

Analýza finančního řízení firmy OK - puls, s. r. o. s akcentem na budování vztahů se zákazníky a jejich rozvoj v časovém horizontu 2005 - 2010

Ivana Glombová



ABSTRAKT

Abstrakt

Má bakalářská práce je zaměřena hlavně na analýzu finančního řízení firmy OK - puls, s. r. o. Firma OK - puls, s. r. o. potřebuje zhodnotit vztahy se zákazníky a navrhnout inovace na jejich zlepšení do budoucna, tedy v časovém horizontu let 2005 - 2010. Řízení vztahu se zákazníky je podstatné pro budoucí vývoj firmy, co se týče finanční stránky i postavení na trhu. V bakalářské práci se pokusím nastínit současnou situaci jak finančního řízení, tak řízení vztahu se zákazníky. Budování vztahu se zákazníky je pro tuto firmu podstatné, protože její finanční postavení se odvíjí od počtu uzavřených zakázek. Proto se na závěr mé práce zaměřím na inovaci, která bude navrhovat zavedení CRM ve firmě OK – puls, s. r. o.

Abstract

My bachelor work deals with the analysis of financial management of the OK - puls company. The company needs to evaluate customer relationships in order to improve them for the future development in the time frame 2005-2010. Managing of relations with customers is significant for future development of the company and for its position on the market. In my diploma work I would try to describe current situation in financial management and also management of relations with customers. Developing of relations with customers is significant for this company because its financial status is depending on amount of contracts made. Therefore I will concentrate on innovation in the last part of my work - implementation of CRM in firm OK-Puls, s.r.o.

Srdečně děkuji vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Kateřině Hrazdilové Bočkové Ph.D. za odborné vedení práce. Cením si jejích cenných připomínek i rad, které mi hodně pomohly jak při zpracování bakalářské práce, tak i ve všedním životě. Dále bych chtěla poděkovat odbornému konzultantovi – panu Ing. Pavlu Pulcovi za jeho čas a ochotu věnovat se mi, za nespočet zajímavých a podnětných informací a námětů. V neposlední řadě patří také velký dík slečně Daně Jašové, účetní ve firmě OK – puls, s.r.o., která pro mě dokonalým způsobem chystala veškeré materiály, co jsem potřebovala a vždy byla ochotná a dostupná zodpovědět mi jakoukoliv otázku i mimo pracovní dobu – srdečně děkuji.

Zvláštní a největší poděkování patří mým rodičům, za velikou podporu co se týče psychické podpory v celém mém životě a také finanční podpory při studiu na vysoké škole. Díky rodičům zde mohu studovat a rozvíjet své znalosti, což mi, doufám, pomůže v budoucím životě. Děkuji svým rodičům za to, že jsou, že mě mají rádi a vždy a ve všem mě podporují.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

Ve Zlíně dne.....

Podpis.....

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 KONKURENCESCHOPNOST	11
1.1 POJEM KONKURENCESCHOPNOST.....	11
1.2 ANALÝZA KONKURENCE.....	12
1.2.1 Analýza vnitřního prostředí.....	12
1.2.2 Analýza vnějšího prostředí.....	13
1.2.3 Sledování a analýza konkurence	14
2 FINANČNÍ ŘÍZENÍ.....	15
2.1 FINANCOVÁNÍ PODNIKU	15
2.1.1 Zásady finančního řízení	17
2.1.2 Financování a finanční plánování	19
2.1.3 Finanční riziko	20
2.2 FINANČNÍ ANALÝZA	20
2.2.1 Výkaz zisku a ztrát (výsledovka)	21
2.2.2 Vyjádření hospodářského výsledku.....	21
2.2.3 Základní analýza dat z výsledovky.....	23
2.3 MAJETKOVÁ A KAPITÁLOVÁ STRUKTURA PODNIKU	23
3 CRM	24
3.1 SEZNÁMENÍ S POJMEM CRM	24
3.2 ZÁKLADNÍ PRINCIPY FUNGOVÁNÍ CRM.....	24
3.3 KONCEPT CRM	25
3.4 PŘÍČINY SELHÁNÍ CRM.....	27
3.5 JE TEDY CRM NEZBYTNÉ?	28
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	29
II. PRAKTICKÁ ČÁST	30
5 CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÉ IDENTITY FIRMY OK – PULS, S.R.O.....	31
5.1 POPIS FIRMY	31
5.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ FIRMY	32
5.3 CERTIFIKOVANÉ UKAZATELE KVALITY	34
5.3.1 Kvalita výrobku.....	34
5.3.2 Kvalita výrobního procesu	34
5.3.3 Kvalita technických parametrů.....	34
5.3.4 Bezpečnost	34
5.3.5 Hygiena	35
5.4 REFERENCE FIRMY	35

6	ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY.....	36
6.1	ANALÝZA PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB (O – T)	37
6.2	ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK (S – W).....	38
7	FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI OK – PULS, S. R. O.	39
7.1	POMĚR POHLEDÁVEK (ZÁVAZKŮ) PO LHŮTĚ SPLATNOSTI NA CELKOVÝCH POHLEDÁVKÁCH (ZÁVAZCÍCH) DÉLE NEŽ 180 DNÍ	39
7.2	VÝVOJ HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU V LETECH 1996 – 2003	40
7.3	DĚLENÍ HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU PŘED ZDANĚNÍM A ÚROKY	40
7.4	VÝVOJ ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU	42
7.5	UKAZATELE LIKVIDITY	42
7.6	UKAZATELE ZADLUŽENOSTI	44
7.7	UKAZATELE RENTABILITY	45
7.8	UKAZATELE AKTIVITY	46
7.9	EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA – EVA (ECONOMIC VALUE ADDED)	47
8	ANALÝZA SOUČASNÉHO POUŽITÍ METOD FINANČNÍHO ŘÍZENÍ VE FIRMĚ OK – PULS, S.R.O.....	49
8.1	FINANČNÍ ŘÍZENÍ VE FIRMĚ OK – PULS, S.R.O.	49
8.1.1	Vyhodnocení dotazníku.....	49
8.2	PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY FINANČNÍHO ŘÍZENÍ VE FIRMĚ OK – PULS, S. R. O.....	51
9	ANALÝZA SOUČASNÉHO ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY VE FIRMĚ OK – PULS, S. R. O.	54
9.1	ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY VE FIRMĚ OK – PULS, S. R. O.....	54
9.1.1	Vyhodnocení dotazníku.....	54
9.2	PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM VE FIRMĚ OK – PULS, S. R. O.....	56
9.3	VLIV FINANČNÍHO ŘÍZENÍ FIRMY OK – PULS, S. R. O. NA ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY	58
10	ZÁSADY PRO ZAVEDENÍ CRM VE FIRMĚ OK – PULS, S. R. O.	59
10.1	IMPLEMENTACE CRM	59
10.2	MOŽNÁ RIZIKA NE/ZAVÁDĚNÍ CRM VE FIRMĚ	60
10.3	ANALÝZA RIZIK ZAVEDENÍ CRM VE FIRMĚ OK – PULS, S. R. O.....	62
10.4	EFEKTIVNOST CRM ŘEŠENÍ.....	64
10.5	ODHAD NÁKLADŮ NA IMPLEMENTACI CRM VE FIRMĚ OK – PULS, S. R. O.	65
11	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	67
	ZÁVĚR	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	70

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	72
SEZNAM OBRÁZKŮ	74
SEZNAM TABULEK.....	75
SEZNAM PŘÍLOH.....	76

ÚVOD

Vývoj současného světového, a potažmo i českého, tržního prostředí je charakteristický rychle a radikálně se měnícími nároky na podniky a jejich produkty. Spolu s tím, jak se tempo změn neustále zrychluje, nemohou firmy spoléhat na své dřívější přístupy v případě, že si chtějí udržet svou konkurenceschopnost, resp. zvyšovat laťku její úrovně.

