za prodej zboží i ostatní výnosy jsou minimální. Tržby za prodej zboží byly jen v letech 1999 - 2001, po zbytek sledovaného období byly nulové.

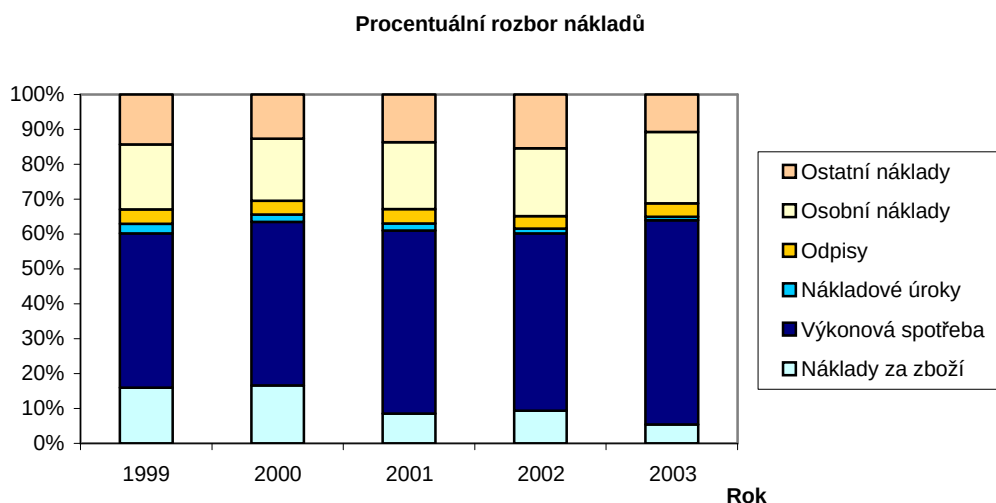
Z výrobních nákladů největší podíl zabírala výkonová spotřeba, která v roce 1999 činila 59,1% a až do roku 2001 se zvyšovala, v roce 2002 poklesla na 54,7% a v roce 2003 opět vzrostla na 63,2% z celkových nákladů.

Dále je vidět nárůst osobních nákladů, které činí přibližně 25%. Ostatní druhy nákladů se na celkových nákladech podílejí minimálně. Nárůst výkonové spotřeby, osobních nákladů a ostatních nákladů měl za následek zvyšování celkových provozních nákladů (až do roku 2002, v roce 2003 nastal pokles) a tím i snížení hospodářského výsledku [22].

Odvětví



Obr. 9. Procentuální rozbor výnosů za odvětví.



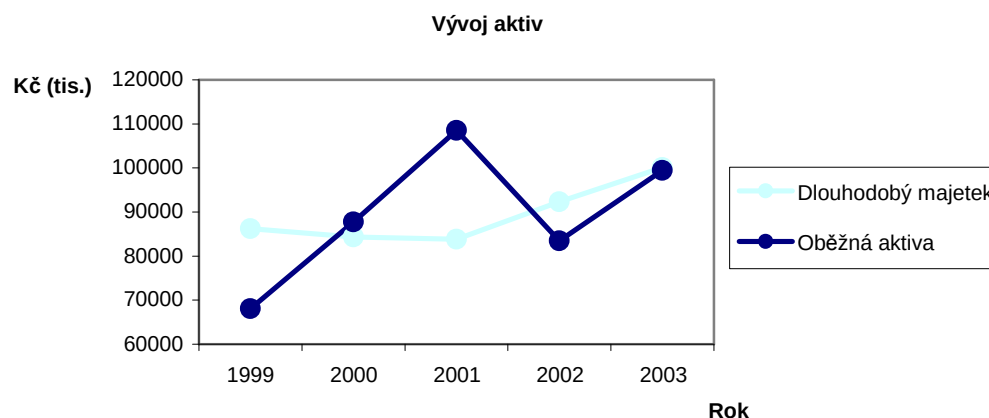
Obr. 10. Procentuální rozbor nákladů za odvětví.

Z procentuálního rozboru položek výnosů a nákladů (viz příloha P V) je zřejmé, že v odvětví, stejně jako u firmy SANBORN a.s., se výnosy zvyšovaly do roku 2002 a pak nastal pokles. Tržby za prodej zboží se pohybovaly okolo 17% z celkových výnosů a od roku 2001 začaly klesat. U firmy SANBORN a.s. se podílely mnohem menší části a v roce 2002 úplně zanikly. Výkony se v průběhu pěti let zvýšily z 69% až na 83%. U sledované firmy se hodnota pohybovala nad 90% po celou dobu. Bylo to způsobeno tím, že odvětví má mnohem vyšší podíl ostatních výnosů na celkových výnosech.

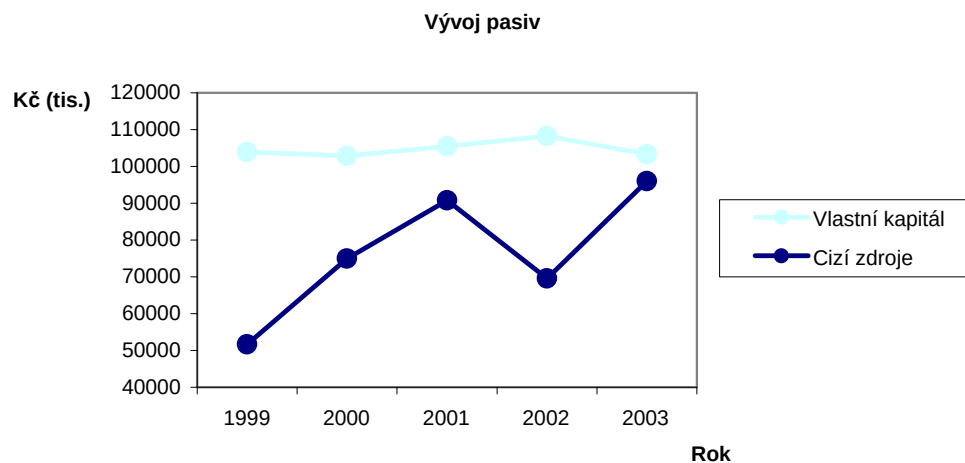
Narozdíl od firmy SANBORN a.s. se náklady v odvětví zvyšovaly pouze do roku 2001, potom nastal pokles. Největší podíl zabírá položka výkonová spotřeba, která se pohybuje v rozmezí 50% (u SANBORN a.s. měla tato položka většinou přes 60%). Další důležitou položkou jsou osobní náklady, které byly přibližně také o 5% nižší než u sledované firmy. Odvětví mělo mnohem vyšší procentuální podíl na ostatních nákladech [17-21].

2.3.3 Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury

SANBORN a.s.



Obr. 11. Vývoj aktiv SANBORN a.s.



Obr. 12. Vývoj pasiv SANBORN a.s.

Analýza aktiv a pasiv v SANBORN a.s. (viz příloha P VI) nám ukazuje, že celková aktiva a pasiva ve sledovaném období prošly mnohými změnami. V roce 2000 zaznamenaly nárůst o 14,6%, v roce 2001 nárůst pokračoval o 11,1% a v roce 2002 poklesl o 10,1%. V roce 2003 se aktiva navýšily o 12,2% a dostaly se přibližně na stejnou hodnotu jako v roce 2001.

V roce 2000 byl nárůst aktiv způsoben položkou oběžná aktiva (zvýšení 28,9%), dlouhodobý majetek nevykázal žádných mimořádných změn (-2,2%). Oběžná aktiva se

navýšila z důvodů změny zásob, které vzrostly o 46,8%. Největší změna byla u položky nedokončená výroba a polotovary. A také z důvodu nárůstu pohledávek z obchodního styku (45,5%). Tyto změny byly spojeny s poklesem finančního majetku (-70,7%).

U pasiv byl nárůst způsoben změnou cizích zdrojů, které se zvýšily o 45,1%. Důležitou roli hraje nárůst položek bankovní úvěry (43,8%) a krátkodobé závazky z obchodních styků (55,6%).

V roce 2001 byl trend změn aktiv stejný jako v roce 2000. Oběžná aktiva se zvýšila o 23,6% největší změnu zaznamenal finanční majetek a to nárůst o 118,2%. Bylo to vlivem ukládání financí do banky, což zapříčinilo nárůst na bankovních účtech.

U vlastního kapitálu zaznamenal největší změnu HV běžného období, který se navýšil o 65,4%. U cizích zdrojů byla největší změna u rezerv, nárůst o 37,9% v důsledku zvýšení zákonných rezerv. Oproti odvětví, kde došlo k poklesu bankovních úvěrů a krátkodobé závazky se navýšily jen nepatrně, ve firmě SANBORN a.s. se bankovní úvěry zvýšily a krátkodobé závazky narostly dokonce o 28,6%.

Pokles aktiv v roce 2002 o 10,1% byl způsoben snížením oběžného majetku o 23,1% a to vlivem snížení zásob o 41,6%. Položky materiál a nedokončená výroba poklesy téměř o 50%. Všechny složky dlouhodobého majetku se navýšily přibližně o 20%.

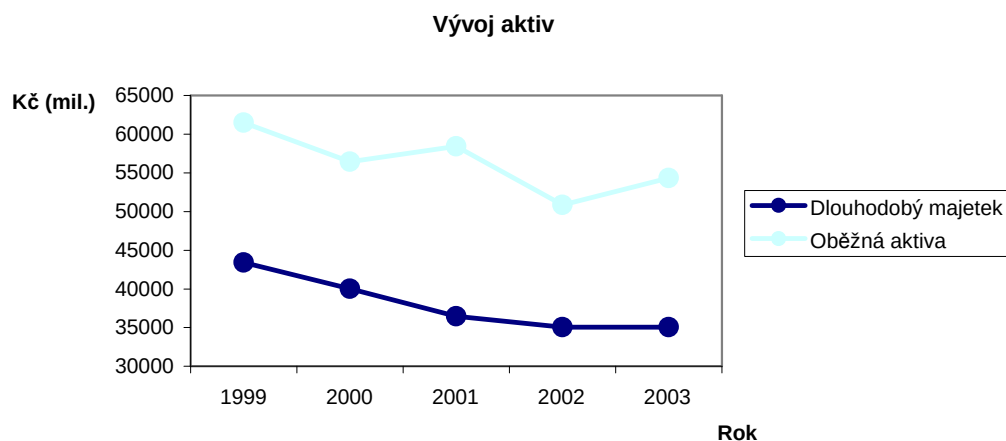
Vlastní kapitál, stejně jako v předchozím období narůstal. HV běžného období se zvýšilo o 96,5%. Snížení celkových pasiv bylo způsobenou změnou cizích zdrojů, které se v roce 2002 snížily o 23,4%. Stejně jako u odvětví byla největší změna v položkách krátkodobé závazky (-54,7%) a bankovní úvěry (-32%). V roce 2002 došlo ke vzniku dlouhodobých závazků k podnikům s rozhodujícím vlivem a to ve výši 15 mil. Kč.

V roce 2003 došlo z důvodů zvýšení všech položek aktiv (kromě finančního majetku) k nárůstu celkových aktiv o 12,2%. Největší změna byla u DNM (204,8%) a DHM. Mezi největší položky zařazené do majetku patří výstavba budovy expediční haly a nový informační systém Safír. Nárůst oběžných aktiv byl nejvíce ovlivněn zvýšením dlouhodobých pohledávek z obchodních vztahů (3416,9%), který byl vyvolán přeúčtováním některých krátkodobých pohledávek do dlouhodobých a dále zaplacením záloho na leasing s dobou splatnosti delší než jeden rok.

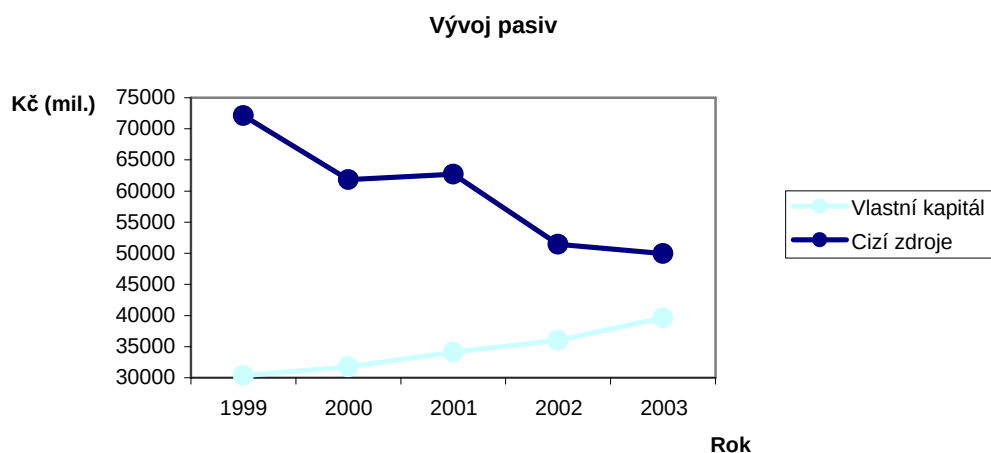
V pasivech došlo k poklesu vlastního kapitálu o 4,6% vlivem snížení HV běžného období (-94,2%). Cizí zdroje narostly o 38%. Všechny položky cizích zdrojů se zvýšily přibližně

o necelých 40%, největší změna byla u krátkodobých závazků. Podniku vznikly i dlouhodobé závazky, které až do roku 2002 byly nulové [22].

Odvětví



Obr. 13. Vývoj aktiv za odvětví.



Obr. 14. Vývoj pasiv za odvětví.

Stav v odvětví (viz příloha P VII) se vyvíjel opačně, v roce 2000 byl zaznamenán pokles o 8,1%, přičemž aktiva a pasiva v SANBORN a.s. stoupala, v roce 2001 byl trend změny shodný, stejně tak i v roce 2002 kdy byl zaznamenán pokles přibližně o 10%. V roce 2003 ale odvětví pokleslo o 0,8%, narozdíl od hodnot v SANBORN a.s., které stouply 12,2%.

V odvětví v roce 2000 došlo k nepatrnému poklesu způsobenému změnou snížení všech aktiv. Jinak nebyly žádné podstatné změny.

Snížení pasiv, je způsobeno poklesem cizích zdrojů (-14,2%). V odvětví se podařilo snížit krátkodobé závazky a bankovní úvěry. Narozdíl od SANBORN a.s., kde tyto položky narůstaly a způsobily zvyšování cizích zdrojů.

V roce 2001 došlo k nepatrnému nárůstu aktiv. Dlouhodobý majetek se snížil v důsledku poklesu DFM (-52,4%). Oběžná aktiva narostla o 3,6%, největší změna byla u finančního majetku (16,5%).

Nárůst pasiv byl způsoben zvýšením rezerv o 21%.

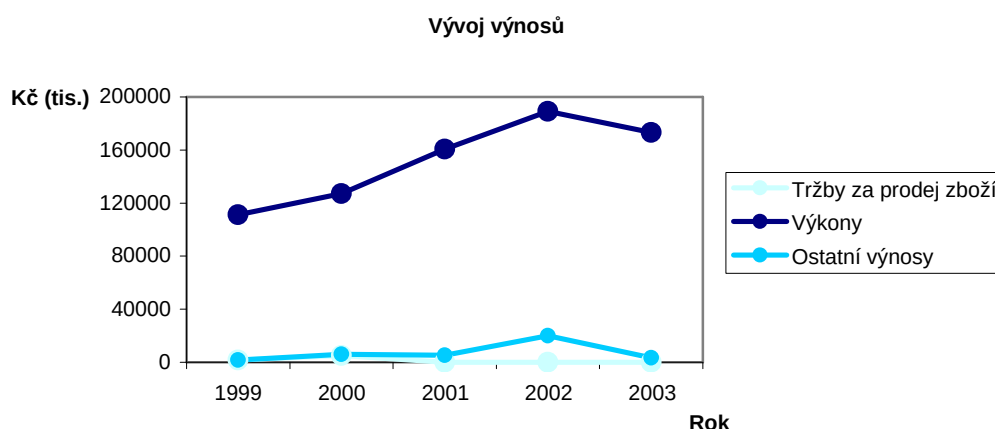
Stejně jako u SANBORN a.s. došlo v odvětví v roce 2002 ke snížení oběžných aktiv a bylo také způsobeno poklesem zásob (-19,2%).