Podnikatelské firmy byly a jsou vystaveny vlivům vnějšího ekonomického prostředí a přímé konfrontaci s ním, přičemž uspět mohou pouze ty, které jsou schopny uspět v ekonomické soutěži ve stále více se globalizující světové ekonomice. Vnější prostředím je v rámci mé bakalářské práce myšlen vztah se zákazníky.

Téma mé bakalářské práce bylo stvoře nikoliv z mé vlastní vůle, ale z vůle vedení společnosti OK – puls, s. r. o. Když jsem toto téma zvolila oficiálně, pojmy jako finanční řízení podniku, finanční analýza, řízení vztahu se zákazníkem a CRM v jejich hloubkovém projevu, mi byly zdaleka neznámé. Nyní, po dokončení mé práce bych byla schopna o těchto pojmech vykládat hodiny, jelikož jsem prostudovala spoustu odborných knih, časopisů, článků v novinách i na internetu.

Ve svojí práci se věnuji hlavním okruhům, jako je finanční řízení firmy, řízení vztahu se zákazníky a jeho budování a v neposlední řadě CRM.

Finanční řízení není jenom finanční analýza, finanční řízení je o pochopení a dokonalém rozebrání ukazatelů z finanční analýzy. Tyto ukazatele nám v podstatě ukazují „finanční zdraví podniku“, je třeba zdraví zhodnotit a okamžitě uplatnit opatření pro případ vykazování špatných hodnot důležitých finančních ukazatelů. Finanční zdraví firmy svědčí samozřejmě také o přístupu vedení k fungování podniku. Můžeme tedy říct, že finanční zdraví podniku a vedení dávají dohromady finanční řízení podniku.

Dalším důležitým okruhem v mé bakalářské práci je řízení vztahu se zákazníkem, budování tohoto vztahu a s tím související CRM systém. Zkratka CRM je mnohými označována za tzv. bussword stejně jako například TQM. Toto moderní a populární slovo (bussword) ze světa byznysu označuje jevy, které se stávají v jistém slova smyslu modlou. Různí analytici, výrobci či dodavatelé totiž rádi ztotožňují určitý pojem s receptem na zaručený úspěch.

Ale všichni víme, že v reálném světě to tak nefunguje, je potřeba vyvinout značné úsilí a samozřejmě značné množství finančních prostředků, aby bylo dosaženo úspěchu v podnikání společnosti. Obecně je dáno, že čím víc prostředků a úsilí vynaložíme, tím větší úspěch budeme mít. My realisti ovšem víme, že tomu tak opět není. K podnikání je potřeba také notná dávka štěstí a odvahy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCESCHOPNOST

1.1 Pojem konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je vlastností, která podnikatelskému subjektu dovoluje uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty a její hodnocení proto souvisí s charakterem a podmínkami této soutěže. Zvítězí ten, kdo v soutěži umí vhodně uplatnit určitou (konkurenční) výhodu a získá tak převahu nad svými soupeři. Být trvale konkurenceschopnou znamená pro firmu vytvářet zítřejší konkurenční výhody rychleji než soupeři stačí okopírovat její dnešní konkurenční výhody. Představitelé firmy se při volbě své podnikatelské orientace musí zaměřit na aspekty konkurenčních výhod přispívajících ke:

- konkurenceschopnosti nabízených produktů;
- konkurenceschopnosti firmy na daných trzích a v daném oboru;
- konkurenceschopnosti oboru jako zdroje pro zhodnocení kapitálových vkladů.

Je nutné, aby firma naplánovala své kroky a pružně reagovala na změny vnějšího prostředí, které se nedají předvídat, musí tedy nepřetržitě sledovat vývoj globální ekonomiky a snažit se porozumět příčinám vzniku těchto událostí [8].

Podkladové materiály Evropské unie definují konkurenci jako „situace na trhu, kdy se prodejci výrobků nebo služeb snaží nezávisle na sobě získat přízeň kupujících, a to s cílem zajistit si konkrétní podnikatelský cíl jako např. zisk, velikost prodej a/nebo podíl na trhu. Konkurenční soutěžení mezi firmami se uskutečňuje na základě cen, jakosti, doprovodných služeb nebo kombinací těchto a dalších faktorů, které zákazník pozitivně hodnotí. Spravedlivá a nedeformovaná konkurence je klíčovým pilířem tržní ekonomiky...“ [9].

Chápání konkurence se může lišit podle úhlu jejího zkoumání. V moderní manažerské literatuře znamená vyrovnat se s konkurencí buď ji „přemoci“, nebo s ní „žít v míru“, nebo s ní „spolupracovat“. Každá z těchto tří možností má za určitých okolností své oprávnění, resp. své výhody a nevýhody. Navíc tyto možnosti mohou probíhat do určité míry souběžně, resp. ve vzájemné kombinaci. V klasických ekonomických rozborech se zdůrazňují především tyto tři základní podmínky existence tržní konkurence:

- na trhu je současně více prodejců a/nebo kupujících a žádný z nich samostatně či v malé skupině nemůže silou své pozice ovládnout trh;
- prodejci a/nebo kupující disponují stejnorodými (homogenními a plně záměnnými) výrobky nebo službami;
- vstup na trh i výstup z trhu je volný (neomezený) [9]

1.2 Analýza konkurence

Základní pomůckou marketingu jsou znalosti. Čím více toho víme o trzích a zákaznících, tím lépe a snáze je můžeme uspokojit. V této části se proto budu zabývat analýzami vnitřního prostředí firmy a analýzami prostředí, v němž firma podniká. Velmi používanou a oblíbenou je analýza SWOT. Zkratka vychází z anglických slov Strength (silná stránka, přednost), Weakness (slabá stránka, nedostatek), Opportunity (příležitost, šance), Threat (ohrožení, hrozba)[2].

1.2.1 Analýza vnitřního prostředí

Tato analýza na základě auditu jednotlivých aktivit firmy poukazuje na silná a slabá místa v její činnosti. Vedení firmy, nebo externí experti, posoudí úroveň marketingu a finanční, výrobní a organizační schopnosti firmy. Hodnotí především jednotlivé součásti marketingového mixu [7].

Každý faktor je ohodnocen z hlediska jeho pozitivního, respektive negativního vlivu na prosperitu firmy. Je pochopitelné, že jednotlivé faktory, ovlivňující prosperitu firmy a její úspěšnost při realizování nových obchodních příležitostí, mají rozdílnou důležitost. Proto je nezbytné též ohodnotit každý faktor z hlediska jeho závažnosti [7].

Tato analýza nám rovněž říká, že i když je firma silná v určitém faktoru, neznamená to, že tím automaticky získává konkurenční výhodu. Může to být vlastnost, která nemá pro zákazníky na trhu žádný význam. Nebo to může být vlastnost, která je pro zákazníky významná, avšak konkurenční firmy mají na trhu výrobky se stejnými vlastnostmi – mají stejné silné stránky. Důležité je, aby firma měla relativně větší sílu než konkurence u významných faktorů. Například dva konkurenti se mohou těšit z nízkých výrobních nákladů, avšak konkurenční výhodu získá ta firma, která je má relativně nejnižší [7].

1.2.2 Analýza vnějšího prostředí

Firma, která chce vypracovat marketingovou strategii, musí analyzovat prostředí, v němž podniká. Musí tedy sledovat rozhodující *síly makroprostředí* (demograficko-ekonomické, technologické, politicko-právní a sociálně-kulturní), které ovlivňují její obchody. Musí též sledovat významné *účastníky mikroprostředí* (zákazníky, konkurenty, distribuční sítě, dodavatele), kteří ovlivňují její schopnost vytvářet na trhu zisk. Znalost prostředí umožňuje odhadovat příležitosti, které se nabízejí a mohli by firmě poskytnout výhody oproti konkurenci, stejně jako hrozby, které mohou firmu bezprostředně ohrozit [7].

Jedním z hlavních cílů zkoumání prostředí je rozpoznat nové příležitosti. Marketingová příležitost firmy je představována přitažlivou oblastí, v níž firma, pomocí marketingových činností, získá konkurenční výhody [7].

Marketingové příležitosti firmy by měly být tříděny podle své přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu, kterou lze očekávat u každé příležitosti firmy. Pravděpodobnost úspěchu bude záviset na obchodní síle firmy a na tom, zda bude příležitost vyhovovat klíčovým požadavkům na úspěch. Nejúspěšnější se pak stane firma, která dokáže nejlépe uspokojovat zákazníka po dlouhou dobu [7].

Některé vývojové trendy v prostředí představují nepříjemné možnosti ohrožení. Ohrožení firmy je výzva vzniklá na základě nepříznivého vývojového trendu, která by mohla vést, v případě absence účelných marketingových aktivit, k poškození firmy [7].

Zjištěná potencionální rozmanitá ohrožení firmy by měla být tříděna, podobně jako příležitosti, podle jejich závažnosti a pravděpodobnosti výskytu [7].

Sestavením matice příležitosti a ohrožení pro určitý specifický obchod nelze jednoznačně charakterizovat jeho celkovou atraktivnost. Existují však čtyři následující možnosti, které jsou charakteristické pro celkovou atraktivnost obchodu. Jsou to:

- *ideální obchod* (velké příležitosti, malá ohrožení)
- *spekulativní obchod* (velké příležitosti, velká ohrožení)
- *zralý obchod* (malé příležitosti, malá ohrožení)
- *znepokojivý obchod* (malé příležitosti, malá ohrožení) [7]

1.2.3 Sledování a analýza konkurence

Pro přípravu efektivních marketingových koncepcí musí firma sledovat jak zákazníky, tak svou konkurenci. Sledování zákazníků je obzvláště důležité u pomalu rostoucích a stagnujících trhů, neboť zde lze získat zákazníky jedinečným vítězstvím nad konkurencí [4].

Konkurenty jsou firmy, které se snaží uspokojit stejné potřeby stejných zákazníků a jejichž nabídka je podobná. Firma se musí mít také na pozoru před latentními konkurenty, kteří mohou přijít s jiným, nebo zcela novým způsobem uspokojování stejných potřeb. Firma se musí snažit identifikovat své konkurenty použitím analýzy odvětví a analýzy trhu [4].

Společnost musí sbírat informace o strategiích, cílech, slabinách, přednostech a možných způsobech reakce konkurentů. Firma potřebuje znát strategie všech svých konkurentů pro identifikaci nejbližších konkurentů a přijetí příslušných opatření. Potřebuje znát cíle konkurentů pro odhad jejich dalších akcí a reakcí. Znalost silných a slabých míst konkurence umožňuje rozvinout strategii, při které získá firma výhody tam, kde je silná. Znalost konkurentových možných způsobů reakce pomáhá firmě zvolit způsob a čas svých akcí [4].

Informace o konkurentech je třeba sbírat, interpretovat, třídit a rozšiřovat nepřetržitě. Ale přesto, že je dnes orientace na konkurenci důležitá, není radno ji přehánět. Mnohem častěji bývají firmy poškozeny změnami potřeb zákazníků a latentními konkurenty, než svými běžnými konkurenty. Firma, která v rozumné rovnováze sleduje jak zákazníky, tak i konkurenty, uplatňuje správnou tržní orientaci [4].

2 FINANČNÍ ŘÍZENÍ

Úspěch firmy a jejího finančního zdraví je oblast velmi složitá a nestačí jen dobře prodávat, nebo výhodně vyrábět. Je nutno promyšleně investovat, neustále optimalizovat nákladovost firmy a v neposlední řadě sledovat finanční toky peněžních prostředků. Přitom všem dokázat prognostikovat dopady zamýšlených akcí investičního i jiného charakteru.

Vedoucí pracovníci a manažeři firem musí denně učinit řadu rozhodnutí majících přímý důsledek na vlastní existenci firmy. Kvalita těchto rozhodnutí je závislá na kvalitě informací na jejichž podkladě jsou tato rozhodnutí učiněna. V řadě případů jsou tyto informace roztříštěné a nesourodé a rozhodnutí jsou samotnými pracovníky činěna spíše intuitivně [12].

2.1 Financování podniku

Finance vznikly s historickým vývojem peněz. O penězích víme, že s nimi platíme a naopak je přijímáme z prodeje výrobků, služeb, práce. Pohyb peněz musí probíhat plynule, proto se musí řídit, podpoří se tím plynulý vývoj firmy, stabilní platební schopnost, přispěje se k dobré pověsti. Financování podniku se zabývá řízením pohybu peněz. Základem řízení pohybu peněz je přesné vymezení peněžních zdrojů a jejich pojmenování. Různé druhy peněžních zdrojů mají odlišné příčiny tvorby, místa tvorby, doby použití, účel použití a také je rozlišujeme podle vlastnictví. Ve způsobu tvorby peněz rozlišujeme, z kterého předmětu činnosti jsme je získali [12].

V souvislosti s členěním činnosti podle příčiny tvorby příjmu rozlišujeme:

1. příjmy z prodeje zboží a výrobků
2. příjmy z prodeje služeb
3. příjmy z využívání podnikového majetku jinými osobami (úroky, licenční poplatky, dividendy, nájemné)
4. příjmy zvláštní např. z prodeje dlouhodobého majetku, zásob, pohledávek [13]

Významné hledisko je místo tvorby peněz. Všechny výše vyjmenované příjmy vznikly na základě vlastní tj. vnitřní činnosti podniku a proto je označujeme jako interní finanční zdroje. Příjem peněz může být také ze základního kapitálového vkladu a také

z úvěrových zdrojů, tyto příjmy jsou externí finanční zdroje. Využití externích finančních zdrojů znamená příliv peněz, které nevznikly z vlastní činnosti podniku [13].

V pohybu peněz musíme umět rozlišit dobu použití, které zdroje vytváří zásobu peněz na dlouhou dobu tzn. jsou dlouhodobé finanční zdroje a které zdroje vytváří zásobu peněz na krátkou dobu tzn. krátkodobé finanční zdroje [13].

Zásoba peněz se připravuje podle druhu výdajů, které se mají provést. Peníze připravené na nákup nehmotného majetku, dlouhodobého hmotného majetku, dlouhodobého finančního majetku jsou vytvořené z dlouhodobých kapitálových zdrojů. Také jsou peníze potřebné na nákup zásob materiálu, polotovarů, výplatu mezd, úhrady daní a podobně. Předpokládáme, že za krátkou dobu se přemění opět na peníze a tak se tato zásoba peněz může vytvořit z krátkodobých kapitálových zdrojů [13].

Některé peníze podnik získá z prodeje vlastních výrobků, služeb a majetku, jejich tvorba podporuje vlastní kapitálové zdroje. Další peníze si vypůjčí, jejich tvorba znamená i tvorbu cizího kapitálu [13].

Kapitálové zdroje rozlišujeme podle hlediska vlastnictví na:

- vlastní kapitálové zdroje
- cizí kapitálové zdroje [12]

Základem příjmů peněz z výrobní činnosti, nebo poskytování služeb jsou tržby. Tržba je při zaplacení příjmem peněz a vyjadřuje kolik podnik utrží z prodeje svého zboží. Peněžní výdaje za nakoupený materiál, mzdy, úroky, atd. se hradí z tržby, proto jsou rozdělením tržby. Přebytek příjmů nad výdaji je zisk [12].