Vlastní kapitál, stejně jako v předchozím roce narůstal. Snížení celkových pasiv bylo způsobeno změnou cizích zdrojů, které se v roce 2002 snížily o 17,9%. Největší změnu zaznamenaly krátkodobé závazky (-19,1%) a bankovní úvěry (-30,8%).

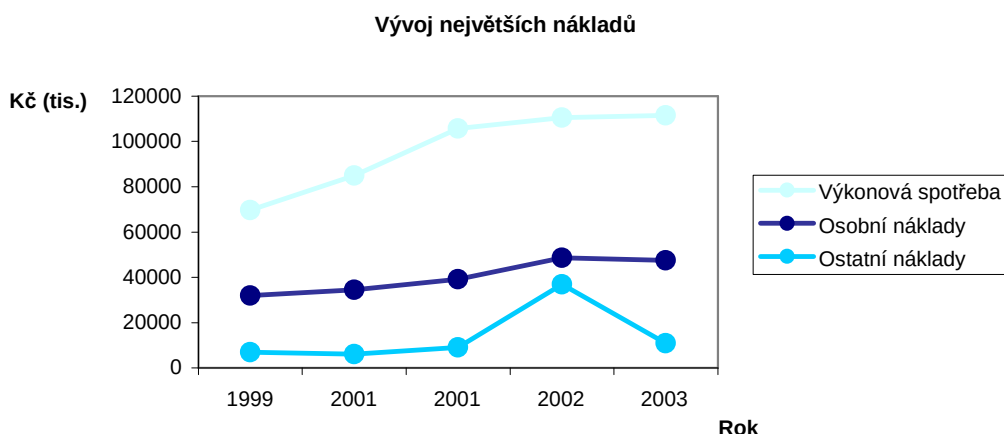
V odvětví docházelo i nadále ke snižování celkových aktiv, jako v předchozím roce. Výraznou změnu zaznamenal DFM, který se snížil o 27,2%. Cizí zdroje byly hlavně ovlivněny poklesem bankovních úvěrů a dlouhodobých závazků, narozdíl od SANBORN a.s., kde se tyto položky zvyšovaly, takže se podnik více zadlužoval [17-21].

2.3.4 Vývojové trendy položek výnosů a nákladů

SANBORN a.s.



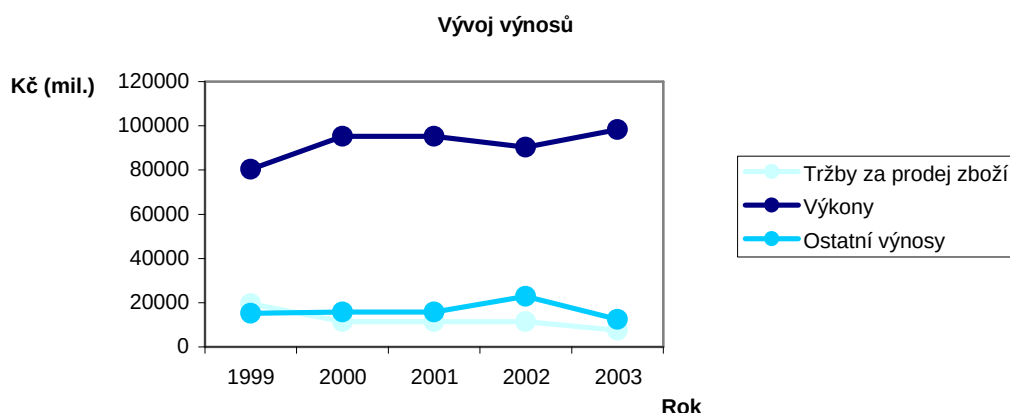
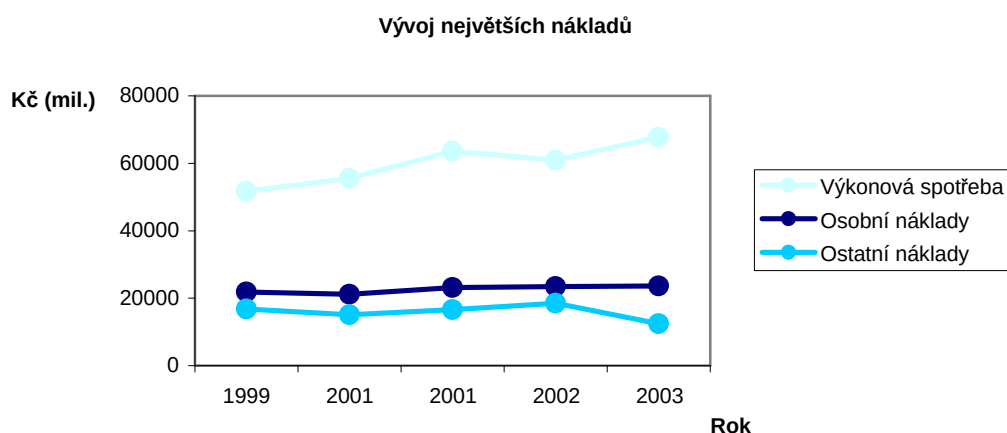
Obr. 15. Vývoj výnosů SANBORN a.s.



Obr. 16. Vývoj nákladů SANBORN a.s.

Z analýzy vývojových trendů výnosů a nákladů (viz příloha P VIII) je vidět, že v roce 2000 došlo k nárůstu výnosů o 20,4%. Největší vliv na to má změna stavu a aktivace, které se navýšily o 620,9%. Vzrostly také ostatní výnosy. V roce 2001 se zvýšily výnosy o 20,3%, důležitý vliv měly tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, které se zvýšily o 34,1%, zároveň došlo ke snížení tržeb za prodej zboží. Výnosy v roce 2002 se navýšily o 25,8%, bylo to způsobeno nárůstem ostatních výnosů, které se zvýšily o 276,3%. Rok 2003 byl jediný, kdy byl zaznamenán pokles a to o 15,5%, u všech položek došlo ke snížení. Největší rozdíl byl u změny stavu a aktivace. Velké kolísání u položek změna stavu a aktivace byly vyvolány především změnou způsobu oceňování nedokončené výroby a převedením výrobku ze skladů hotových výrobků na sklad materiálně technického zásobování.

Náklady se v průběhu sledovaného období zvyšovaly až do roku 2002. V roce 2000 vzrostly o 15,9%. Největší nárůst nastal u položky náklady na zboží (194,2%). V následujícím roce došlo k dalšímu zvýšení o 17,1%, kde byl zaznamenán velký nárůst u ostatních nákladů. Stejná situace se opakovala v roce 2002 s tím rozdílem, že ostatní náklady stouply o 306,6%. Tento velký nárůst byl způsoben hlavně navýšením úroků z prodlení z nesplacených faktur. V roce 2003 došlo k poklesu celkových nákladů o 12,7%. Tuto změnu způsobilo snížení ostatních nákladů o 70,3% [22].

Odvětví*Obr. 17. Vývoj výnosů za odvětví.**Obr. 18. Vývoj nákladů za odvětví.*

Na základě tabulky vývoje výnosů a nákladů (viz příloha P IX) lze konstatovat, že výnosy v odvětví také až do roku 2002 stoupají, ale ne o tolik procent jako v SANBORN a.s.. Na zvýšení se podílí nejvíce v roce 2000 změna stavu a aktivace, která stoupla o 82,6%. V SANBORN a.s. se zvýšila za daný rok o 620%. V roce 2001 se výnosy zvýšily o 2,3%, došlo k poklesu tržeb za prodej zboží o 44,1%. V roce 2002 došlo k nárůstu o 1,8%, důležitou roli hraje nárůst ostatních výnosů, stejně tak ve sledovaném podniku byl nárůst ovlivněn také převážně zvýšením ostatních výnosů. V roce 2003 došlo k poklesu o 5,3% vlivem snížení ostatních výnosů o 45,8%, v SANBORN a.s. výnosy také poklesly ale třikrát více.

Náklady rostly do roku 2001, ve sledovaném podniku rostly daleko rychleji. V letech 2001 až 2002 vzrostly o 1,2% a 2,1%. Změny v jednotlivých položkách byly nepatrné, k většímu výkyvu došlo v roce 2001 jen u položky nákladu na zboží (-47,6%). Od roku 2002 se situace výrazně obrátila a náklady se začaly postupně snižovat. V roce 2003 došlo ke snížení až o 3,8%. Výrazné změny zaznamenaly položky nákladové úroky (-34,4%) a ostatní náklady (-32,8%). Ostatní náklady se také výrazně snížily i v podniku SANBORN a.s. (-70%) [17-21].

2.3.5 Vývoj hospodářského výsledku SANBORN a.s.

Tab. 7. Vývoj HV SANBORN a.s.

	1999	2000	2001	2002	2003
Provozní HV (v tis. Kč)	7508	3941	9454	12650	3577
Finanční HV (v tis. Kč)	-3481	-2314	-3053	-5307	-3134
Mimořádný HV (v tis. Kč)	122	-14	-29	0	0
HV za účetní období (v tis. Kč)	2735	1613	2668	5242	302
HV před zdaněním (v tis. Kč)	4148	1613	6372	7343	443
HV před zdaněním a úroky (v tis. Kč)	7321	3494	8144	9065	2207
HV za účetní období – odvětví (mil. Kč)	-3415	-138	6618	2349	896

Hospodářský výsledek firmy SANBORN a.s.



Obr. 19. HV firmy SANBORN a.s.

V tabulce je přehled jednotlivých částí HV. Lze vypořadovat, že k velké změně došlo v roce 2002, kdy se HV zvýšil dvojnásobně. Tato změna vychází ze zvýšení tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. K velkému zlomu došlo v roce 2003, kdy se čistý zisk výrazně

snížil, což lze vidět i v odvětví. Ve srovnání s odvětvím si firma SANBORN a.s. vedla mnohem lépe, během prvních dvou let nedosahovala záporných hodnot [22].

2.3.6 Dělení hospodářského výsledku SANBORN a.s.

Tab. 8. Dělení HV ve firmě SANBORN a.s.

(v tis. Kč)	1999	2000	2001	2002	2003
EBIT	7321	3494	8144	9065	2207
Věřitel (nákladové úroky)	3172	1881	1772	1723	1764
Stát (daň)	1414	0	3704	2100	141
Podnik (čistý zisk)	2735	1613	2668	5242	302

Nejlepší situace pro firmu byla v roce 2002, kdy zůstalo v podniku 5 242 tis. Kč. Nejnižší EBIT byl v roce 2003, z toho se muselo 1 764 tis. Kč odvézt věřitelům a podniku tak zůstalo pouhých 302 tis. Kč jako čistý zisk. SANBORN a.s. měl v tomto roce nejnižší tržby, vyvolané snížením plánovaného vývozu do ČR a vznikly také značné kurzové rozdíly v hodnotě 0,5 mil. Kč. V roce 2000 byla nulová daň vyvolaná vlivem rozdílů mezi daňovými a účetními odpisy. Dále firma uplatňovala velký reinvestiční odpočet v důsledku nakoupení nových strojů. V roce 1999 a 2001 byl čistý zisk téměř stejný [22].

2.3.7 Vývoj toků peněžní hotovosti SANBORN a.s.

Informace o pohybu peněžních prostředků lze získat z výkazu o peněžních tocích, tzv. cash-flow. Ten je pro podnik důležitý z hlediska řízení a ovlivňování finanční situace.

Tab. 9. Vývoj Cash-flow SANBORN a.s.

(v tis. Kč)	1999	2000	2001	2002	2003
Počáteční stav peněžních prostředků	10565	10140	2967	6473	8372
Cash-flow z provozní činnosti	6675	-2305	6813	3820	2307
Cash-flow z investiční činnosti	-1818	-2255	-3231	-14449	-8931
Cash-flow z finanční činnosti	-5282	-2613	-76	12528	4135
Čisté zvýšení, resp. sníž.pen.prostředků	-425	-7173	3506	1899	-2489
Konečný stav peněžních prostředků	10140	2967	6473	8372	5883

Z tabulky je patrné, že počáteční stav peněžních prostředků se v letech 2000 a 2001 snížil. Cash-flow z provozní činnosti ve všech letech kromě roku 2000 vykazoval kladné hodnoty. Tzn., že příjmy z provozní činnosti byly vyšší než výdaje s touto činností spojené. V roce 2000 tomu bylo naopak. Peněžní tok z investiční činnosti zaznamenal po celou dobu záporné výsledky z čehož je patrné, že firma v daných letech investovala (nakupovala nový majetek). Cash-flow z finanční činnosti se postupně zlepšoval, velké výdaje byly v roce 1999, které byly spojeny s vyplácením dividend a zvýšením základního kapitálu. Největších příjmů z finanční činnosti firma dosáhla v roce 2002 v důsledku zvýšení dopadů změn dlouhodobých závazků na peněžní prostředky.

Čisté peněžní prostředky se v letech 1999, 2000 a 2003 snižovaly a díky tomu se stav peněžních prostředků na konci období v těchto letech snižoval. V letech 2001 a 2002 došlo ke zvýšení konečného stavu peněžních prostředků ve srovnání s počátečním stavem [22].

2.3.8 Pohledávky (závazky) po lhůtě splatnosti

Tab. 10. Pohledávky po lhůtě splatnosti SANBORN a.s.

	1999	2000	2001	2002	2003
Pohledávky po splatnosti - SANBORN a.s.	53%	67%	35%	54%	47%
Závazky po splatnosti - SANBORN a.s.	0%	0%	0%	0%	0%
Pohledávky po splatnosti - odvětví	65%	34%	31%	35%	25%
Závazky po splatnosti - odvětví	28%	30%	29%	31%	21%

Podíl pohledávek po lhůtě splatnosti se pohybuje v letech 1999, 2002 a 2003 kolem 50%. K značným výkyvům došlo v roce 2000, kdy se pohledávky po lhůtě splatnosti podílely na celkových pohledávkách skoro 70% a následující rok se podstatně snížili jen na 35%.

Firma SANBORN a.s. na tom ve srovnání s podniky s podobnými aktivitami není zrovna nejlépe. V odvětví se podíl pohledávek po splatnosti postupně snižuje. V roce 2003 byl už jenom 25%.

Ve sledovaném podniku se v tomto roce sice také snížil, ale hodnota je pořád značně vysoká. Firma má hodně dlužníků, měla by si vybírat vhodnější odběratele resp. právně

upravit smlouvy o odběratelských vztazích. V budoucnu by ji to mohlo přinést značné problémy.

Pro firmu SANBORN a.s. je pozitivní, že nemá žádné závazky po lhůtě splatnosti. V odvětví tomu tak není. Hodnoty se pohybují okolo 30%, výjimkou je rok 2003, kde poklesly na 21% [22].

2.4 Analýza rozdílových ukazatelů

Slouží k analýze finanční situace firmy s orientací na její likviditu. Nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelem je čistý pracovní kapitál (ČPK). Můžeme ho zjistit, jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji. ČPK ovlivňuje významně platební schopnost podniku.

SANBORN a.s.

Tab. 11. ČPK SANBORN a.s.

	1999	2000	2001	2002	2003
čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)	21458	17104	23698	32940	38292

Odvětví

Tab. 12. ČPK za odvětví.