Řízení pohybu peněz se neobejde bez přesného vymezení peněžních zdrojů a jejich pojmenování. Různé druhy peněžních zdrojů mají odlišné způsoby tvorby, doby použití, účelu použití a také je rozlišujeme podle hlediska vlastnictví. Posouzení všech alternativ tvorby peněz a jejich užitím je předmětem finančního řízení a náplní činnosti, která se zabývá financováním podniku [12].

Každá oblast řízení znamená zaměřit se na budoucí vývoj, proto řídíme především budoucí tvorbu peněz. Musíme mít dostatek informací o zdrojích, které můžeme dříve i později využít. Peníze jsou oběživem a je to jejich podstatná vlastnost, která se využívá ve finančním řízení. v plánovaných hodnotách zvažujeme výši peněz v celkové výši, nebo-li

vyjadřujeme je staticky. V průběhu řízení firmy však dochází k mnohým a častým peněžním příjmům, nebo-li kladnému toku peněz. Peněžní výdaje jsou záporným tokem peněz. Průběžné finanční řízení je částí provozního řízení podniku a soustřeďuje se na řízení kladných a záporných toků peněz, zasahuje do operativního řízení a má krátkodobý charakter. Ve své podstatě jsou peníze velmi dynamickou veličinou, která se může vyjádřit k určitému okamžiku staticky. Tak např. lze konstatovat, že zásoba peněz je dostatečná a nebo také zásoba peněz je nedostatečná [12].

Příprava zásoby peněz na nákup dlouhodobého majetku je ovlivněna časovým průběhem a velikostí výdajů peněz na dlouhodobý nehmotný majetek, dlouhodobý hmotný majetek a dlouhodobý finanční majetek. Výdaje na tento majetek jsou zpravidla vysoké a doba návratnosti peněz vložených do dlouhodobého majetku je delší než jeden rok a to znamená návratnost těchto peněz je dlouhodobá. Výdaje na pořízení dlouhodobého majetku znamenají vyšší nároky na tvorbu potřebné zásoby peněz. Příprava peněz znamená získat větší kapitálové zdroje a i jejich příprava trvá delší dobu, někdy i několik let [12].

2.1.1 Zásady finančního řízení

Předmětem finančního řízení jsou operace související s co nejvýhodnějším získáváním finančních prostředků, v jejich co nejúčelnějším investování. Finanční řízení je úzce spojeno s finančním plánováním a rozhodováním, jeho hlavní úkoly jsou:

- předpovídání potřeby finančních prostředků
- výběr nejvhodnější možnosti pro získání financí
- řízení daní
- usměrňování vztahů s bankami
- usměrňování vztahů s jinými subjekty
- řízení úvěrů
- zajištění platební schopnosti (solventnost a likvidita) [14]

Pro finanční rozhodování potřebujeme znát strategii, cíle, varianty (možnosti), stavy okolí, efekty (užitky), ukazatele [14].

Ve finančním řízení podniku se preferují vyšší výnosy před menšími výnosy, proto se také preferuje vyšší zisk před ziskem menším. Preference je možná pokud existují různé možnosti tvorby tržby a dalších finančních zdrojů (ostatních výnosů), a proto také ve finančním řízení rozhodujeme o budoucnosti podniku. Odhad budoucích zisků je však vždy spojený s neurčitostí jeho dosažení tzn. s rizikem. Ve finančním řízení se preferuje menší riziko před rizikem větším, ale za větší riziko se požaduje vyšší výnos. V touze po vysokých výnosech rozlišujeme riziko a hazard [11].

Pohyb peněz je tokem, který řídíme tak, aby kladný tok peněz – příjem byl silnější než záporný tok peněz – výdaj. Současně preferujeme obdržení peněz dříve před stejnou částkou peněz obdrženou později. Nezbytným předpokladem této preference je, aby tyto peníze mohly být výhodně investovány a přinesly zisk [11].

Podstatou financování a finančního řízení je neustále usměrňování co nejvýhodnější struktury kapitálu a majetku, tj.

- každý investor preferuje více než méně peněz – faktor kvantity
- každý investor preferuje méně než více rizika – faktor rizika
- každý investor preferuje stejné množství peněz dnes spíše než zítra ($1 \text{ Kč dnes} \neq 1 \text{ Kč zítra}$) – faktor času [14]

Snahou finančního řízení je zvyšování finančních zdrojů podniku a souhrnným ukazatelem je zvýšení tržní hodnoty firmy [14].

Finanční řízení zahrnuje dvě skupiny činností:

1. *účetnictví a kontrolu* – tj. pohled do minulosti, který je podkladem pro finanční analýzu a formulaci závěru a opatření
2. *finanční strategii* – tj. pohled do budoucnosti, je zaměřen na investiční rozhodování, usměrňování struktury kapitálu, rozdělování finančních zdrojů a je podkladem pro finanční plán [11]

2.1.2 Financování a finanční plánování

Dělení:

- **krátkodobé:** je spojeno s operativním řízením a zabývá se:
 - rozhodováním o výši pracovního kapitálu
 - rozhodováním o struktuře oběžných aktiv, především zásob (materiál, rozpracované výrobky, nákup mat., řízení provozu, prodej)
 - řízení závazků (vůči státu, bankám,...)
 - řízení pohledávek (prosté vystavení faktury je spojeno s rizikem jejího nezaplacení, vzhledem k tomu je třeba se chránit např. formou vystavení směnky nebo tzv. factoringem při využití odkupu pohledávek factorinogovou společností, je to ale spojeno s určitým poplatkem za tuto službu a dlužník platí přímo factoringové spol., obdobným způsobem je tzv. „FORFATING“, ale ten se vztahuje na pohledávky dlouhodobé.
- **dlouhodobé:** Na rozdíl od krátkodobého financování, které má zajistit především provozní problémy podniku, má dlouhodobé financování zajistit řešení jeho strategických cílů. Pro splnění tohoto úkolu mají pracovníci finančního řízení značný prostor k volbě dostupných zdrojů. Jejich vhodnou kombinací mohou zajistit dobré fungování firmy – prosperitu.
- **samofinancování:** Jedním ze zdrojů je „samofinancování“, tj. využití zisku po zdanění a odpisů jako zdroje pro financování stálých i oběžných aktiv. Dalším zdrojem u a. s. je emise dalších akcií. Výhodou je získání trvalého vkladu ve formě vlastního kapitálu, emise akcií je však velmi nákladná a je nutné počítat s tím, že případné dividendy jsou vypláceny ze zisku po zdanění. Není také jisté, zda bude o vydávané akcie zájem. Podobnou formou u jiných typů obchodních společností je zvyšování vkladů jednotlivých společníků. I společníci tak jako akcionáři budou mít zájem, aby se jim jejich kapitálový vklad vrátil, přinášel ve formě podílu na zisku alespoň tolik prostředků, kolik by obdrželi při alternativním dlouhodobém uložení v bance - základní srovnávací kritérium pro všechny investice.
- Jinou možností pro velké firmy i pro stát jak získat kapitál je **vydání dluhopisů**, a to především obligací. Tyto cenné papíry nezakládají právo jejich majitelů zasahovat do

řízení firmy a nevýhodou pro emitenta může být pevný úrok, který platíme majiteli bez ohledu na skutečně dosažený hospodářský výsledek.

- Dalším zdrojem jsou **hypotéky** (hypotéční úvěry) – úvěry na základě poskytnutí zástavního práva k nemovitosti. S tím jsou spojena rizika s případným nesplácením úvěrů – možnost exekuce.
- „**Dlouhodobé bankovní úvěry**“ – poměrně rychlá možnost, jak opatřit finanční zdroje, ale možnost drahá, tj. s vysokým úrokovým zatížením a navíc v rámci přípravy smlouvy je třeba předložit celou řadu podkladů [12].

2.1.3 Finanční riziko

Finanční riziko je možnost ztráty nebo úplného promarnění úplného kapitálu, je chápáno jako pravděpodobnost neúspěchu nebo ztráty. V porovnání s plánem jako pravděpodobnost vzniku odchylky skutečného stavu od stavu plánovaného (+/-). Riziko souvisí jak s vnějšími (změna cen, živelná pohroma...- nedají se ovlivnit), tak s vnitřními vlivy (organizační změny uvnitř firmy – plynou jako důsledky odezvy z okolí podniku – např. reakce na nové výrobky, nové požadavky zákazníků [13].

2.2 FINANČNÍ ANALÝZA

Je někdy označována jako rozbor a je zpracována proto, abychom získali představy o současném a budoucím stavu podniku. Zjišťujeme jeho „finanční zdraví“. Pomocí vybraných údajů ukazatelů zjišťujeme jak se vyvíjí jejich vzájemné vztahy (proporce) a zda tento vývoj odpovídá našim představám. Pokud tomu tak není musíme reagovat konkrétními opatřeními s cílem nepříznivému vývoji zabránit [13].

Ve finanční analýze srovnáváme výsledné hodnoty ukazatelů, přičemž vycházíme z určité srovnávací základny, tj. údaje o skutečnosti - časová řada nebo v budoucnosti - varianta plánu [13].

Existují 2 způsoby srovnávání:

- 1) *mezipodnikové (prostorové)* – je obtížný, protože je nutné najít srovnatelnost u firem, které nejsou a nemohou být stejné. Odlišnosti např. (v účtování, zdanění...)

2) *časové* – tento způsob využívá údaje tvořící časovou řadu, z nich počítá ukazatele a z výsledků odvozuje tendence k růstu, stagnaci, či poklesu. Závěry potom slouží k dalšímu rozhodování managementu [14].

Vstupní údaje i výsledky sestavujeme do tabulek, z tabulek je vhodné sestavit grafy a vše doplnit komentářem, komentář obsahuje:

- 1) konstatování – tj. přehled nejdůležitějších výsledků
- 2) interpretaci – výklad zjištěných výsledků
- 3) doporučení co dělat dále, na co se zaměřit
- 4) závěry [14]

Ve finanční analýze musíme přihlížet k termínům stanoveným v platných předpisech zejména Ministerstvem financí a ČSÚ [13].

2.2.1 Výkaz zisku a ztrát (výsledovka)

Výsledovka je rekapitulace výnosů, nákladů a výsledků hospodaření, sestavuje se na začátku účetního období (nejméně 1/1rok). Má stanovenou osnovu členění na:

- | | | |
|----------------------------|---|---|
| - prodejní činnost | } | udává hospodářský výsledek za určité období |
| - výrobní činnost | | |
| - finanční činnost | | |
| - mimořádnou činnost [12]. | | |

Přidaná hodnota – vyjadřuje kolik hodnoty jsme přidali prodejem nakoupeného zboží nebo zpracováním materiálových vstupů a následným prodejem. Hodnota přidaná k nakoupenému zboží k jeho prodeji je obchodní marže [13].

$$\text{tržby z prodeje} - \text{náklady na nákup} = \text{obchodní marže} [13]$$

Veškeré vstupy materiálové povahy související s obchodní nebo výrobní činností označujeme jako spotřeba materiálu a energie, spotřeba paliv [13].

2.2.2 Vyjádření hospodářského výsledku

1. *provozní hospodářský výsledek*: vyjadřuje úspěšnost provozu podniku

přidaná hodnota – osobní náklady – daně, poplatky a jiné náklady – odpisy IM =
provozní hospodářský výsledek

- *osobní náklady*: odměny za práci pro podnik vyplývající z pracovně právních vztahů; souhrn hrubých mezd – tvoří mzdové náklady celkem, kromě toho je podnik zatížen povinným pojištěním (*sociální zabezpečení* - nemocenské, důchodové, státní politika zaměstnanosti, *všeobecné zdravotní pojištění*)

mzdové náklady + povinné pojistné (tj. podíl na příspěvcích na SZ a VZP) = osobní náklady

- *daně a poplatky*: daň silniční, z nemovitostí, z převodu nemovitostí, poplatky k ochraně životního prostředí, pojištění podniku, úrazové pojištění zaměstnanců, místní poplatky)

2. *hospodářský výsledek z finančních operací*:

finanční výnosy – finanční náklady = HV z finančních operací

- *finanční výnosy*: úroky z běžných účtů, výnosy z cenných papírů, úroky z půjček – půjčili jsme
- *finanční náklady*: úroky z úvěrů

3. *hospodářský výsledek z běžné činnosti*: souhrnný údaj, který charakterizuje úspěšnost provozu podniku, upraveny o vliv finančních operací a o daň z příjmu

provozní HV + HV z finančních operací – daň z příjmu = HV z běžné činnosti

4. *mimořádný hospodářský výsledek*: rozdíl mezi výnosy a náklady z mimořádné činnosti, upraveny o daň z příslušného příjmu

*mimořádné výnosy – mimořádné náklady – daň z příjmu z mimořádné činnosti =
mimořádný HV*

5. *hospodářský výsledek po zdanění*: výsledek za daňové období

HV z běžné činnosti + mimořádný HV = HV za účetní období

- *výnosy* – tržby za prodané zboží, z prodeje výrobků ...
- *provozní náklady* – náklady spojené s činností
- *náklady*: provozní, finanční, mimořádné [14]

2.2.3 Základní analýza dat z výsledovky

Pokud máme k dispozici údaje o tvorbě zisku alespoň ze 2 období, můžeme je srovnávat. Můžeme počítat:

1. ROZDÍL – změnu (přírůstek, úbytek), vyjadřuje faktor kvantity, jak, o kolik se změnily tržby, náklady, zisk
 2. PODÍL – index růstu, index růstu znamená kvalitativní pohled, je-li tento index větší než 1, ukazuje kolikrát se zvýšily tržby, pokud je menší vyjadřuje opak
 3. JEJICH ZASTOUPENÍ V CELKOVÉM SOUČTU, vyjadřuje zastoupení v celkovém součtu, jedná se tedy o údaje posuzující strukturu
- **Ukazatele náročnosti (struktury)** jsou důležité pro řízení provozu a využívají se také jako podklady při postupném zpřesnění plánu nákladů. Jmenovatelem (základnou) jsou zpravidla tržby (někdy náklady), čitatelem pak jsou jednotlivé hlavní nákladové druhy.
 - **Ukazatele produktivity** doplněk finančně ekonomických rozborů, vypovídají o výsledku činnosti podniku
 - **Ukazatele účinnosti** vyjadřují vztahy mezi výsledkem činnosti podniku a odpovídajícími vstupy [14]

2.3 Majetková a kapitálová struktura podniku

Konkrétní složení prostředků se označuje jako majetek firmy a původ (zdroj) z něhož tento majetek vznikl – jeho finanční krytí, se označuje jako kapitál. Majetek tedy vyjadřuje „co podnik vlastní“ a kapitál „komu to patří“ [13].

Konkrétní složení je vedeno ve formě účtů, na jehož levé straně je zachyceno složení majetku podniku – Aktiva, na pravé straně kreditní, všechny kapitálové zdroje – Pasiva. Tato bilance podniku se nazývá rozvaha [13].

Konstrukce rozvahy přehledně ukazuje, co podnik vlastní, tj. strukturu majetku a z jakých zdrojů svůj majetek podnik pořídil, tj. strukturu kapitálu a dále, jaká je jeho finanční situace, stupeň zadlužení, likvidity...[13].