	1999	2000	2001	2002	2003
čistý pracovní kapitál (v mil. Kč)	6375	8683	10407	15383	17071

Vývoj ČPK v jednotlivých letech vykazuje vždy kladnou hodnotu. V průběhu sledovaných let jeho hodnota stále stoupá. Společnost má k dispozici velké množství pracovního kapitálu, což jí poskytuje lepší ochranu před nenadálými problémy v peněžních tocích.

Kladná hodnota ČPK znamená, že krátkodobý majetek převyšuje krátkodobé závazky. K zaplacení krátkodobého oběžného majetku se používají i dlouhodobé finanční zdroje. Tento přebytek zajišťuje potřebnou výši relativně volného kapitálu, který podniku umožní hladký průběh hospodářské činnosti a schopnosti dostát svým závazkům.

Tato strategie financování je označována jako konzervativní. Je méně riskantní, ale na druhou stranu je spojena s vyššími náklady na financování.

Stejný vývoj je možné pozorovat i u odvětví.

2.5 Analýza poměrových ukazatelů

2.5.1 Ukazatele zadluženosti

Informují o poměru mezi cizími zdroji a vlastními zdroji krytí majetku a jsou tím vyšší, čím je firma zadluženější. Vysoce zadlužené firmy mají většinou problém nejen se splácením závazků, ale také se splácením úroků těchto závazků.

Zadluženost podniku nelze brát jako vysloveně záporné hodnocení firmy. Za příznivých okolností způsobí připojení úvěru k vlastnímu kapitálu zvýšení jeho rentability. Tento stav nazýváme pozitivní působení finanční páky.

SANBORN a.s.

Tab. 13. Zadluženost SANBORN a.s.

	1999	2000	2001	2002	2003
celková zadluženost	33,0%	42,0%	46,0%	43,0%	48,0%
míra zadluženosti	0,49	0,73	0,86	0,42	0,61
dlouhodobé cizí zdroje/cizí zdroje	0,0%	0,0%	0,0%	21,5%	20,7%
dlouhodobé cizí zdroje/dlouhodobý kapitál	0,0%	0,0%	0,0%	12,2%	16,2%
vlastní kapitál/dlouhodobý majetek	1,21	1,22	1,26	1,82	1,57
dlouhodobé zdroje/dlouhodobý majetek	1,21	1,22	1,26	1,34	1,23
ukazatel úrokové krytí	2,31	1,86	4,59	5,26	1,25

Odvětví*Tab. 14. Zadluženost za odvětví.*

	1999	2000	2001	2002	2003
celková zadluženost	69,0%	64,0%	63,0%	59,0%	55,0%
míra zadluženosti	2,374	1,948	1,837	1,427	1,260
dlouhodobé cizí zdroje/cizí zdroje	20,4%	35,2%	17,7%	24,5%	18,5%
dlouhodobé cizí zdroje/dlouhodobý kapitál	32,7%	26,0%	24,6%	25,9%	18,9%
vlastní kapitál/dlouhodobý majetek	0,699	0,792	0,935	1,028	1,131
dlouhodobé zdroje/dlouhodobý majetek	1,038	1,072	1,239	1,388	1,399
ukazatel úrokové krytí	0,354	1,518	1,653	3,771	3,379

Ukazatel celkové zadluženosti informuje o schopnosti podniku zvýšit své zisky využitím cizího kapitálu. Doporučená hodnota je mezi 30 – 60%.

U firmy SANBORN a.s. je celková zadluženost mnohem nižší než u odvětví. Pohybuje se okolo 40% a v odvětví dosahuje hodnot kolem 60%. Negativně by se mělo hodnotit to, že u sledované firmy celková zadluženost každým rokem stoupá, i když u odvětví je trend opačný. Pořád se ale ještě firma nachází v doporučených hranicích.

Míra zadluženosti je velmi důležitá pro posuzování firmy v časovém období. Čím je hodnota větší, tím je větší riziko, že podnik nebude schopen dostát svých závazků splácet dluhy a úroky. Ukazatel by neměl přesáhnout hodnotu 1.

Míra zadluženosti u firmy SANBORN a.s. je velice uspokojivá. Během sledovaného období nepřekročila výše cizího kapitálu hodnotu vlastních zdrojů. Situace v odvětví se ve sledovaném období neustále zlepšuje, i když podniky v odvětví mají pořád větší míru zadluženosti.

Při pohledu na dlouhodobé cizí zdroje firma SANBORN a.s. vykazuje nulové položky až do roku 2002, kdy došlo ke vzniku dlouhodobých závazků k ovládaným a řízeným osobám. Zbýlé 2 roky jsou podobné jako v odvětví.

Ukazatel krytí dlouhodobého majetku byl ve firmě SANBORN a.s. vždy vyšší než jedna, ale nikdy nepřesáhl hodnotu 2. Stejně tak tomu je i v odvětví. Znamená to, že podnik má více dlouhodobých zdrojů než dlouhodobého majetku, může použít část dlouhodobých zdrojů ke krytí i oběžných aktiv. Z toho vyplívá, že podnik je překapitalizován.

Úrokové krytí charakterizuje výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet úroky. Pokud je hodnota vyšší než 1, znamená to, že podnik je schopen splácet úroky, i když má nulový zisk. Doporučená hodnota ukazatele je 5.

V odvětví nikdy nebylo dosaženo doporučené hodnoty, i když hodnota v posledních dvou letech výrazně vzrostla. U sledovaného podniku byl nejúspěšnější rok 2002, kdy byla hodnota o něco větší než 5, důvodem je podstatně vyšší EBIT než v předchozích letech. V roce 2003 se výrazně snížil EBIT a tím došlo opět ke snížení ukazatele na pouhých 1,25. V tomto roce poklesl i ukazatel u odvětví, ale rozdíl nebyl zdaleka tak významný.

2.5.2 Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatel poměřuje to, čím je možno zaplatit s tím, co je nutno zaplatit.

SANBORN a.s.

Tab. 15. Likvidita SANBORN a.s.

	1999	2000	2001	2002	2003
běžná likvidita	1,46	1,25	1,28	1,58	1,63
pohotová likvidita	0,62	0,43	0,48	0,82	0,87
hotovostní likvidita	0,22	0,04	0,08	0,20	0,10
ČPK/OA	32,0%	19,0%	21,8%	39,5%	38,5%
ČPK/A	13,8%	9,6%	12,0%	18,5%	19,1%

Odvětví*Tab. 16. Likvidita za odvětví.*

	1999	2000	2001	2002	2003
běžná likvidita	1,12	1,18	1,22	1,43	1,46
pohotová likvidita	0,64	0,66	0,66	0,83	0,89
hotovostní likvidita	0,10	0,11	0,13	0,20	0,22
ČPK/OA	14,6%	21,7%	28,5%	43,9%	48,7%
ČPK/A	6,1%	9,0%	10,4%	16,9%	18,9%

Běžná likvidita nám říká, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Měla by dosahovat hodnot v rozmezí od 2 – 2,5.

Ve sledovaném podniku i v odvětví tento ukazatel nedosahuje doporučených hodnot. Vývoj běžné likvidity je ale příznivý, po celou dobu sledování se zvyšuje. Jen v roce 2000 došlo u firmy SANBORN a.s. k poklesu, bylo to způsobeno značným nárůstem krátkodobých závazků a běžných bankovních úvěrů. Firma SANBORN a.s. je na tom lépe než odvětví. Podnik by tedy měl být schopen lépe uspokojit své věřitel, kdyby proměnil veškerá svá oběžná aktiva v hotovost.

Pohotová likvidita by se měla pohybovat v rozmezí od 1 do 1,5.

Stejně jako u běžné likvidity sledovaný podnik ani odvětví nedosahují doporučených hodnot. I tady se ukazatel vyvíjí pozitivním směrem. V roce 2000 došlo v SANBORN a.s. k poklesu hodnoty, což bylo zapříčiněno velkým snížením finančního majetku. Velký skok nastal v roce 2002, kdy se hodnota skoro dvojnásobně zvětšila. Tato změna byla vyvolána snížením krátkodobých závazků o více jak 50% a běžných bankovních úvěrů téměř o 35%.

Hotovostní likvidita by měla nabývat hodnot mezi 0,2 – 0,5. Vysoké hodnoty znamenají neefektivní využívání finančních prostředků.

V odvětví se hodnota ukazatele postupně zvyšuje. V roce 2002 a 2003 dosáhla okraje požadované výše. Vývoj u sledovaného podniku velmi kolísá. Doporučené výše dosáhl jen v letech 1999 a 2002. Značný pokles v roce 2000 byl způsoben 70ti procentním snížením finančního majetku a zároveň vysokým navýšením krátkodobých závazků i běžných

bankovních úvěrů. V roce 2002 se situace obrátila, navýšil se finanční majetek a krátkodobé závazky poklesly.

Je tedy zřejmé, že se podnik potýká se značnými problémy likvidity. Na druhé straně je pro firmu příznivé, že hodnoty daných ukazatelů likvidity za sledované období rostly.

Podíl ČPK na oběžných aktivech charakterizuje krátkodobou finanční stabilitu. Podíl by měl dosahovat 30 – 50%.

Zhodnocení pracovního kapitálu potvrzuje, že podniková likvidita se vyvíjí příznivým směrem, jelikož se v průběhu pěti let zvyšovala. V Posledních dvou letech dosáhla jak u odvětví tak u firmy SANBORN a.s. doporučených hodnot.

2.5.3 Ukazatele rentability

Rentabilitou se rozumí výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Poměruje dosažený hospodářský výsledek s jinými zdroji.

SANBORN a.s.

Tab. 17. Rentabilita SANBORN a.s.

	1999	2000	2001	2002	2003
rentabilita tržeb	2,3%	1,4%	1,8%	2,5%	0,2%
rentabilita výnosů	6,0%	2,5%	4,8%	4,3%	1,2%
rentabilita celkového kapitálu	4,7%	2,0%	4,1%	5,7%	1,1%
rentabilita vlastního kapitálu	2,6%	1,6%	2,5%	3,1%	0,2%

Odvětví

Tab. 18. Rentabilita za odvětví.

	1999	2000	2001	2002	2003
rentabilita tržeb	-3,2%	-0,1%	0,1%	2,1%	0,9%
rentabilita výnosů	1,0%	3,1%	3,2%	5,9%	3,2%
rentabilita celkového kapitálu	1,1%	3,9%	3,9%	7,2%	4,1%
rentabilita vlastního kapitálu	-10,4%	-0,4%	0,4%	6,5%	2,3%

Ukazatel vyjadřuje kolik zisku podnik vyprodukuje z 1 Kč tržeb. Čím je hodnota ukazatele větší, tím vyšší vlastní zdroje firma vytváří.

Při pohledu na rentabilitu tržeb a výnosů vidíme, že až do roku 2002 má tendenci růstu. Ve srovnání s podniky se stejnou aktivitou na tom byla firma SANBORN a.s. lépe. Vykazovala větší výnosnost tržeb a výnosů. V roce 2003 došlo k výrazné změně. Rentabilita značně poklesla. Sledovaná firma na tom byla v posledním roce hůře než odvětví. Bylo to způsobeno značným poklesem HV za běžné období, který kles o více jak 90%. V odvětví se snížil jen o 60%.

Rentabilita celkového kapitálu měří výkonnost nebo-li produkční sílu podniku. Říká nám, kolik jsme schopni vyprodukovat z 1 Kč vložené do kapitálu.

Stejně jako rentabilita tržeb a výnosu vykazuje rentabilita celkového kapitálu až do roku 2002 tendenci růstu. Dochází ke zvýšení čistého zisku a tedy i ke zvýšení rentability celkového kapitálu. Při srovnání firmy SANBORN a.s. a podniků v odvětví zjistíme, že sledovaný podnik si stojí lépe jen v roce 1999 a 2001.

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky do firmy. Udává kolik procent čistého zisku připadá na 1 Kč investovanou do podniku jeho vlastníky.

Firma dosahovala lepších výsledků než odvětví v prvních 3 letech. Podniky se stejnou aktivitou měli tento ukazatel v roce 1999 a 2000 dokonce záporný a ve třetím roce velmi nízký, což svědčí o krizi v celém odvětví. V roce 2003 došlo k výraznému poklesu u odvětví i firmy SANBORN a.s., důvodem je nejnižší zisk během sledovaného období.

Výše uvedené hodnoty ukazují, že společnost SANBORN a.s. je trvale zisková, i když všechny ukazatele rentability se za poslední rok výrazně snížili vlivem poklesu zisku o více jak 90% (v ostatních letech byl zaznamenán růst).

Jelikož k tomuto značnému snížení došlo i u podniků se stejnými aktivitami, dá se předpokládat, že v roce 2003 nastala jistá krize pro toto odvětví.

Vliv zadluženosti na rentabilitu vlastního kapitálu vyjadřují dva faktory – úroková redukce zisku a tzv. finanční páka. Přičemž tyto dva faktory působí protichůdně. Společný vliv obou faktorů lze vyjádřit jejich součinem. Má platit $(EBT/EBIT) * (A/VK) > 1$ tzn., že další zadluženost má pozitivní vliv na ROE.

Multiplikátor vlastního kapitálu SANBORN a.s.*Tab. 19. Multiplikátor VK SANBORN a.s.*

	1999	2000	2001	2002	2003
EBT/EBIT	0,567	0,462	0,782	0,810	0,202
A/VK	1,497	1,733	1,877	1,644	1,934
Multiplikátor	0,849	0,801	1,468	1,332	0,391

Hodnota multiplikátoru kapitálu společnosti SANBORN a.s. byla v letech 2001 a 2002 větší než 1, což znamená, že zvyšování podílu cizích zdrojů v kapitálové struktuře mělo pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu. Ve zbývajících letech zadlužování působilo negativně.

2.5.4 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele měří schopnost podniku využívat vložené prostředky. U všech ukazatelů jsem použila přepočet na bázi tržeb, abych mohla srovnat tyto údaje s průměry v oboru.

SANBORN a.s.*Tab. 20. Aktivita SANBORN a.s.*

	1999	2000	2001	2002	2003
obrat celkových aktiv z tržeb	0,75	0,67	0,77	1,25	0,85
obrat celkových aktiv z výnosů	0,78	0,77	0,84	1,17	1,02
doba obratu zásob z tržeb (dny)	121,00	176,70	161,60	56,00	99,60
doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	58,00	83,40	82,40	46,10	101,30
doba obratu závazků z tržeb (dny)	95,60	146,00	146,80	46,00	83,70

Odvětví*Tab. 21. Aktivita za odvětví.*

	1999	2000	2001	2002	2003
obrat celkových aktiv z tržeb	0,93	1,06	1,03	1,26	1,14
obrat celkových aktiv z výnosů	1,09	1,24	1,22	1,37	1,31
doba obratu zásob z tržeb (dny)	95,60	87,60	93,50	70,20	73,80
doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	110,60	93,40	90,20	71,80	88,10
doba obratu závazků z tržeb (dny)	130,80	108,50	111,00	83,50	95,70

Rozdíl mezi hodnotami obratu celkových aktiv z tržeb a z výnosů je nízký. Což vypovídá o nepatrné váze změny stavu zásob nedokončené výroby a hotových výrobků, aktivace, finančních výnosů atd. ve výnosech. Hodnota těchto dvou ukazatelů by měla být co největší. Minimální doporučená hodnota je 1.

Ukazatel obratu aktiv má rostoucí tendenci (kromě roku 2003) a vypovídá o tom, že společnost SANBORN a.s. se snaží efektivně využívat vložené prostředky. Hodnoty ale nedosahují požadované minimum, s výjimkou roku 2002 a 2003. Což není pro firmu zrovna příznivé. Při srovnání s ostatními podniky je patrné, že z hlediska odvětvových průměrů dosáhla společnost horších výsledků. V posledních 4 letech ukazatele u odvětví překročili hodnotu 1.