Porovnáním dvou rozvah za po sobě jdoucích období nám umožňuje zjistit vývoj finanční situace a učinit krátkodobá, dlouhodobá opatření k efektivnímu rozvoji podniku [13].

3 CRM

3.1 Seznámení s pojmem CRM

CRM je pojem, který již po několik let působí takřka magickou silou. Ve firemní sféře jej každý zná a jeho používáním lze získat prestiž a postoupit tak na společenském žebříčku. Problém je, že ještě donedávna se všeobecně moc nevědělo, co přesně tento termín vystihuje. S rostoucí frekvencí jeho užívání na přednáškách a prezentacích tak bobtnala chiméra o možnostech, které CRM nabízí [5].

Zkratka CRM znamená Customer Relationship Management, čili řízení vztahů se zákazníky. Obecně jde o systém obchodních, marketingových, komunikačních a servisních procesů v organizaci a příslušných technologií, který umožňuje cíleně řídit vztahy se zákazníky, uzpůsobovat nabídku podle jejich potřeb a přání a využívat všechny informace získané vzájemnými kontakty na jedné straně k výraznému zlepšení těchto vztahů a maximalizaci spokojenosti zákazníků, na druhé straně k zefektivnění a optimalizaci všech činností podniku, které se nějakým způsobem klientů dotýkají. Nejde tedy pouze o samotné technologie, neboť ty musí vždy být v souladu s celkovou strategií firmy a jejími zákaznickými procesy. Produkty CRM by měly tvořit sadu komplexních, vzájemně provázaných a spolupracujících kontaktních, operativních a analytických nástrojů dokonale sladěných se všemi relevantními firemními procesy [1].

3.2 Základní principy fungování CRM

CRM není žádný pocket, tedy balíček či sada, kterou v obchodě koupíme v krabici, instalujeme a je to. Ani není dokonce možné si jej nikde, jak se říká, osahat, vyzkoušet, prohlédnout. Na žádném veletrhu, výstavě, ani v obchodě CRM neuvidíme. Není univerzální, snadno sestavitelné a spustitelné. CRM není ani software, call centrum nebo interaktivní web. Nemůže být shodné pro více klientů. CRM totiž představuje filozofii, strategii či přístup konkrétní firmy k jejím zákazníkům [6].

Principy CRM přibližuje doprovodné obecné schéma, z něhož je patrné, že tvrzení, že CRM je buď informační technologie (IT), nebo software, neobstojí. Informační technologie jsou jen částí CRM a musí být velmi těsně provázány s procesy ve firmě. To znamená, že firma musí nejprve velmi dobře znát a mít popsány jednotlivé procesy a teprve

potom k nim přiřazovat potřebné technologie. Obojí by měli ovládat vyškolení odborníci. Lidské zdroje jsou proto dalším důležitým faktorem CRM. Velmi často se zapomíná, že nedílnou součástí CRM je rovněž komunikace. Vždyť i ten zmiňovaný hokynář si musel se svými zákazníky povídat, třeba o počasí nebo o dětech. Bylo nepříjemné, aby pouze mlčky prodával, co zákazníci chtěli. Komunikace dnes ovšem neznamena jen obchodníkovu schopnost mluvit nebo obsluha call centra, ale také vydání poutavé tiskové zprávy, sestavení informací pro web či stručný, ale přesvědčivý e-mail. Všechny tyto aktivity lze zahrnout pod zkratkou CRM [6].

3.3 Koncept CRM

Nejdůležitější výstupy všech takto provázaných CRM aktivit jsou údaje o aktuální ziskovosti klienta (customer profitability), o potenciální hodnotě klienta v průběhu jeho celého životního cyklu z hlediska organizace (customer lifetime value), riziko jeho přechodu ke konkurenci (churn propensity) a úvěrové riziko (customer credit risk). Tato data jsou zcela zásadní pro řízení přístupu organizace ke klientovi. Na základě těchto hodnot se zákazníci člení do jednotlivých segmentů. Každý takový segment zákazníků nebo jejich skupiny může mít stanovenou základní zákaznickou marketingovou strategii. Tato strategie například určuje, jestli zákazník má být cílem rozsáhlých podpor prodeje - v segmentu udržení a růstu (to znamená, že potenciál zákazníka je vysoký, skutečně vytvořený zisk je malý, úvěrové riziko je malé), anebo zákazník zapadá do udržovacího segmentu (nízký potenciál, malý skutečný zisk, malé riziko) a na takového zákazníka se budou vynakládat pouze minimální investice. Tyto uvedené základní marketingové strategie lze vylepšit o další doplňkové faktory, jako je portfolio současně využívaných produktů, pravděpodobnost nákupu určitého nového produktu, členství ve věrnostních programech, náhlé změny v chování zákazníka jedním či druhým směrem, změny životního stylu zákazníka a podobně [3].

Právě tento přístup k řízení vztahů se zákazníky výrazně orientovaný na jejich hodnotu znamená plné využití všech možností, které CRM přináší a realizuje skutečné obchodní přínosy. Tento komplexní přístup se označuje jako CVM - Customer Value Management. Oproti zkratce CRM se tak zdůrazňuje posun od orientace na vztahy s klienty k orientaci na budování a řízení jejich hodnoty. Komplexní CVM řešení je značně složitý a neustále se dynamicky vyvíjející systém, který opakovaně využívá všechna dostupná data a

předchozí výsledky analýz k optimalizaci a zjemňování metod stanovování klíčových zákaznických ukazatelů. Pro jeho zavedení je potřeba značných dovedností jak v oblastech analýzy obchodních procesů a stanovování ukazatelů ziskovosti klientů a metodik měření nákladů, tak v oblastech budování datových skladů, tvorby analytických aplikací, data miningu i implementaci operačních složek CRM [10].

CRM nabízí:

- sběr dat o obchodních případech a zákaznících
- formu a způsob chování organizace ve vztahu k zákazníkovi
- filozofii, strategii či přístup konkrétní firmy k jejím zákazníkům
- schopnost pružně a efektivně reagovat na neustále se měnící konkurenční prostředí a rostoucí potřeby zákazníka

Cíle CRM:

- získání nových zákazníků
- udržení současných zákazníků a zvýšení jejich loajality
- ziskovost zákazníků
- rozpoznání priorit zákazníků
- stanovení ziskovosti zákaznických segmentů
- řízení procesů marketingu
- vytváření komplexních internetových obchodů
- realizace dalších procesů, které CRM umožňuje

Výhody CRM:

- spokojený zákazník neuvažuje o odchodu ke konkurenci
- vývoj produktů lze nadefinovat podle aktuálních potřeb zákazníků
- rychlý nárůst kvality produktů a služeb

- schopnost lépe prodat své produkty a služby
- optimalizace nákladů na komunikaci se zákazníky
- správná volba komunikačního nástroje ovlivní i další marketingové nástroje [5]

3.4 Příčiny selhání CRM

- **Nereálná očekávání a slepá důvěra v dodavatele.** Zákazníci jsou prostřednictvím nejrůznějších sdělení přesvědčováni o výhodách řešení, ale je jim zároveň poskytnuto málo informací o nutnosti změn při jejich implementaci. Neumějí si mnohdy přestavit, jak zásadní musí být soustava firemních změn, aby implementace CRM byla úspěšná a přínosná.
- **Chybí strategie směrem k zákazníkům.** Podnik se rozhodne implementovat řešení pro e-byznys, ale nemá jasně definovanou strategii, jíž má toto řešení naplňovat. Přínos, který není předem definován, se potom nemůže měřit.
- **Špatná příprava na změnu.** Implementátor není schopen zákazníka přesvědčit o nutnosti zásadních změn v přístupu, jejichž součástí bude i implementace e-byznysu. Je-li jen částečná, nemůže přinést žádaný (a mnohdy slibovaný) efekt.
- **Nedostatek podpory ze strany vedení firmy.** Zásadní změny bohužel mnohdy vyžadují jasně formulovaná zadání a úkoly, které musejí mít podporu nejvyššího vedení firmy a musejí být také důsledně kontrolovány. Jinak dojde k situaci, že řešení není rozpracováno na všech úrovních a přestává být funkční.
- **Chybí vyhodnocování.** Nejsou-li stanoveny měřitelné cíle, nebývá kvalifikované ani vyhodnocování implementovaného řešení. Pokud neumíme změřit výši dosažených úspor, chybí nám argumentace pro podporu celého řešení.
- **C znamená „zákazník“.** V dynamickém procesu implementace se může stát, že se nenápadně ztratí základní cíl – spokojený zákazník. Začneme sledovat počet uskutečněných hovorů, počet vyřízených požadavků za den, úsporu telefonistů... Už si ale nevzpomeneme na to, že smyslem celé věci je obchodní přínos, ne perfektně zvládnutá technologie. Ta je jen prostředkem. Potom

máme sice implementovány nejmodernější technologie, ale rozhodně nemůžeme hovořit o spokojených zákaznících [9].

3.5 Je tedy CRM nezbytné?

CRM se stává nutností. Považuje se za nástroj pro získávání klientů a rozvíjení vzájemného vztahu s nimi, který může být prospěšný pro obě strany. Řídícím orgánem ovšem musí být vždy firma, nikoli zákazník. Její snahou je získat více, než kolik investovala. Investice do CRM vedou automaticky ke snaze vytěžit ze zavedeného systému maximum. Toto tvrzení podporuje i pravidlo, které říká, že každý kontakt se zákazníkem je obchodní příležitost. I stížnost, byla-li rychle vyřízena, se pro klienta stává referencí o společnosti, a když už sním je firma v kontaktu, může mu nabídnout doplňkovou službu k těm, které od firmy již získává. Je proto dobré vědět, kdo firmu kontaktuje a jaké služby už využívá. Řídit vztahy se zákazníky tedy znamená mít přehled, nadhled a situaci pod kontrolou [5].

Investice do CRM se stává samozřejmostí. Při zjišťování plánovaných investic do informačních technologií společností po celém světě bude určitě mezi pěti hlavními řízení vztahů se zákazníky. A to navzdory již zmiňované skutečnosti, že podle analytiků končí asi 55 % všech projektů v oblasti řízení vztahů se zákazníky neúspěšně. Analytici se shodují v tvrzení, že v oboru investic do informačních technologií zůstane CRM jedním z nejrychleji rostoucích segmentů trhu i v dalších letech [5].

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část je zaměřena na přiblížení teoretických poznatků, které mají být vodítkem pro další, praktickou část.

Analýza trhu je nezbytně důležitou součástí podnikové aktivity, stejně jako analýza finančního řízení firmy. Na základě těchto analýz je firma schopna určit zda dokáže čelit konkurenci s možnostmi, kterými disponuje nebo zda musí svou podnikatelskou strategii změnit, může určit jaké je finanční zdraví podniku, popřípadě může podniknout účinná opatření pro jeho zlepšení.

Pro analýzu trhu je vhodné využít analýzu vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Je vhodné využít Porterovu analýzu pěti sil, analýzu kritických faktorů úspěchu, BCG matici a především SWOT analýzu. Pomocí těchto analýz zjistíme jaké postavení má daná firma na trhu, popřípadě na kterých trzích je místo přesně pro ni. Zjistí do kterých trhů by měla firma expandovat, v jakých oblastech se rozvíjet nebo naopak v jakých oblastech je na tom lépe než ostatní firmy.

Pro analýzu finančního zdraví podniku lze jako nejlepší řešení využít analýzu finančního řízení a finanční analýzu firmy. Z analýzy finančního řízení se dovíme jaké používá nástroje pro řízení a z finanční analýzy jak si stojí na trhu ve srovnání s odvětvím – posuzujeme zde finanční ukazatele.

Nejdůležitějším a zároveň nejsložitějším krokem zůstává formulace strategie, která firmě zaručí konkurenceschopnost, finanční zdraví a v neposlední řadě také dobrý vývoj do budoucích let.

Touto strategií do budoucna by mohlo být zavedení CRM systému ve firmě OK – puls, s. r. o., jehož hlavní složky, popis a jeho klady a zápory jsou uvedeny v kapitole 3.

II. ANALYTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÉ IDENTITY FIRMY OK – PULS, S.R.O.

5.1 Popis firmy

Společnost **OK – Puls, s. r. o.** je výhradním zástupcem firmy **Robatherm** pro Českou republiku. Základy společnosti **Robatherm** vznikly před 150 lety založením zámečnictví v Burgau v jižním Německu.

Firma **Robatherm** je renomovaný německý výrobce klimatizačních jednotek a přímotopných plynových a olejových ohřívačů vzduchu, které jsou určeny pro ohřev, chlazení, filtraci, zvlhčování a sušení vzduchu a pro hospodárnou rekuperaci tepla i chladu.

- 1900 Dodávky topení a sanitárních instalací
- 1954 Vývoj ohřívačů vzduchu
- 1959 Zavedení značky **Robatherm**
- 1974 Vývoj technologicky sofistikovaných vzduchotechnických jednotek pro komplexní úpravu vzduchu
- 1994 **OK-Puls s.r.o.**, výhradní zastoupení **Robatherm** pro Českou republiku
- 1998 **OK-Puls Slovensko s.r.o.**, výhradní zastoupení **Robatherm** pro Slovensko

V současnosti ve vývojových, výrobních a prodejních odděleních společnosti Robatherm pracuje téměř 300 zaměstnanců. Společnost má výrobní kapacity v Německu a Thajsku a obchodní zastoupení po celém světě.

Firma **OK – Puls, s.r.o.** byla založena v roce 1994 dvěma společníky **Ing. Pavlem Pulcem** a **Ing. Alešem Chmelíkem**. Jejich cílem pro rok 1995 bylo hlavně „přežít a oddlužit se“, což se jim povedlo. Firma **OK – puls, s.r.o.** přichází na český trh s něčím, co tu doposud nebylo, co je kvalitativně výš. Na českém trhu nikdy předtím nebyly klimatizační jednotky, které by se mohly srovnat s kvalitou výrobků firmy Robatherm. Ke kvalitě patří samozřejmě také náročnější aplikace.

Firma **OK- puls, s.r.o.** byla v prvním roce v tzv. „zkušební době“, firma Robatherm moc nevěřila, že dokáže zdárně a bez problémů prodávat jejich výrobky.

Po uplynutí této lhůty firma Robatherm zjistila, že OK – puls, s.r.o. si vede velmi dobře a chtěli tuto firmu odkoupit. Majitelé se ale nedali a místo toho v roce 1997 zařídily pobočku své firmy v Praze, tím si zajistili maximální zviditelnění firmy díky návštěvám veletrhů, seminářů a školení.

Hlavním cílem firmy OK – puls, s.r.o. v roce 1998 bylo se zviditelnit a zajistit pro společnost dobré jméno na českém trhu.

V roce 1999 se pan ing. Pulec a pan Ing. Chmelík rozhodli založit pobočku na Slovensku, které dostala název OK – puls Slovensko, s.r.o. Této pobočce se daří výborně. Její zvláštností je, že zaměstnává jednoho zaměstnance, který vystupuje jako šéf a jednu zaměstnankyni na poloviční úvazek.

V roce 2000 byla založena třetí pobočka v Plzni. Této pobočce se ovšem nedařilo a tak v roce 2000 byla ukončena její činnost.