Doba obratu zásob je doba nutná k tomu, aby peněžní prostředky přešly přes výrobní a zboží formy znovu do peněžních formy. Doba obratu by se měla zkracovat.

Doba obratu zásob u sledované firmy se v letech 2000 až 2002 podstatně snižovala. V roce 2002 byla dokonce nižší než u podniků v odvětví. Důvod poklesu obratu o více jak 100 dní byl zapříčiněn větším nárůstem tržeb než zásob. V roce 2003 došlo jak u odvětví tak u SANBORN a.s. k opačnému vývoji. V SANBORN a.s. to bylo způsobeno značným snížením objemu výroby, v důsledku snížení plánovaného vývozu do ČR, na který společnost nezareagovala a nakupovala stejné množství materiálu jako v minulém roce. Zvyšování doby obratu pro firmu není dobré, protože zásoby tak v sobě vážou finanční prostředky.

Doba obratu pohledávek vyjadřuje období, po které musí firma čekat, než obdrží platby za své výrobky nebo zboží.

Analyzovaná firma dosahuje lepších výsledků v porovnání s odvětvím, tzn. že je schopna dostat své závazky zaplacený dříve. Výjimkou je opět rok 2003, kdy se v obou případech hodnota zvýšila. V odvětví nebyla změna tak výrazná jako u firmy SANBORN a.s., kde se zvýšila více jak o polovinu. Ve firmě došlo k obrovskému navýšení dlouhodobých pohledávek z obchodních vztahů a zároveň se tržby snížily.

Doba obratu závazků vyjadřuje průměrnou dobu splatnosti závazků od doby vzniku závazků po dobu jejich zaplacení. Tento ukazatel by měl dosáhnout alespoň doby obratu pohledávek.

V prvních třech letech byla hodnota doby obratu závazků delší než doba obratu pohledávek, což je pro firmu příznivé. V roce 2002 jsou oba ukazatele na skoro stejné úrovni, což znamená, že společnost platí své závazky za téměř stejnou dobu, jako dostává zaplacený své pohledávky. V následujícím roce došlo ke zvratu, výrazně se navýšili krátkodobé i dlouhodobé závazky. Doba splatnosti pohledávek je asi o 20 dní delší než doba splatnosti závazků. Pro sledovanou firmu není tento vývoj příliš pozitivní. Odvětví má sice v průměru delší dobu splatnosti závazků, ale nikdy nenastala situace, že by doba obratu pohledávek byla větší.

2.5.5 Další ukazatele

SANBORN a.s.

Tab. 22. Další ukazatele SANBORN a.s.

	1999	2000	2001	2002	2003
přidaná hodnota/počet zaměstnanců	236,40	236,60	286,80	420,00	328,60
tržby/počet zaměstnanců	662,44	669,84	793,74	1143,48	900,31
osobní náklady/počet zaměstnanců	181,45	193,50	204,14	259,88	252,29
výkonová spotřeba/výnosy	57,1%	61,5%	63,6%	52,8%	63,1%
osobní náklady/výnosy	26,2%	24,9%	23,6%	23,2%	26,8%
odpisy/výnosy	3,6%	3,0%	2,4%	2,0%	2,6%
nákladové úroky/výnosy	2,6%	1,4%	1,1%	0,8%	1,0%
přidaná hodnota/výnosy	34,1%	30,5%	33,1%	37,6%	34,9%
osobní náklady/přidaná hodnota	76,7%	81,7%	71,2%	61,8%	76,7%
odpisy/přidaná hodnota	10,6%	9,8%	7,3%	5,3%	7,5%
nákladové úroky/přidaná hodnota	7,6%	4,5%	3,2%	2,2%	2,8%
HV před zdaněním/přidaná hodnota	19,9%	3,8%	11,6%	0,1%	0,3%

Odvětví

Tab. 23. Další ukazatele za odvětví.

	1999	2000	2001	2002	2003
výkonová spotřeba/výnosy	45,0%	46,4%	51,9%	48,9%	57,4%
osobní náklady/výnosy	19,0%	17,7%	18,9%	18,8%	20,0%
odpisy/výnosy	4,3%	3,9%	4,0%	3,4%	3,7%
nákladové úroky/výnosy	2,7%	2,0%	1,9%	1,3%	0,9%
přidaná hodnota/výnosy	25,6%	25,2%	26,8%	23,8%	26,9%
osobní náklady/přidaná hodnota	74,0%	70,1%	70,5%	78,9%	74,5%
odpisy/přidaná hodnota	16,7%	15,5%	15,1%	14,5%	13,7%
nákladové úroky/přidaná hodnota	10,7%	8,1%	7,2%	5,7%	3,5%
HV před zdaněním/přidaná hodnota	-6,9%	4,2%	4,7%	15,2%	8,3%

Z tabulky je zřejmé, že přidaná hodnota na zaměstnance, stejně jako tržby vztažené na zaměstnance v prvních čtyřech letech neustále rostly. V roce 2003 došlo k poklesu. Stejný vývoj zaznamenaly i osobní náklady na zaměstnance. Nelze to ale hodnotit negativně, protože tento růst je doprovázen zvyšováním přidané hodnoty i tržeb.

Podíl jednotlivých položek na výnosech se u odvětví i u sledovaného podniku vyvíjel přibližně stejně. Dosažené hodnoty u firmy SANBORN a.s. a u podniků se stejnými aktivitami jsou přibližně stejné. Největší rozdíl vykazuje podíl výkonové spotřeby na výnosech, který se u analyzovaného podniku pohybuje okolo 60% a u odvětví okolo 48%.

Ve srovnání s odvětvím je struktura přidané hodnoty odlišná. Například podíl osobních nákladů na přidané hodnotě se v jednotlivých letech vyvíjel opačným směrem než u SANBORN a.s. Stejně tak i podíl hospodářského výsledku před zdaněním. Firma má v průměru vyšší podíl osobních nákladů a HV před zdaněním.

2.6 Souhrnné ukazatele

2.6.1 Altmanovo Z-skóre

Ukazatel jsem nemohla doplnit o poslední doporučovanou proměnou, která zachycuje problematiku platební neschopnosti v českých podnicích. Upravené Z-skóre pro české podmínky se určí jako podíl závazků po lhůtě splatnosti a výnosu. Firma SANBORN a.s. neměla po celou sledovanou dobu žádné závazky po lhůtě splatnosti.

Výpočet Altmanova Z-skóre

Tab. 24. Altmanovo Z-skóre.

Z-skóre	1999	2000	2001	2002	2003
$0,717 \times \text{ČPK/A}$	0,099	0,068	0,085	0,133	0,137
$0,847 \times \text{ČZ/A}$	0,015	0,008	0,011	0,024	0,001
$3,107 \times \text{EBIT/A}$	0,146	0,061	0,128	0,158	0,034
$0,420 \times \text{VK/Cizí zdroje}$	0,845	0,576	0,488	0,653	0,452
$0,998 \times \text{T/A}$	0,713	0,711	0,809	1,059	0,865
Z-skóre	1,818	1,424	1,521	2,027	1,490

Vývoj Z-skóre v průběhu pěti let hodně kolísal. Ukazatel v roce 2000 poklesl, v roce 2002 se hodnota výrazně zvýšila, ale následující rok dokonce klesla až pod hodnotu z roku 2001.

SANBORN a.s. v roce 1999 nemá vyhraněnou finanční situaci a nachází se v šedé zóně. V roce 2000 můžeme sledovat výrazný pokles tohoto ukazatele, který byl způsoben snížením EBIT a ČPK, dále to bylo ovlivněno také snížením rentability vlastního kapitálu. Společnost má v letech 2000 a 2001 velmi silné finanční problémy. Pouze v roce 2002 se situace výrazně zlepšila a firma se nacházela opět v šedé zóně. Tento stav byl důsledkem změny jednotlivých proměnných, kdy se výrazně zvýšil HV a ČPK, skoro o polovinu se snížila míra zadluženosti. V roce 2003 došlo opět k poklesu a podnik na tom byla stejně jako v roce 2000 a 2001. Změna byla způsobena výrazným poklesem EBIT, který během jednoho roku poklesl z 9 065 tis. Kč na 2 207 tis. Kč a snížením rentability vlastního kapitálu a tržeb, vzrostla i míra zadluženosti. Ukazatel je také ovlivněn špatnou likviditou podniku, která během sledovaného období nikdy nedosáhla doporučených hodnot.

2.6.2 Index důvěryhodnosti IN

Dalším souhrnným ukazatelem je Index důvěryhodnosti podniku, který zapracovali Inka a Ivan Neumaerovi. Narozdíl od Altmanova indexu rozlišuje odvětvové začlenění a jeho specifikace, které jsou pro správné ohodnocení situace důležité. Index IN respektuje členění odvětví a tím i váhy pro výpočet jednotlivých ukazatelů. Podnik SANBORN a.s. patří do odvětví „výroba strojů a zařízení“. Tím, že použijeme odvětvové váhy, zjistíme, zda je podnik dobrý nebo špatný ve srovnání s podniky se stejnou aktivitou.

Výpočet indexu IN

Tab. 25. Index IN.

Index IN	1999	2000	2001	2002	2003
$0,13 \times A/CZ$	0,844	0,666	0,610	0,717	0,583
$0,04 \times EBIT/NÚ$	0,253	0,204	0,503	0,580	0,138
$3,92 \times EBIT/A$	0,613	0,253	0,537	0,664	0,143
$0,21 \times V/A$	0,500	0,494	0,536	0,750	0,566
$0,09 \times OA/(KZ+KBU)$	0,146	0,124	0,128	0,201	0,162
Index IN	2,356	1,741	2,314	2,911	1,592

Index IN stejně jako Z-skóre ve sledovaném období hodně kolísal. V letech 1999, 2001 a 2002 byly hodnoty Indexu větší než 2, což znamená, že podnik SANBORN a.s. představuje firmu s dobrým finančním zdravím. V roce 2000 se hodnota pohybuje pod hranicí 2, která znamená, že podnik není „ani zdraví ani nemocný“. Jedná se o podnik, který by mohl mít v budoucnu problémy. V roce 2003 byl pokles hodnoty nejvýraznější. Stejně jako u Z-skóre, tento pokles nastal vlivem velkého snížení EBIT, který byl způsoben hlavně poklesem provozního HV, protože firmě se značně snížil počet dodávek do ČR, a dále pak snížením rentability vlastního kapitálu a tržeb.

2.6.3 EVA (ekonomická přidaná hodnota)

Posledním důležitým ukazatelem vypovídající o finanční situaci podniku, je ukazatel ekonomicky přidané hodnoty, tzv. EVA. Jde nejen o to, aby podnik vyprodukoval určité množství zisku, ale také aby výnosnost investovaného kapitálu vlastníky byla větší než náklad na kapitál. Ukazatel EVA měří, jak firma za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky.

SANBORN a.s.

Tab. 26. EVA SANBORN a.s.

	1999	2000	2001	2002	2003
úroky BÚ	19,82%	8,17%	7,53%	10,76%	7,92%
náklady BÚ	13,65%	5,64%	5,19%	7,42%	5,46%
bezriziková sazba	7,60%	6,50%	6,30%	5,10%	4,00%
r _{LA}	4,93%	4,91%	4,90%	4,92%	4,91%
r _{Podnikatelské}	4,71%	4,55%	0,34%	0,95%	6,00%
r _{FinStab}	0,00%	0,00%	0,00%	0,75%	1,32%
WACC	17,23%	15,91%	11,52%	11,62%	16,21%
r _e	17,78%	18,21%	12,90%	12,21%	18,54%
ROE	2,60%	1,60%	2,50%	3,10%	0,20%
VK (tis. Kč)	103922	102922	105514	108284	103303
EVA (tis. Kč)	-15775	-17095	-10973	-9864	-18945

Odvětví*Tab. 27. EVA za odvětví.*

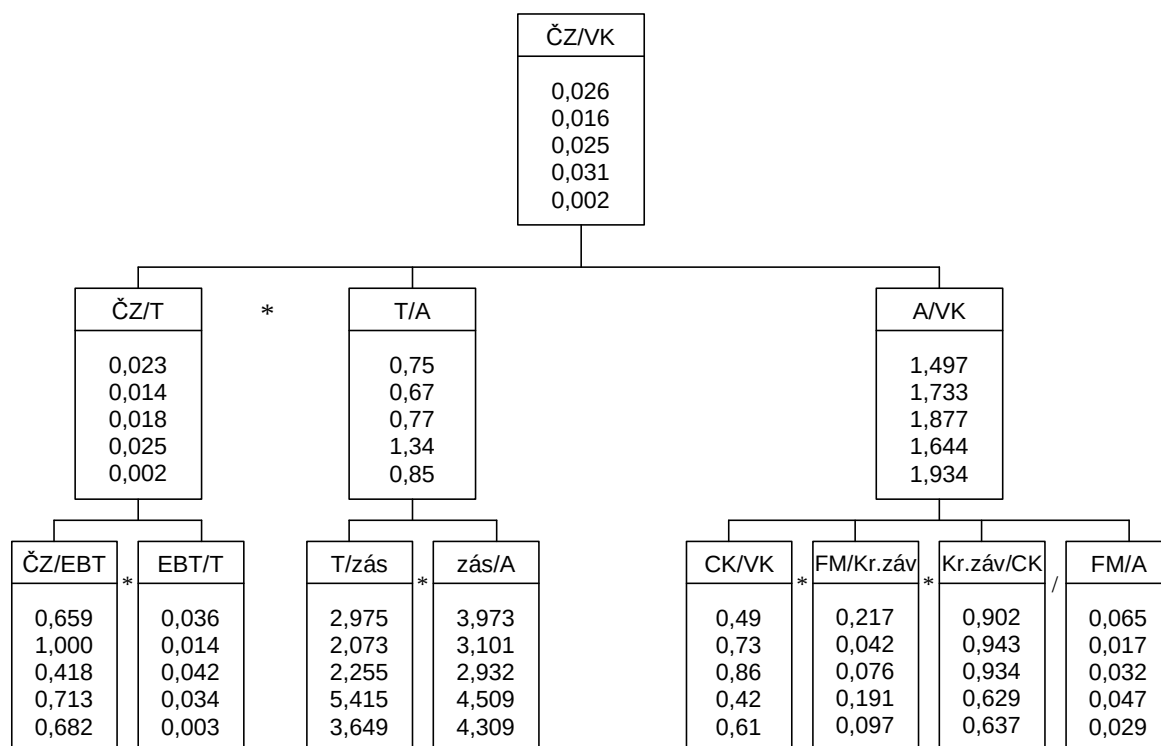
	1999	2000	2001	2002	2003
r_e	21,69%	15,28%	15,78%	14,20%	15,64%
ROE	-10,40%	-0,40%	0,40%	6,50%	2,30%
VK (mil. Kč)	30368	31733	34117	36038	39626
EVA (mil. Kč)	-9745	-5134	-5247	-2775	-5286

V průběhu sledovaných pěti let byla hodnota EVA záporná. Z tabulky je patrné, že hodnota ROE byla každoročně nižší než náklady na kapitál. Na základě toho lze říci, že firma svoji činností snižovala hodnotu vložených prostředků vlastníků. Během prvních čtyřech let se záporná hodnota postupně snižovala, což bylo pro firmu SANBORN a.s. pozitivní. Stejně jako u většiny ostatních ukazatelů se situace v posledním roce podstatně zhoršila. Jak již bylo dříve řečeno, největší vliv na to měl výrazný pokles provozního HV, který se oproti minulému roku mnohonásobně snížil v důsledku snížení počtu zakázek pro Českou republiku. Což mělo za následek zhoršení likvidity i rentability, která také velmi ovlivnila hodnotu ukazatele EVA.

Stejná situace byla zaznamenána i u odvětví. Hodnota ukazatele byla záporná a v průběhu čtyř let se vyvíjela pozitivním směrem nahoru. V roce 2003, stejně tak jako v SANBORN a.s., došlo opět k propadu hodnoty EVA. S tím rozdílem, že u podniků se stejným zaměřením nebyla změna tak výrazná.

2.7 Soustavy poměrových ukazatelů

Pyramidový rozklad poměrového ukazatele ROE v letech 1999 – 2003 ukazuje, co nejvíce v průběhu pěti let ovlivnilo kolísání rentability vlastního kapitálu (viz obr. 20).



Obr. 20. Pyramidový rozklad ROE.

Nejvýznamnější změna tohoto ukazatel byla zaznamenána v roce 2003. Ostatní roky nedocházelo až k tak výrazným změnám a hodnota ROE u firmy SANBORN a.s. byla lepší než u odvětví, a proto se budu zabývat podrobněji jen rokem 2003.

V roce 2003 došlo k výraznému snížení rentability vlastního kapitálu. Z rozkladu je patrné, že největší vliv na snižování hodnoty má rentabilita celkového kapitálu (ROA). Došlo, jak ke snížení čistého zisku, tak ke snížení tržeb, vlivem zmenšení počtu zakázek do České Republiky a v důsledku vzniku kurzových rozdílů ve výši 0,5 mil. Kč. Obrat aktiv se také snížil. Důvodem bylo zvýšení oběžných aktiv, kde byl největší nárůst zaznamenán u položky dlouhodobých pohledávek, které se zvýšily o více než 2,5 mil. Kč. Negativně na rentabilitu působilo výrazné snížení obratovosti zásob oproti minulému roku.

Pokles ROE byl zapříčiněn také narůstající finanční pákou, neboť podnik použil pro svoji provozní činnost více cizích zdrojů. Z vertikální analýzy pasiv je zřejmé, že firma SANBORN a.s. v roce 2003 kryla svou činnost z 48% cizími zdroji. Cizí zdroje se oproti

minulému roku navýšily skoro o 10%. Nejvíce se navýšily položky závazky z obchodních styků, krátkodobé bankovní úvěry a rezervy podle zvláštních právních předpisů.

2.8 Finanční analýza outsourcingového řešení

2.8.1 Analýza současných marketingových aktivit firmy SANBORN a.s.

Firma SANBORN a.s. má úzký profil marketingových komunikací. Jedná se o elektronickou komunikaci (internetové stránky www.sanborn.cz) a email. Následuje klasická „papírová komunikace“, což v drtivé většině představují pouze běžně používané tiskoviny (vizitky, dopisní papíry, obálky, bločky atd.), dále reklamní dárkové předměty (tužky, drobné reklamní předměty a výjimečně dárkové sady) a v neposlední řadě také inzerce v tisku (především public relations a personálního charakteru). Každý rok probíhá účast na veletrzích a výstavách např. na Mezinárodním strojírenském veletrhu v Brně (pasivní účast ve formě návštěv a jednání), plus další různé výstavy. Komunikace v oblasti sponzoringu zahrnuje místní hokejový tým – reklamní tabule na zimním stadionu a reklama na dresech hráčů, závody automobilů a motocyklů v Country Cross Rallye a podpora společnosti historického šermu. Co se venkovní reklamy týče, dalo by se do marketingové komunikace zahrnout označení provozovny a firemních vozů, včetně označení plachet nákladních aut.

Ve všech případech vizuální komunikace (běžně používané tiskoviny, reklamní a dárkové předměty, označení dopravních prostředků a budov, dresy sportovců, reklamní plocha na zimním stadionu) se jedná o použití dvou firemních barev. Modrý logotyp (standardní námořnická modrá) na bílém pozadí. Logo společnosti se skládá z jednoduchého symbolu: kapky vody a dvou křivek doplněné textovým označením „SANBORN“. Firma SANBORN a.s. nepoužívá slogan ani jiné textové doplnění loga. Z tohoto hlediska lze uvažovat o velmi snadném použití pro veškerou vizuální marketingovou komunikaci.

Firma orientuje své marketingové aktivity především do následujících bodů:

Oblast elektronických marketingových komunikací

- Internetové stránky www.sanborn.cz
- E-mailové šablony pro elektronickou poštu

Oblast „papírové“ marketingové komunikace

- Vizitky
- Dopisní papíry
- Firemní obálky
- Poznámkové bločky
- Prospekty a letáky
- Inzerce do tisku

Oblast reklamních a dárkových předmětů

- Propisovací tužky
- Zapalovače
- Speciální dárkové sady
- Drobnosti

Oblast veletrhů a výstav

- Propagační a komunikační materiály (viz předchozí bod)

Oblast venkovní reklamy

- Reklamní plocha na zimním stadiónu a jiné reklamy
- Označení dopravních prostředků
- Označení budovy

2.8.2 Rozbor finančních nákladů na marketing ve firmě SANBORN a.s.

Mzdové náklady

Přímé mzdové náklady na 2 zaměstnance: 2000 Kč/měsíc

Školení a kurzy: 5000 Kč/rok

Cestovné (na výstavy a veletrhy): 3 000 Kč/rok

Náklady na materiál

Materiál pro označení (obnovování venkovního značení): 1 000 Kč/rok

Náklady na běžné tiskoviny (materiály se spotřebují za 2 roky):

Obálky: 8 400 Kč/2 roky

Vizitky: 5 000 Kč/2 roky

Dopisní papír: 7 300 Kč/2 roky

Etikety na balíky: 3 900 Kč/2 roky

Bloky: 400 Kč/2 roky

Dárkové a reklamní předměty: 12 600 Kč/2 roky

Ostatní materiál (papíry, provoz inkoustové a laserové tiskárny): 240 Kč/měsíc

Ostatní náklady

Osobní počítač určený pro marketingové účely (použitelnost počítače 5 let):

Pořízení: 20 000 Kč/5 let

Provoz: 500 Kč/měsíc

Software potřebný k přípravě marketingových materiálů:

Pořízení: 10 000 Kč/5 let

Upgrade: 7 000 Kč/3 roky

Pronájem serveru a e-mailových schránek: 4000 Kč/měsíc

Poplatky za pronájem inzertní plochy v tisku (průměrně 20 inzerátů ročně):

1 500 – 5 500 Kč/za jednu inzertní plochu

2.8.3 Rozbor finančních nákladů na marketing zpracovaný externí agenturou

Ceny jednotlivých položek byly určeny podle běžně dostupných ceníků propagačních a reklamních agentur v kraji Vysočina za rok 2004. Meziroční změna cen v této oblasti je zanedbatelná.

Mzdové náklady

Přímé mzdové náklady: 0 Kč/měsíc

Školení a kurzy: 0 Kč/rok

Cestovné (na výstavy a veletrhy): 0 Kč/rok

Náklady na materiál

Materiál pro označení (obnovování venkovního značení): 1 000 Kč ročně + 1 500 Kč příprava

Náklady na běžné tiskoviny (materiály se spotřebují za 2 roky):

Obálky: 8 400 Kč/2 roky

Vizitky: 5 000 Kč/2 roky

Dopisní papír: 7 300 Kč/2 roky

Etikety na balíky: 3 900 Kč/2 roky

Bloky: 400 Kč/2 roky

+ 2 000 Kč souhrnně grafická příprava do tisku

Dárkové a reklamní předměty (předměty se spotřebují za 2 roky):

12 600 Kč/2 roky + 2 000 Kč příprava k potištění

Ostatní materiál (papíry, provoz inkoustové a laserové tiskárny): 0 Kč/měsíc

Ostatní náklady

Osobní počítač určený pro marketingové účely (použitelnost počítače 5 let):

Pořízení: 0 Kč/5 let

Provoz: 0 Kč/měsíc

Software potřebný k přípravě marketingových materiálů:

Pořízení: 0 Kč/5 let

Upgrade: 0 Kč/3 roky

Pronájem serveru a e-mailových schránek: 4 000 Kč/měsíc

Poplatky za pronájem inzertní plochy v tisku (průměrně 20 inzerátů ročně):

1 500 – 5 500 Kč/za jednu inzertní plochu + příprava k tisku 500 – 2 000 Kč/inzerát

Aktualizace a udržování internetových stránek: 1 000 Kč/měsíc

Analýzy trhu a návrhy pro marketing zpracované agenturou (dle náročnosti):

15 000 – 40 000 Kč/7 let

Komunikační náklady

Telefonování, e-mailová komunikace, faxování atd.: 150 Kč/měsíc

2.8.4 Porovnání výhod a nevýhod outsourcingového řešení marketingu

Zpracovávat a tvořit veškerou činnost marketingové komunikace uvnitř firmy má své výhody i nevýhody. Za nejdůležitější výhodu můžeme považovat to, že má firma vše uvnitř a pod kontrolou. Má svého pracovníka, který tvoří marketingové materiály a kdykoliv můžeme výsledek jeho práce zkontrolovat a upravit, aniž by nás to stálo další náklady (na cestování, na komunikaci atd.). Jestliže se v budoucnu firma rozhodne otevřít vlastní marketingové oddělení, bude mít již svého zkušeného pracovníka s potřebnými znalostmi o podniku.

Po finanční stránce zde můžeme najít spoustu výhod. Především to, že v případě dodatečných oprav a úprav materiálu k tisku, nebudeme platit DTP studiu (příprava dat v počítači k tisku) za úpravy a příplatky ve změně zadání. Ušetříme tak nemalé peníze za nevyužité návrhy (takzvané skicovné), které si reklamní agentury nechávají proplácet, i když nebudou nikdy využity. Co se týká autorských práv, nebudeme muset platit někomu cizímu poplatky za užívání autorských práv díla. Firma sama bude majitelem, protože materiály vytvoří její vlastní zaměstnanec. Snadno můžeme kontrolovat výdaje a v případě nesrovnalostí okamžitě zasáhnout (omezit finanční prostředky vložené do marketingu – především průběžné náklady na materiál atd.).

Můžeme se rozhodnout, kdy a v kterém tisku otiskneme náš inzerát a přesně víme, kolik bude stát. Přípravu na tento inzerát nemusíme vysvětlovat externímu odborníkovi přes telefon či internet, protože práci provede pověřený zaměstnanec přímo u nás ve firmě.

V neposlední řadě je výhodou, že veškeré informace jsou v našem podniku v bezpečí a nehrozí tak velké riziko zneužití, jako kdybychom tyto údaje poskytli dalšímu subjektu.

Nevýhody vlastního „marketingového oddělení“ jsou na druhé straně také velmi zásadní. V první řadě to jsou velké náklady na pořízení hardwarového a softwarového vybavení. Profesionální software určený k přípravě materiálů pro tisk se pohybuje řádově v desítkách tisíc korun. A tím výdaje nekončí, jsou zde nutná odborná školení, které musí zaměstnanci absolvovat, aby se dokázali ve specializovaném programu orientovat. Pouze jeden zaměstnanec nemůže odvést tak dobrou práci, jako proškolené a sehrané týmy (grafik, textař, fotograf), které se navzájem doplňují.

Neznalostmi v oboru může docházet ke komunikačním šumům. Tiskárna si v tomto případě naúčtuje poplatek za znovupřipravení a opravu dat, které nevyhovovaly parametrům tiskového stroje. Pokud nejsou materiály do tisku zkontrolované odborníkem, může se stát, že dojde v několikatisícovém nákladu novin nebo časopisů ke špatně vytištěné inzerci. Ofsetové tiskárny jsou zvyklé dostávat zadání profesionálně zpracované.

Pokud celou zakázku zadáme agentuře, můžeme se spolehnout, že výsledek bude v pořádku. Pokud ne, lze reklamovat špatně provedenou práci. Ve vlastním zájmu agentury je zakázku co nejlépe zpracovat, protože na tom závisí její pověst. Když dojde ke špatně provedené práci, má zadavatel plné právo žádat náhradu škod. Tuto náhradu ovšem můžeme těžko požadovat po našem zaměstnanci, kterému jsme se rozhodli svěřit vyhotovení projektu, který špatně zpracoval.

Další nevýhodou může být v dnešní době selhání technického či lidského faktoru - pracovník nám může onemocnět nebo se nám pokazí počítač. Pokud zadáme dílo agentuře, je její povinností se s těmito problémy vyrovnat a nám odevzdat objednané dílo v předem dohodnutém termínu. Asi posledním problémem je již zmíněný datum dodání. V případě, že našemu zaměstnanci zadáme lhůtu pro vypracování a on ji nesplní, můžeme ho pokárat, popřípadě snížit prémii nebo pohrozit výpovědí. Avšak v případě, že zadáme zakázku externí agentuře, můžeme za každý den prodlení žádat odškodnění, které si předem stanovíme ve smlouvě.

2.8.5 Vyhodnocení

Rozhodnutí o tom, zda využít služeb externí agentury (outsourcingu), či zachování stávajícího stavu bude učiněno dle srovnávací tabulky nákladů a popisného srovnání výhod a nevýhod.

Tab. 28. Srovnání nákladů.

Finanční srovnání nákladů v Kč		
	Outsourcing	Doma
Mzdové náklady	0	2 666
Materiálové náklady	1 941	1 889
Ostatní náklady	13 243	11 027
Komunikační náklady	150	0
Celkem za měsíc	15 334	15 582

Ve výše uvedené tabulce jsou hodnoty spočítány dle stanovených pravidel:

- Výrobce reklamních a dárkových předmětů je vždy stejný.
- Tiskárna ve které se tisknout veškeré materiály se nemění.
- Částky u položek s různým cenovým rozpětím jsou zprůměrovány.
- Částky u položek s různým časovým rozpětím jsou přepočteny na jeden měsíc.

Při současné situaci se nabízejí následující řešení: Vezmeme-li v úvahu pouze finanční stránku, vychází nám outsourcingové řešení výhodnější. Pokud firma nehodlá v budoucnu rozšířit své marketingové komunikace, nemá význam zaměstnávat marketingového pracovníka a je výhodnější nechat veškerou tuto činnost na externí agentuře. Podnik však musí vyhlásit výběrové řízení a zvolit opravdu vhodnou agenturu. Je zde riziko, že bude vybráno špatně a veškeré investice do outsourcingového řešení by se mohly podstatně zvýšit, tím by toto řešení přestalo být výhodným.

Rozdíl celkových výdajů za měsíc není tak výrazný a v případě častějších marketingových aktivit, se hodnoty obrátí. Pokud se firma hodlá do budoucna více věnovat marketingu, bude výhodnější otevřít vlastní marketingové oddělení, i když třeba pouze s jedním zaměstnancem.

3 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Ve sledovaných pěti letech lze pomocí nástrojů finanční analýzy konstatovat v celku pozitivní vývoj až do roku 2003, kdy došlo k výraznému zhoršení všech ukazatelů. Obdobný průběh zaznamenaly i ostatní podniky se stejnými aktivitami.

Jako první skupinu poměrových ukazatelů jsem uvedla ukazatele zadluženosti. Firma vykazuje přiměřenou zadluženost, která se pohybuje v rámci doporučovaných hodnot. Při porovnání s odvětvím zjistíme, že co se týče zadluženosti je na tom firma mnohem lépe. Dosahuje nižších hodnot. Podíl krátkodobého cizího kapitálu dosahuje vyšších hodnot a společnost by se tím mohla dostat z krátkodobého hlediska do finančních problémů. Doporučení pro tuto společnost spočívá především ve využití dlouhodobých cizích zdrojů, které byly až do roku 2001 nulové. Posledním ukazatelem z této skupiny je úrokové krytí, které v posledním roce výrazně pokleslo. I když společnost není příliš zadlužená, může v důsledku výrazného poklesu tohoto ukazatele dojít k tomu, že analyzovaný podnik bude mít v budoucnu problémy s vytvářením potřebných zisků na krytí potenciálních úroků z půjček.

Analýza ukazatelů likvidity vypovídá o možné hrozbě platební neschopnosti. Téměř ve všech sledovaných letech se pohybovaly pod doporučenými hodnotami. Pozitivní pro firmu je, že při srovnání s ostatními podniky se stejným oborem podnikání jsou výsledky jednotlivých ukazatelů velmi podobné. Ukazatele likvidity se zvýší, zvýší-li se hodnota oběžných aktiv a její jednotlivé složky nebo se sníží krátkodobé závazky a krátkodobé finanční výpomoci. Společnosti bych doporučila, aby část svých fixních aktiv především nepotřebný majetek prodala. Pro okamžitou schopnost podniku hradit své závazky je důležité mít co nejlikvidnější formy oběžných aktiv, tzn. především peněžní prostředky. Ty by si měl podnik SANBORN a.s. získávat hlavně vymáháním pohledávek z obchodních styků, které ve sledovaném období neustále stoupaly. Pro dřívější splácení pohledávek bych doporučila, aby využívala např. skont nebo jiných zvýhodnění poskytovaných při dřívější úhradě. I přes špatnou likviditu je pro společnost velmi příznivé, že čistý pracovní kapitál nikdy nedosáhl záporných čísel a jeho hodnota se ve sledovaném období stále zvyšovala.

Ukazatele rentability SANBORN a.s. dosahují dobrých výsledků až do roku 2002, kdy jejich hodnoty neustále rostly, což je způsobeno vysokou efektivností při využívání podnikového kapitálu. Analyzovaný podnik dosahuje ve srovnání s odvětvím v průměru

lepších hodnot u všech položek rentability. Vysoká rentabilita je pro podnik důležitá kvůli získání nových investorů. Ti totiž očekávají, že rentabilita vloženého kapitálu bude větší než úročení dlouhodobého vkladu. V roce 2003 došlo k výrazné změně, která byla pravděpodobně způsobena krizí v odvětví. Jak u SANBORN a.s., tak u podniků se stejnými aktivitami, došlo ke značnému snížení všech hodnot. V analyzovaném podniku došlo ke snížení tržeb za vlastní výrobky a služby, což bylo zapříčiněno výrazným snížením plánovaného počtu dodávek do České republiky. Dále se na snížení HV, který má za následek pokles ukazatelů rentability, podílely velké kurzové rozdíly.

Z analýzy aktivity vyplývá, že firma je na tom ve srovnání s odvětvím hůře. U obratovosti dosahuje doporučené hodnoty jen v roce 2002, na rozdíl od podniků se stejnými aktivitami, kde ukazatele po celou sledovanou dobu vykazují hodnoty vyšší než jsou doporučované. Neuspokojivá je i doba obratu pohledávek a závazků, která by se měla snižovat. Nejhorší situace je v roce 2003, kdy splatnost pohledávek nedosahuje ani splatnosti závazků, což v podniku vytváří časový nesoulad mezi inkasem pohledávek a úhradou závazků. Špatný vývoj ukazatelů aktivity úzce souvisí s likviditou. Doporučila bych proto podniku SANBORN a.s., aby tento časový rozdíl řešil pomocí zkracování lhůt u pohledávek a prodlužování doby splatnosti u závazků. Na druhou stranu je ale doba obratu pohledávek a závazků u analyzovaného podniku kratší než hodnota u odvětví.

Na základě ostatních ukazatelů můžeme říci, že přidaná hodnota na zaměstnance každoročně stoupá (s výjimkou roku 2003), stejně jako tržby. Během prvních čtyř let se zvyšují i osobní náklady na zaměstnance. Není to ale pro společnost negativní, protože toto zvyšování je doprovázeno i růstem tržeb a přidané hodnoty. Při pozorování výnosů zjistíme, že podíl jednotlivých položek na výnosech je přibližně stejný jako u odvětví. Stejně tak tomu je i u přidané hodnoty. SANBORN a.s. se od odvětví výrazně liší jen v položce HV před zdaněním/přidaná hodnota. Největší rozdíl je v roce 1999, kdy analyzovaná firma dosáhla hodnoty 19,9% a odvětví – 6,9%.

Zjištěné výsledky Altmanova indexu důvěryhodnosti a indexu IN ukázaly, že se jedná o podnik, který do roku 2002 vylepšoval svoji dosavadní situaci a v roce 2003 nastal prudký pokles těchto ukazatelů a jeho celkové postavení se zhoršilo. Firma se tak dostala do finančních problémů. Ukazatel EVA potvrdil výsledky předchozích indexů. Na základě záporné hodnoty ukazatele EVA lze jednoznačně říci, že podnik svojí činností snižoval hodnotu vložených prostředků vlastníky.

Po finanční analýze marketingových komunikací doporučuji přejít na outsourcingové řešení. Rozdíl v nákladech není tak velký a pokud by si firmy SANBORN a.s. udržela dosavadní rozsah marketingových činností, bude pro ni lepší využívat externích agentur. Podnik tak získá profesionálně a kvalitně zpracované komunikační a propagační materiály. S využitím outsourcingu společnost zlepší i svoji vizuální image prostřednictvím efektivnějšího marketingu. Reklamní agentura může objektivně zpracovat analýzu trhu a navrhnout profesionální marketingový plán, pomocí kterého může společnost zlepšit své postavení na trhu.

Pokud by se vedení SANBORN a.s. rozhodlo více orientovat na marketing než doposud, doporučila bych otevřít vlastní oddělení, které by se zabývalo pouze oblastí marketingových komunikací. V tomto oddělení by ale měli pracovat zkušení zaměstnanci s marketingovým vzděláním. Zřízení by vyžadovalo velké investice a návratnost je dlouhodobá. Vybudovat kvalitní marketingovou strategii je otázka roku nebo i více. SANBORN a.s. by tak ale v budoucnu mohl získat lepší postavení na trhu a image.

ZÁVĚR

V bakalářské práci jsem se zabývala zhodnocením finanční analýzy společnosti SANBORN a.s. a možnostmi využití outsourcingu v oblasti marketingových komunikací.

V praktické části práce jsem posuzovala finanční pozici podniku během pěti let. Nejdříve jsme se zabývala poměrovým ukazatelem zadluženosti. Výsledky tohoto ukazatele se pohybují v rozmezí doporučených hodnot a ve srovnání s odvětvím je na tom firma lépe. Pozitivní jsou i ukazatele rentability, které jsou opět lepší než průměrné hodnoty u podniků ve stejném oboru podnikání. V roce 2003 ale došlo, stejně jako u odvětví, ke zhoršení.

Mezi slabé stránky SANOBORN a.s. patří velmi nízká likvidita. Na základě srovnání hodnot ukazatelů během sledované doby, lze ale konstatovat pozitivní vývoj tohoto ukazatele. Jak už bylo uvedeno, tento problém by měla firma řešit pomocí vymáhání pohledávek z obchodních styků, které se neustále zvyšují. Doporučila bych využití skont nebo jiných zvýhodnění.

Špatný vývoj ukazatelů likvidity úzce souvisí s aktivitou. Ve srovnání s odvětvím firma dosahuje mnohem nižších hodnot ukazatelů aktivity než je průměr za odvětví.

Z výsledků provedené finanční analýzy lze pozorovat ve sledovaném období příznivý vývoj hospodářské situace až do roku 2002. V roce 2003 ale došlo ke zhoršení všech sledovaných ukazatelů. Příznivý pro podnik může být fakt, že stejný vývoj byl zaznamenán i u ostatních společností s podobnými aktivitami. Podle posledních zpráv vedení firmy se hospodářská situace za rok 2004 zlepšila.

Na základě finanční analýzy outsourcingového řešení bych doporučila využít možnosti tvorby a zpracování marketingových komunikací u externí firmy. Rozdíl v nákladech, jestliže využijeme externí agentury nebo vlastních zaměstnanců, je sice minimální, ale vzhledem k rozsahu stávajících marketingových aktivit, bude pro SANBORN a.s. výhodnější zpracovat marketing mimo podnik.

Je zde také možnost, že se vedení společnosti SANBORN a.s. rozhodne v budoucnu více orientovat na marketing. V tomto případě bude už pro firmu výhodnější, otevřít si vlastní oddělení, které by se zabývalo pouze marketingem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] BLAHA, Z., JINDŘICHOVSKÁ, I. *Podnikové finance*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 316 s. ISBN 80-7261-025-2.
- [2] BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing a jeho aplikace při řízení informačního systému podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 1998. 119 s. ISBN 80-86119-07-6.
- [3] BLAHA, Z., JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 128 s. ISBN 80-85603-62-4.
- [4] GRÜNWALD, R. *Analýza finanční důvěryhodnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2001. 76 s. ISBN 80-86119-47-5.
- [5] KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [6] KOVANICOVÁ, D., KOVANIC, P. *Poklady skryté v účetnictví, díl II - Finanční analýza účetních výkazů*. 1. vyd. Praha: Polygon, 1995. 504 s. ISBN 80-90178-4-0.
- [7] PASEKOVÁ, M., HÝBLOVÁ, E. *Finanční účetnictví*. 1. vyd. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. 237 s. ISBN 80-7318-086-3.
- [8] PASEKOVÁ, M. *Základy účetnictví*. 1. vyd. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2001. 128 s. ISBN 80-7318-024-3.
- [9] PAULAT, V. *Finanční analýza v rukou manažera, podnikatele a investora*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2000. 119 s. ISBN 80-7259-006-5.
- [10] PAVELKOVÁ, D. *Řízení podnikových financí*. 1. vyd. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. 312 s. ISBN 80-7318-128-2.
- [11] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 1996. 455 s. ISBN 80-7169-211-5.
- [12] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: C. H. BECK, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-388-4.
- [13] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. vyd. Praha: Nad zlato, 1993. 119 s. ISBN 80-85626-13-6.

Ostatní zdroje

- [14] KOTÍKOVÁ, Magdalena. SANBORN a.s. Velké Meziříčí. *Reference* [online]. [cit. 2004-11-21]. Dostupný na WWW: <<http://www.sanborn.cz/reference.htm>>.
- [15] KOTÍKOVÁ, Magdalena. SANBORN a.s. Velké Meziříčí. *Výrobní program* [online]. [cit. 2004-11-21]. Dostupný na WWW: <<http://www.sanborn.cz/program.htm>>.
- [16] KOTÍKOVÁ, Magdalena. SANBORN a.s. Velké Meziříčí. *Výroční zpráva* [online]. [cit. 2004-11-21]. Dostupný na WWW: <<http://www.sanborn.cz/data.htm>>.
- [17] Ministerstvo průmyslu a obchodu, *Finanční analýza průmyslu a stavebnictví za rok 2003* [online]. 2003 [cit. 2004-11-21]. Dostupný na WWW: <http://www.mpo.cz/xqw/webdav/-UTF8-/dms_mpo/getFileinternet/11014/12844/finan-03.pdf>.
- [18] Ministerstvo průmyslu a obchodu, *Finanční analýza podnikové sféry v průmyslu a stavebnictví za rok 2002* [online]. 2003 [cit. 2004-11-21]. Dostupný na WWW: <http://www.mpo.cz/xqw/webdav/-UTF8-/dms_mpo/getFileinternet/11017/7215/FINANAL.PDF>.
- [19] Ministerstvo průmyslu a obchodu, *Finanční analýza podnikové sféry v průmyslu a stavebnictví za rok 2001* [online]. 2003 [cit. 2004-11-21]. Dostupný na WWW: <http://www.mpo.cz/xqw/webdav/-UTF8-/dms_mpo/getFileinternet/11020/3939/FA1-2001.htm>.
- [20] Ministerstvo průmyslu a obchodu, *Finanční analýza podnikové sféry v průmyslu a stavebnictví za rok 2000* [online]. 2003 [cit. 2004-11-21]. Dostupný na WWW: <http://www.mpo.cz/xqw/webdav/-UTF8-/dms_mpo/getFileinternet/11021/7944/Fa2000.htm>.
- [21] Ministerstvo průmyslu a obchodu, *Finanční analýza podnikové sféry v průmyslu a stavebnictví za rok 1999* [online]. 2003 [cit. 2004-11-21]. Dostupný na WWW: <http://www.mpo.cz/xqw/webdav/-UTF8-/dms_mpo/getFileinternet/11024/1048/Fa-99tab.xls>.
- [22] Výroční zprávy firmy SANBORN a.s. za rok 1999, 2000, 2001, 2002 a 2003.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva.
a.s	Akciová společnost.
CZ	Cizí zdroje.
ČPK	Čistý pracovní kapitál.
ČZ	Čistý zisk.
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek.
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek.
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky.
EBT	Zisk před zdaněním.
EVA	Ekonomická přidaná hodnota.
FM	Finanční majetek.
HV	Hospodářský výsledek.
KBU	Krátkodobé bankovní úvěry.
KP	Krátkodobé pohledávky.
KZ	Krátkodobé závazky.
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu.
NÚ	Nákladové úroky.
OA	Oběžná aktiva.
OKEČ	Odvětvová klasifikace ekonomických činností.
r_e	Náklady na vlastní kapitál.
ROA	Rentabilita celkového kapitálu.
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu.
T	Tržby.

THP Technicko-hospodářští pracovníci.

V Výnosy.

VK Vlastní kapitál.

WACC Vážený průměr nákladů kapitálu.

Z Zásoby.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání.	35
Obr. 2. Věková skladba zaměstnanců.	35
Obr. 3. Poměr dlouhodobého majetku a oběžných aktiv SANBORN a.s.	38
Obr. 4. Poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů SANBORN a.s.	38
Obr. 5. Poměr dlouhodobého majetku oběžných aktiv za odvětví.	39
Obr. 6. Poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů za odvětví.	40
Obr. 7. Procentuální rozbor výnosů SANBORN a.s.	41
Obr. 8. Procentuální rozbor nákladů SANBORN a.s.	41
Obr. 9. Procentuální rozbor výnosů za odvětví.	42
Obr. 10. Procentuální rozbor nákladů za odvětví.	43
Obr. 11. Vývoj aktiv SANBORN a.s.	44
Obr. 12. Vývoj pasiv SANBORN a.s.	44
Obr. 13. Vývoj aktiv za odvětví.	46
Obr. 14. Vývoj pasiv za odvětví.	46
Obr. 15. Vývoj výnosů SANBORN a.s.	47
Obr. 16. Vývoj nákladů SANBORN a.s.	48
Obr. 17. Vývoj výnosů za odvětví.	49
Obr. 18. Vývoj nákladů za odvětví.	49
Obr. 19. HV firmy SANBORN a.s.	50
Obr. 20. Pyramidový rozklad ROE.	68

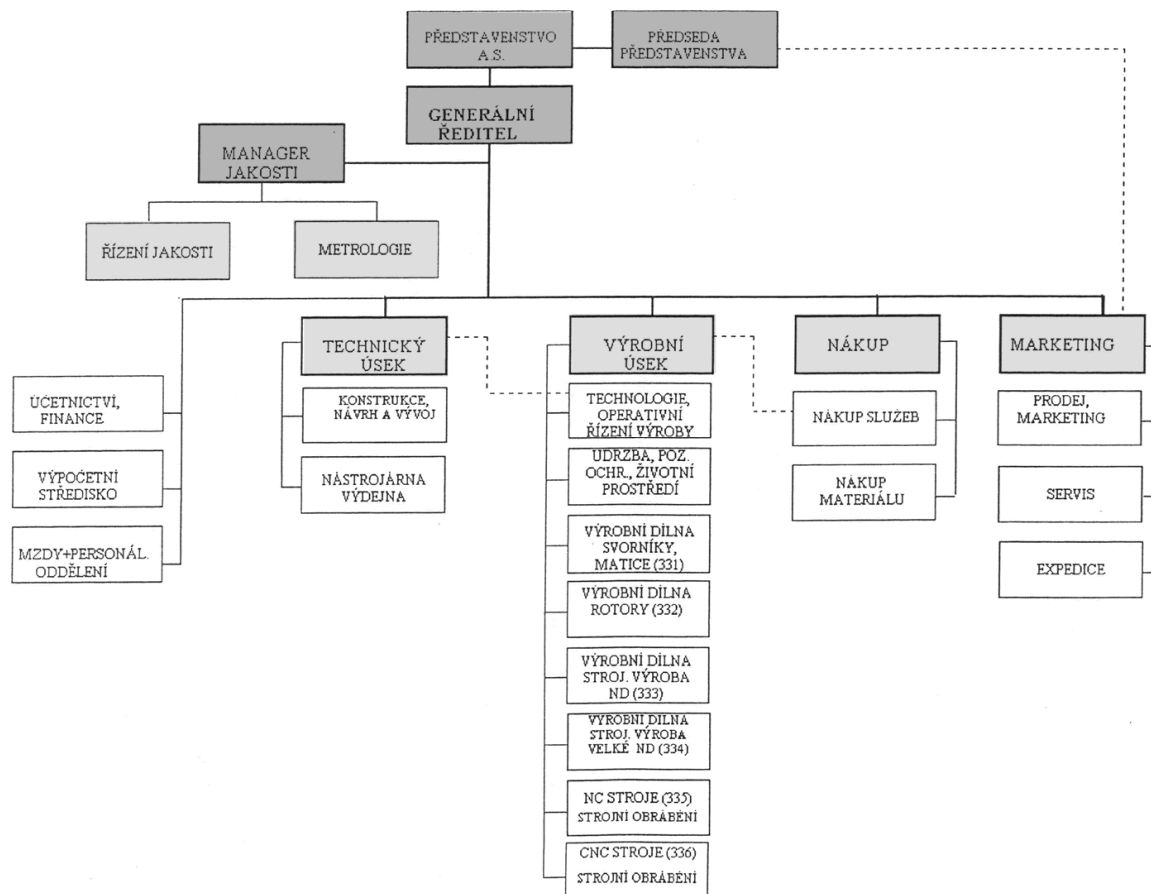
SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Struktura rozvahy.....	10
Tab. 2. Cash-flow.....	13
Tab. 3. Pracovní kapitál.	17
Tab. 4. Sumarizace výhod a nevýhod outsourcingu.	28
Tab. 5. Zákazníci SANBORN a.s.	34
Tab. 6. Vývoj počtu zaměstnanců.....	35
Tab. 7. Vývoj HV SANBORN a.s.	50
Tab. 8. Dělení HV ve firmě SANBORN a.s.	51
Tab. 9. Vývoj Cash-flow SANBORN a.s.	51
Tab. 10. Pohledávky po lhůtě splatnosti SANBORN a.s.....	52
Tab. 11. ČPK SANBORN a.s.	53
Tab. 12. ČPK za odvětví.....	53
Tab. 13. Zadluženost SANBORN a.s.	54
Tab. 14. Zadluženost za odvětví.	55
Tab. 15. Likvidita SANBORN a.s.	56
Tab. 16. Likvidita za odvětví.	57
Tab. 17. Rentabilita SANBORN a.s.	58
Tab. 18. Rentabilita za odvětví.	58
Tab. 19. Multiplikátor VK SANBORN a.s.....	60
Tab. 20. Aktivita SANBORN a.s.....	60
Tab. 21. Aktivita za odvětví.....	61
Tab. 22. Další ukazatele SANBORN a.s.	63
Tab. 23. Další ukazatele za odvětví.	63
Tab. 24. Altmanovo Z-skóre.	64
Tab. 25. Index IN.	65
Tab. 26. EVA SANBORN a.s.....	66
Tab. 27. EVA za odvětví.	67
Tab. 28. Srovnání nákladů.	75

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura.
- P II Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury SANBORN a.s.
- P III Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury za odvětví.
- P IV Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů SANBORN a.s.
- P V Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů za odvětví.
- P VI Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury SANBORN a.s.
- P VII Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury za odvětví.
- P VIII Vývojové trendy položek výnosů a nákladů SANBORN a.s.
- P IX Vývojové trendy položek výnosů a nákladů za odvětví.
- P X Rozvaha ve zkrácené podobě 1999 - 2003.
- P XI Výkaz zisku a ztráty 1999 - 2003.
- P XII Přehled o peněžních tocích 1999 - 2003.

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.



PŘÍLOHA P II: PROCENTUÁLNÍ ROZBOR POLOŽEK MAJETKOVÉ A FINANČNÍ STRUKTURY SANBORN a.s.

(v tis. Kč)	1999	v %	2000	v %	2001	v %	2002	v %	2003	v %
AKTIVA CELKEM	155660	100,0	178389	100,0	198148	100,0	178077	100,0	199861	100,0
Dlouhodobý majetek	86226	55,4	84355	47,3	83851	42,3	92307	51,8	100063	50,1
DNM	418	0,3	444	0,2	189	0,1	228	0,1	695	0,3
DHM	31434	20,2	29537	16,6	29288	14,8	37421	21,0	44708	22,4
DFM	54374	34,9	54374	30,5	45374	22,9	54658	30,7	54660	27,3
Oběžná aktiva	68088	43,7	87769	49,2	108526	54,8	83455	46,9	99436	49,8
Zásoby	39179	25,2	57515	32,2	67577	34,1	39490	22,2	46379	23,2
Dlouhodobé pohledávky	62	0,0	62	0,0	77	0,0	77	0,0	2708	1,4
Krátkodobé pohledávky	18707	12,0	27225	15,3	34399	17,4	35516	19,9	44466	22,2
Finanční majetek	10140	6,5	2967	1,7	6473	3,3	8372	4,7	5883	2,9
Časové rozlišení	1346	0,9	6265	3,5	5771	2,9	2315	1,3	362	0,2
PASIVA CELKEM	155660	100,0	178389	100,0	198148	100,0	178077	100,0	199861	100,0
Vlastní kapitál	103922	66,8	102922	57,7	105514	53,3	108284	60,8	103303	51,7
Základní kapitál	48959	31,5	48959	27,4	48959	24,7	48959	27,5	48959	24,5
Rezervní fondy	9354	6,0	9476	5,3	9729	4,9	9925	5,6	9884	4,9
Kapitálové fondy	65	0,0	65	0,0	65	0,0	65	0,0	65	0,0
HV minulých let	42809	27,5	42809	24,0	44093	22,3	44093	24,8	44093	22,1
HV běžného období	2735	1,8	1613	0,9	2668	1,3	5242	2,9	302	0,2
Cizí zdroje	51680	33,2	74972	42,0	90768	45,8	69573	39,1	96015	48,0
Rezervy	5050	3,2	4307	2,4	5940	3,0	10800	6,1	14900	7,5
Dlouhodobé závazky	0	0,0	0	0,0	0	0,0	15000	8,4	19971	10,0
Krátkodobé závazky	30630	19,7	47665	26,7	61311	30,9	27773	15,6	38875	19,5
Bankovní úvěry	16000	10,3	23000	12,9	23517	11,9	16000	9,0	22269	11,1
Časové rozlišení	58	0,0	495	0,3	1866	0,9	220	0,1	543	0,3

PŘÍLOHA P III: PROCENTUÁLNÍ ROZBOR POLOŽEK MAJETKOVÉ A FINANČNÍ STRUKTURY ZA ODVĚTVÍ.

(v mil. Kč)	1999	v %	2000	v %	2001	v %	2002	v %	2003	v %
AKTIVA CELKEM	104936	100,0	96461	100,0	100291	100,0	91050	100,0	90309	100,0
Dlouhodobý majetek	43428	41,4	40032	41,5	36484	36,4	35049	38,5	35051	38,8
DNM + DHM	31690	30,2	30510	31,6	31948	31,9	30622	33,6	31827	35,2
DFM	11738	11,2	9523	9,9	4536	4,5	4427	4,9	3224	3,6
Oběžná aktiva	61508	58,6	56429	58,5	58452	58,3	50850	55,8	54352	60,2
Zásoby	26045	24,8	24806	25,7	26702	26,6	21573	23,7	21023	23,3
Pohledávky	30128	28,7	26466	27,4	25744	25,7	22058	24,2	25080	27,8
Finanční majetek	5334	5,1	5157	5,3	6006	6,0	7219	7,9	8246	9,1
Časové rozlišení	0	0,0	0	0,0	5355	5,3	1691	1,9	906	1,0
PASIVA CELKEM	104936	100,0	96461	100,0	100291	100,0	91050	100,0	90309	100,0
Vlastní kapitál	30368	28,9	31733	32,9	34117	34,0	36038	39,6	39626	43,9
Cizí zdroje	72108	68,7	61834	64,1	62686	62,5	51437	56,5	49939	55,3
Rezervy	2232	2,1	2921	3,0	3535	3,5	3347	3,7	3441	3,8
Dlouhodobé závazky	5405	5,2	3850	4,0	5594	5,6	7320	8,0	5732	6,3
Krátkodobé závazky	35633	34,0	30742	31,9	31692	31,6	25651	28,2	27269	30,2
Bankovní úvěry	28838	27,5	24321	25,2	21865	21,8	15120	16,6	13497	14,9
Časové rozlišení	2459	2,3	2894	3,0	3488	3,5	3574	3,9	743	0,8

PŘÍLOHA P IV: PROCENTUÁLNÍ ROZBOR POLOŽEK VÝNOSŮ A NÁKLADŮ SANBORN a.s.

(v tis. Kč)	1999	v %	2000	v %	2001	v %	2002	v %	2003	v %
Tržby za prodej zboží	1720	1,5	4955	3,6	110	0,1	0	0,0	0	0,0
Výkony	111219	96,9	127177	92,1	160775	96,7	189079	90,4	173230	98,0
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	114025	99,4	112561	81,5	150894	90,8	200067	95,6	167222	94,6
Změna stavu +aktivace	-2806	-2,4	14616	10,6	9881	5,9	-10988	-5,3	6008	3,4
Ostatní výnosy	1796	1,6	6022	4,4	5342	3,2	20104	9,6	3456	2,0
VÝNOSY	114735	100,0	138154	100,0	166227	100,0	209183	100,0	176686	100,0
Náklady za zboží	1720	1,5	5060	3,7	110	0,1	0	0,0	0	0,0
Výkonová spotřeba	69621	59,1	84958	62,2	105708	66,1	110501	54,7	111456	63,2
Nákladové úroky	3172	2,7	1881	1,4	1772	1,1	1722	0,9	1764	1,0
Odpisy	4410	3,7	4126	3,0	4023	2,5	4167	2,1	4637	2,6
Osobní náklady	31936	27,1	34443	25,2	39195	24,5	48598	24,1	47430	26,9
Ostatní náklady	6987	5,9	6059	4,4	9063	5,7	36852	18,3	10956	6,2
NÁKLADY	117846	100,0	136527	100,0	159871	100,0	201840	100,0	176243	100,0

PŘÍLOHA P V: PROCENTUÁLNÍ ROZBOR POLOŽEK VÝNOSŮ A NÁKLADŮ ZA ODVĚTVÍ.

(v mil. Kč)	1999	v %	2000	v %	2001	v %	2002	v %	2003	v %
Tržby za prodej zboží	19602	17,0	20587	17,2	11502	9,4	11465	9,2	7481	6,3
Výkony	80327	69,8	84762	70,8	95296	77,8	90382	72,5	98282	83,2
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	78470	68,2	81371	67,9	91298	74,5	87722	70,3	95057	80,4
Změna stavu +aktivace	1857	1,6	3391	2,8	3998	3,3	2660	2,1	3225	2,7
Ostatní výnosy	15133	13,2	14431	12,0	15754	12,9	22898	18,4	12414	10,5
VÝNOSY	115063	100,0	119780	100,0	122551	100,0	124745	100,0	118176	100,0
Náklady za zboží	18731	16,0	19667	16,6	10314	8,5	11237	9,4	6242	5,4
Výkonová spotřeba	51721	44,2	55531	46,9	63623	52,6	60952	50,8	67789	58,7
Nákladové úroky	3152	2,7	2450	2,1	2362	2,0	1684	1,4	1104	1,0
Odpisy	4914	4,2	4671	3,9	4950	4,1	4296	3,6	4344	3,8
Osobní náklady	21819	18,6	21146	17,8	23179	19,2	23394	19,5	23634	20,5
Ostatní náklady	16762	14,3	15044	12,7	16583	13,7	18517	15,4	12436	10,8
NÁKLADY	117099	100,0	118509	100,0	121011	100,0	120080	100,0	115549	100,0

PŘÍLOHA P VI: VÝVOJOVÉ TRENDY POLOŽEK MAJETKOVÉ A FINANČNÍ STRUKTURY SANBORN a.s.

(v tis. Kč)	1999	2000	v %	2000	2001	v %	2001	2002	v %	2002	2003	v %
AKTIVA CELKEM	155660	178389	14,6	178389	198148	11,1	198148	178077	-10,1	178077	199861	12,2
Dlouhodobý majetek	86226	84355	-2,2	84355	83851	-0,6	83851	92307	10,1	92307	100063	8,4
DNM	418	444	6,2	444	189	-57,4	189	228	20,6	228	695	204,8
DHM	31434	29537	-6,0	29537	29288	-0,8	29288	37421	27,8	37421	44708	19,5
DFM	54374	54374	0,0	54374	45374	-16,6	45374	54658	20,5	54658	54660	0,0
Oběžná aktiva	68088	87769	28,9	87769	108526	23,6	108526	83455	-23,1	83455	99436	19,1
Zásoby	39179	57515	46,8	57515	67577	17,5	67577	39490	-41,6	39490	46379	17,4
Dlouhodobé pohledávky	62	62	0,0	62	77	24,2	77	77	0,0	77	2708	3416,9
Krátkodobé pohledávky	18707	27225	45,5	27225	34399	26,4	34399	35516	3,2	35516	44466	25,2
Finanční majetek	10140	2967	-70,7	2967	6473	118,2	6473	8372	29,3	8372	5883	-29,7
Časové rozlišení	1346	6265	365,5	6265	5771	-7,9	5771	2315	-59,9	2315	362	-84,4
PASIVA CELKEM	155660	178389	14,6	178389	198148	11,1	198148	178077	-10,1	178077	199861	12,2
Vlastní kapitál	103922	102922	-1,0	102922	105514	2,5	105514	108284	2,6	108284	103303	-4,6
Základní kapitál	48959	48959	0,0	48959	48959	0,0	48959	48959	0,0	48959	48959	0,0
Rezervní fondy	9354	9476	1,3	9476	9729	2,7	9729	9925	2,0	9925	9884	-0,4
Kapitálové fondy	65	65	0,0	65	65	0,0	65	65	0,0	65	65	0,0
HV minulých let	42809	42809	0,0	42809	44093	3,0	44093	44093	0,0	44093	44093	0,0
HV běžného období	2735	1613	-41,0	1613	2668	65,4	2668	5242	96,5	5242	302	-94,2
Cizí zdroje	51680	74972	45,1	74972	90768	21,1	90768	69573	-23,4	69573	96015	38,0
Rezervy	5050	4307	-14,7	4307	5940	37,9	5940	10800	81,8	10800	14900	38,0
Dlouhodobé závazky	0	0	0,0	0	0	0,0	0	15000	0,0	15000	19971	33,1
Krátkodobé závazky	30630	47665	55,6	47665	61311	28,6	61311	27773	-54,7	27773	38875	40,0
Bankovní úvěry	16000	23000	43,8	23000	23517	2,2	23517	16000	-32,0	16000	22269	39,2
Časové rozlišení	58	495	753,4	495	1866	277,0	1866	220	-88,2	220	543	146,8

PŘÍLOHA P VII: VÝVOJOVÉ TRENDY POLOŽEK MAJETKOVÉ A FINANČNÍ STRUKTURY ZA ODVĚTVÍ.

(v mil. Kč)	1999	2000	v %	2000	2001	v %	2001	2002	v %	2002	2003	v %
AKTIVA CELKEM	104936	96461	-8,1	96461	100291	4,0	100291	91050	-9,2	91050	90309	-0,8
Dlouhodobý majetek	43428	40032	-7,8	40032	36484	-8,9	36484	35049	-3,9	35049	35051	0,0
DNM + DHM	31690	30510	-3,7	30510	31948	4,7	31948	30622	-4,2	30622	31827	3,9
DFM	11738	9523	-18,9	9523	4536	-52,4	4536	4427	-2,4	4427	3224	-27,2
Oběžná aktiva	61508	56429	-8,3	56429	58452	3,6	58452	50850	-13,0	50850	54352	6,9
Zásoby	26045	24806	-4,8	24806	26702	7,6	26702	21573	-19,2	21573	21023	-2,5
Pohledávky	30128	26466	-12,2	26466	25744	-2,7	25744	22058	-14,3	22058	25080	13,7
Finanční majetek	5334	5157	-3,3	5157	6006	16,5	6006	7219	20,2	7219	8246	14,2
Časové rozlišení	0	0	0,0	0	5355	0,0	5355	1691	-68,4	1691	906	-46,4
PASIVA CELKEM	104936	96461	-8,1	96461	100291	4,0	100291	91050	-9,2	91050	90309	-0,8
Vlastní kapitál	30368	31733	4,5	31733	34117	7,5	34117	36038	5,6	36038	39626	10,0
Cizí zdroje	72108	61834	-14,2	61834	62686	1,4	62686	51437	-17,9	51437	49939	-2,9
Rezervy	2232	2921	30,9	2921	3535	21,0	3535	3347	-5,3	3347	3441	2,8
Dlouhodobé závazky	5405	3850	-28,8	3850	5594	45,3	5594	7320	30,9	7320	5732	-21,7
Krátkodobé závazky	35633	30742	-13,7	30742	31692	3,1	31692	25651	-19,1	25651	27269	6,3
Bankovní úvěry	28838	24321	-15,7	24321	21865	-10,1	21865	15120	-30,8	15120	13497	-10,7
Časové rozlišení	2459	2894	17,7	2894	3488	20,5	3488	3574	2,5	3574	743	-79,2

PŘÍLOHA P VIII: VÝVOJOVÉ TRENDY POLOŽEK VÝNOSŮ A NÁKLADŮ SANBORN a.s.

(v tis. Kč)	1999	2000	v %	2000	2001	v %	2001	2002	v %	2002	2003	v %
Tržby za prodej zboží	1720	4955	188,1	4955	110	-97,8	110	0	-100,0	0	0	0,0
Výkony	111219	127177	14,3	127177	160775	26,4	160775	189079	17,6	189079	173230	-8,4
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	114025	112561	-1,3	112561	150894	34,1	150894	200067	32,6	200067	167222	-16,4
Změna stavu +aktivace	-2806	14616	620,9	14616	9881	-32,4	9881	-10988	-211,2	-10988	6008	154,7
Ostatní výnosy	1796	6022	235,3	6022	5342	-11,3	5342	20104	276,3	20104	3456	-82,8
VÝNOSY	114735	138154	20,4	138154	166227	20,3	166227	209183	25,8	209183	176686	-15,5
Náklady za zboží	1720	5060	194,2	5060	110	-97,8	110	0	-100,0	0	0	0,0
Výkonová spotřeba	69621	84958	22,0	84958	105708	24,4	105708	110501	4,5	110501	111456	0,9
Nákladové úroky	3172	1881	-40,7	1881	1772	-5,8	1772	1722	-2,8	1722	1764	2,4
Odpisy	4410	4126	-6,4	4126	4023	-2,5	4023	4167	3,6	4167	4637	11,3
Osobní náklady	31936	34443	7,9	34443	39195	13,8	39195	48598	24,0	48598	47430	-2,4
Ostatní náklady	6987	6059	-13,3	6059	9063	49,6	9063	36852	306,6	36852	10956	-70,3
NÁKLADY	117846	136527	15,9	136527	159871	17,1	159871	201840	26,3	201840	176243	-12,7

PŘÍLOHA P IX: VÝVOJOVÉ TRENDY POLOŽEK VÝNOSŮ A NÁKLADŮ ZA ODVĚTVÍ.

(v mil. Kč)	1999	2000	v %	2000	2001	v %	2001	2002	v %	2002	2003	v %
Tržby za prodej zboží	19602	20587	5,0	20587	11502	-44,1	11502	11465	-0,3	11465	7481	0,0
Výkony	80327	84762	5,5	84762	95296	12,4	95296	90382	-5,2	90382	98282	8,7
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	78470	81371	3,7	81371	91298	12,2	91298	87722	-3,9	87722	95057	8,4
Změna stavu +aktivace	1857	3391	82,6	3391	3998	17,9	3998	2660	-33,5	2660	3225	21,2
Ostatní výnosy	15133	14431	-4,6	14431	15754	9,2	15754	22898	45,3	22898	12414	-45,8
VÝNOSY	115063	119780	4,1	119780	122551	2,3	122551	124745	1,8	124745	118176	-5,3
Náklady za zboží	18731	19667	5,0	19667	10314	-47,6	10314	11237	8,9	11237	6242	0,0
Výkonová spotřeba	51721	55531	7,4	55531	63623	14,6	63623	60952	-4,2	60952	67789	11,2
Nákladové úroky	3152	2450	-22,3	2450	2362	-3,6	2362	1684	-28,7	1684	1104	-34,4
Odpisy	4914	4671	-4,9	4671	4950	6,0	4950	4296	-13,2	4296	4344	1,1
Osobní náklady	21819	21146	-3,1	21146	23179	9,6	23179	23394	0,9	23394	23634	1,0
Ostatní náklady	16762	15044	-10,2	15044	16583	10,2	16583	18517	11,7	18517	12436	-32,8
NÁKLADY	117099	118509	1,2	118509	121011	2,1	121011	120080	-0,8	120080	115549	-3,8

PŘÍLOHA P X: ROZVAHA VE ZKRÁCENÉ PODOBĚ 1999 – 2003.

Ozn.	Aktiva (v tis. Kč)	1999	2000	2001	2002	2003
	AKTIVA CELKEM	155660	178389	198148	178077	199861
A.	Pohledávky za upsaný VK	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	86226	84355	83851	92307	100063
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	418	444	189	228	695
B.I.3.	Software	418	444	189	111	695
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	31434	29537	29288	37421	44708
B.II.1.	Pozemky	1882	1882	1882	4670	6906
B.II.2.	Budovy, haly a stavby	16035	15685	15260	17767	20788
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	13509	11970	12025	11360	9642
B.II.6.	Jiný dl. majetek	0	0	105	87	69
B.II.7.	Nedokončený dl. hmotný majetek	8	0	16	3537	7303
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	54374	54374	54374	54658	54660
B.III.1.	Podílové cenné papíry a vklady s rozhodujícím vlivem	54374	54374	54374	54658	54660
C.	Oběžná aktiva	68088	67769	108526	83455	99436
C.I.	Zásoby	39179	57515	67577	39490	46379
C.I.1.	Materiál	26472	29744	30970	19390	20246
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	4728	16816	18170	6559	8744
C.I.3.	Výrobky	7979	10054	17436	15718	17290
C.I.6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	901	1001	823	99
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	62	62	77	77	2708
C.II.1.	Pohledávky z obchodního styku	62	62	77	77	2708
C.III.	Krátkodobé pohledávky	18707	27225	34399	35516	44466
C.III.1.	Pohledávky z obchodního styku	16240	23484	34055	32469	40985
C.III.2.	Pohledávky za ovládanými osobami	184	0	0	0	0
C.III.6.	Stát – daňové pohledávky	2391	3688	286	2839	1917
C.III.7.	Ostatní poskytnuté zálohy	0	0	39	161	1361
C.III.9.	Jiné pohledávky	0	0	19	47	17
C.IV.	Finanční majetek	10140	2967	6473	8372	5883
C.IV.1.	Peníze	198	182	115	238	121
C.IV.2.	Účty v bankách	9942	2785	6358	8134	5762
D.I.	Časové rozlišení	1301	6264	4941	2280	362
D.I.1.	Náklady příštích období	721	5557	4941	2280	362

Ozn.	Pasiva (v tis. Kč)	1999	2000	2001	2002	2003
	PASIVA CELKEM	155660	178389	198148	178077	199861
A.	Vlastní kapitál	103922	102922	105514	108284	103303
A.I.	Základní kapitál	48959	48959	48959	48959	48959
A.I.1.	Základní kapitál	48959	48959	48959	48959	48959
A.II.	Kapitálové fondy	65	65	65	65	65
A.II.1.	Emisní ážio	0	0	0	0	0
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	65	65	65	65	65
A.III.	Fondy ze zisku	9354	9476	9729	9925	9884
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/nedělitelný fond	9333	9470	9550	9684	9792
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	21	6	179	241	92
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	42809	42809	44093	44093	44093
A.V.	HV běžného období	2735	1613	2668	5242	302
B.	Cizí zdroje	51680	74972	90768	69573	96015
B.I.	Rezervy	5050	4307	8028	13058	14900
B.I.1.	Rezervy zákonné	4470	3600	5110	10800	14900
B.II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	15000	18000
B.III.	Krátkodobé závazky	30630	47665	47665	61311	38875
B.III.1.	Závazky z obchodního styku	10541	19702	19702	23373	29275
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	84	68	68	74	79
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení	915	990	990	1056	1272
B.III.7.	Stát – daňové závazky	201	228	228	1308	310
B.III.9.	Jiné závazky	1738	2125	2125	1478	2568
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	16000	23000	23000	23517	22269
B.IV.1.	Krátkodobé bankovní úvěry	16000	23000	23000	17820	17769
B.IV.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	5697	4500
C.I.	Časové rozlišení	67	494	494	148	543
C.I.1.	Výdaje příštích období	3	81	81	0	543
C.I.3.	Kurzové rozdíly pasivní	64	413	413	148	-

PŘÍLOHA P XI: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 1999 – 2003.

Ozn.	Zisky a ztráty (v tis. Kč)	1999	2000	2001	2002	2003
I.	Tržby za prodej zboží	1720	4955	110	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	1720	5060	110	0	0
+	Obchodní marže	0	-105	0	0	0
II.	Výkony	111219	127177	160775	189079	17330
II.1.	Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	114025	112561	150894	200067	167222
II.2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	-3576	14212	8841	-12931	4536
II.3.	Aktivace	770	404	1040	1943	1472
B.	Výkonová spotřeba	69621	84958	105780	110501	111456
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	27600	49221	59657	49654	46339
B.2.	Služby	42021	35737	46051	60847	65117
+	Přidaná hodnota	41598	42114	55067	78578	61774
C	Osobní náklady	31936	34443	39195	48598	47430
C.1.	Mzdové náklady	23528	25337	28915	35483	34587
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	516	516
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení	8193	8864	10059	12367	12076
C.4.	Sociální náklady	215	242	221	232	251
D.	Daně a poplatky	159	163	197	187	224
E.	Odpisy dl. nehmotného a hm. majetku	4410	4126	4023	4167	4637
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	844	1675	1394	13154	2036
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	614	1038	861	12773	1835
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní činnosti	4775	1265	-502	-6623	-5260
IV.	Ostatní provozní výnosy	0	30	12	224	356
H.	Ostatní provozní náklady	2590	1373	2241	6958	1203
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
*	Provozní HV	7508	3941	9454	12650	3577
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	610	0
J.	Prodané cenné papíry a podílů	0	0	0	2520	0
VII.	Výnosy z dl. finančního majetku	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z kr. finančního majetku	0	0	0	0	0
IX.	Zúčtování rezerv do finančních výnosů	0	580	707	830	0
K.	Tvorba rezerv na finanční náklady	580	707	830	0	0
X.	Výnosové úroky	428	113	21	20	9
N.	Nákladové úroky	3172	1881	1772	1722	1764
XI.	Ostatní finanční výnosy	524	734	859	2156	1055
O.	Ostatní finanční náklady	681	1153	2038	4681	2434
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0
*	HV z finančních operací	-3481	-2314	-3053	-5703	-3134
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	1367	0	3699	2101	141
Q.1.	- splatná	1367	0	1611	1931	428
Q.2.	- odložená	0	0	2088	170	-287
**	HV za běžnou činnost	2660	1627	2702	5242	302
XIII.	Mimořádné výnosy	136	34	22	0	0
R.	Mimořádné náklady	14	48	51	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	47	0	5	0	0
S.1.	- splatná	47	0	5	0	0
S.2.	- odložená	0	0	0	0	0
*	Mimořádný HV	75	-14	-34	0	0
W.	Převod podílu na HV společníkům	0	0	0	0	0
***	HV za účetní období	2735	1613	2668	5242	302

PŘÍLOHA P XII: PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH 1999 – 2003.

Ozn.	Cash-flow (v tis. Kč)	1999	2000	2001	2002	2003
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	10564	10140	2967	6473	8372
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	4027	1627	6401	7343	4543
A.1.	Úprava o nepeněžní operace	6144	699	7241	15616	7493
A.1.1.	Odpisy dlouhodobého majetku	5039	4126	4023	4167	4751
	Odpis pohledávek	-	-	1404	63	0
A.1.2.	Opravné položky, rezervy, časové rozlišení	-1627	-5225	-	-	-
	Změna stavu opravných položek	-	-	-3147	2858	1160
	Změna stavu rezerv	-	-	1633	5030	0
	Změna stavu časové rozlišení	-	-	1865	-	-
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje dl. majetku	- 12	0	-288	1826	-173
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku	0	0	0	0	0
A.1.5.	Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	2744	1768	1751	1702	1755
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami provozního kapitálu a mimořádnými položkami	10171	2296	13642	22959	12036
A.2.	Změna potřeby pracovního kapitálu	540	-2819	-4492	-15336	-6182
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	1113	-8518	-8593	1766	-12918
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti	-5816	24035	14163	-42871	14857
A.2.3.	Změna stavu zásob	5243	-18336	-10062	25769	-7634
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	10711	-523	9150	7623	5854
A.3.	Zaplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	-3172	-1881	-1772	-1722	-1764
A.4.	Přijaté úroky	428	113	21	20	-9
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	-1367	0	-552	-2101	-1774
A.6.	Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy	75	-14	-34	0	0
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	6675	-2305	6813	3820	2307
B.1.	Výdaje spojené s pořízením dl. majetku	-1829	-2255	-3620	-15174	-9117
B.2.	Příjmy spojené s prodejem dl. majetku	12	0	389	725	186
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0	0	0
B.***	Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-1817	-2255	-3231	-14449	-8931
C.1.	Dopady změn dl. závazků na peněžní prostředky a ekvivalenty	0	0	0	15000	9269
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	-5282	-2613	-76	-2472	-5134
C.3.	Přijaté dividendy a podíly na zisku	0	0	0	0	0
C.***	Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-5282	-2613	-76	12528	4135
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	-424	-7173	3506	1899	-2489
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období	10140	2967	6473	8372	5883