2001 – 2004 plány do budoucna jsou jasné, stále je nejdůležitější budování image firmy, navazování obchodních vztahů. Potom takové obyčejné cíle jako mít sekretářku, založit pobočku, přeložit propagační materiály do češtiny, programy přeložit do češtiny, moderní vybavení kanceláře a také zastoupení v každém větším městě.

Motto: „DÁVÁME VZDUCHU SPRÁVNÝ SMĚR“!

5.2 Předmět podnikání firmy

Hlavním předmětem činnosti firmy **Robatherm** je výroba, montáž a následná regulace a údržba klimatizačních jednotek a přímotopných plynových a olejových ohřívačů. **Firma OK – Puls, s. r. o. je výhradním zástupcem pro Českou republiku , tedy v České republice zprostředkovává prodej a instalaci klimatizačních jednotek a přímotopných ohřívačů, přičemž společnost OK – puls, s.r.o. je certifikována dle ČSN EN ISO 9001:2001.**

Jednotky

Jednotky robatherm se vyrábějí v širokém výběru vzduchových výkonů i provedení:

- od 2000 do 320 000m³/h
- provedení standardní, hygienické, ležaté, stojaté, pro instalaci uvnitř i ven

Klimatizační jednotky robatherm jsou vysoce výkonné a efektivní. Jsou určeny pro ohřev, k chlazení, filtrování, zvlhčování a sušení vzduchu, jakož i pro hospodárnou rekuperaci chladu a tepla.

Klimatizační jednotky jsou charakteristické vysokou pružností a přizpůsobivostí měnícím se podmínkám díky svému konstrukčnímu provedení, které odpovídá umístění jednotek. Modulární konstrukční systém založený na 102mm rastru umožňuje konstrukci jednotek přesně podle přání zákazníka.

Klimatizační jednotky se vyznačují také nízkou spotřebou energie díky vysoké tepelné izolaci, účinným ventilátorům a výkonným motorům. Jejich dobrý prodej zaručuje také snadná údržba díky výborné přístupnosti jednotlivých komponentů, vzduchotěsným revizním dveřím a pevným dvojitým dnům.

Vysoká životnost jednotek je zaručena vybranými materiály jako např. galvanizovaná, nerezová a prášková ocel, což umožňuje optimální ochranu proti korozi.

Další výrobky jsou vedlejší produkty, které jsou většinou součástí jednotek robatherm.

Ventilátory

- ventilátor s volně oběžným kolem a frekvenčním měničem
- ventilátor se spirální skříní a s řemenovým pohonem
- ventilátor se spirální skříní přímo poháněný
- axiální ventilátor

Přímotopné ohříváče

- plynové a olejové ohříváče s odvodem spalin RWE (kondenzační spalovací komora)

Hořáky

- plynové, olejové a kombinované

Výměníky tepla, Zvlhčovače vzduchu, Filtry, Tlumiče hluku

5.3 Certifikované ukazatele kvality

Klimatizační jednotky robatherm jsou hlavním produktem a výrobkem, který firma OK – puls, s.r.o. prodává. Jsou největším zdrojem příjmů, proto musí mít certifikované ukazatele kvality:

5.3.1 Kvalita výrobku

Klimatizační jednotky robatherm označené RAL odpovídají vysokým nárokům německých podmínek pro kvalitu a zkoušení RAL-GZ 652 . S ohledem na konstrukci a stabilitu, materiály a povrchovou úpravu, snadnost obsluhy a údržby, čistitelnost a hygieničnost, stejně jako na hospodárnost a dlouhou životnost. Kontrola se provádí ročně sdružením TÜV Süddeutschland.

5.3.2 Kvalita výrobního procesu

V rámci systému řízení kvality podle DIN EN ISO 9001, jsou všechny postupy ve všech organizačních jednotkách firmy robatherm pravidelně kontrolovány a optimalizovány. Cílem je ještě intenzivněji realizovat požadavky zákazníků a dodávat průběžně vylepšované, bezchybné výrobky a služby v sjednaných termínech. Kontrola se provádí ročně sdružením TÜV Cert.

5.3.3 Kvalita technických parametrů

Certifikát EUROVENT zaručuje dodržení výkonových parametrů, týkajících se průtoku vzduchu, tlaku, příkonu, tepelných a chladících výkonů, hluku, účinnosti a vlastností opláštění podle platných norem a směrnic. Kontrola se provádí sdružením TÜV Süddeutschland.

5.3.4 Bezpečnost

Pro přímotopné jednotky robatherm je splnění všech požadavků na bezpečnost podle platných norem a směrnic potvrzeno vyzkoušením podle směrnice EU pro plynové spotřebiče. Kontrola se provádí Evropským zkušebním institutem AFNOR.

5.3.5 Hygiena

Pro klimatizační jednotky robatherm v hygienickém provedení je splnění všech požadavků na hygieničnost podle platných norem a směrnic potvrzeno na základě vyzkoušení institutem pro hygienu vzduchu ILH Berlín.

5.4 Reference firmy

Firma OK – puls, s.r.o. má vynikající reference. Tato firma má za sebou od svého vzniku v roce 1994 už spoustu zakázek. V následující části budu jmenovat pouze několik nejznámějších.

Automobilový průmysl - Autocentrum OPEL Asko v Brně Černovicích, ŠKODA AUTO a.s. v Mladé Boleslavi, Ústav pro výzkum motorových vozidel v Praze.

Chemický a farmaceutický průmysl - HARTMANN Rico, v Havlíčkově Brodě, Chvalkovicích a Veverkské Bítýšce, High Tech Barum CONTINENTAL v Otrokovicích.

Nemocnice – Bohunická nemocnice v Brně, Nadační chirurgické sanatorium Brno, Nemocnice Ostrava, Jedličkův ústav Praha.

Komerční budovy – veškeré Kauflandy v ČR, různá obchodní centra (tesco, shopping parky,...), sportovní haly, školy, divadla, kina, letiště,...

Výrobní objekty – z nejznámějších Nestlé a Zora Olomouc, Bosch diesl – Jihlava, JIKA – Znojmo.

6 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY

Je dobré analyzovat odvětví, tedy okolí firmy, ale i vnitřní a vnější prostředí společnosti. Analýza a stručná charakteristika odvětví je uvedena v příloze (P I). Pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí firmy jsem použila ve zkrácené formě SWOT analýzu. Tato analýza vychází z prostředí a postavení firmy, které jsem mohla posoudit a řádně zanalyzovat při pěti-týdenní praxi ve firmě OK – puls, s.r.o.

SWOT analýza je komplexní metoda kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firmy (popř. problémů, řešení, projektů atd.) a její současné pozice. Je silným nástrojem pro vyhodnocení celkového stavu vnitřních a vnějších činitelů firmy OK – puls, s.r.o. a zahrnuje postupy technik strategické analýzy.

Analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

Silné stránky - vysoká kvalita služeb v souladu s certifikací dle ČSN EN ISO 9001:2001 - přesnost a včasnost dodržení termínů objednávek - flexibilita - finanční stabilita - vysoká vzdělanost a kvalifikace pracovníků - dlouhodobé působení na trhu	Slabé stránky - relativně vysoká cena - nedostatečná komunikace se zákazníky - špatná reklama
Příležitosti - stále nové stavby ve všech oblastech podnikání - větší propagace společnosti - proniknutí na blízké trhy a rozšíření sítě	Hrozby - nové firmy se zahraniční účastí - existence levnější konkurence provádějící služby na úkor kvality - nesolventnost odběratelů

v okolních státech - zlepšující se ekonomická situace v ČR v letech 2000 - 2005	- po vstupu do EU neustálý růst nákladů, cen a konkurence - jiný vývoj výdajů a poptávky v příštích letech
---	---

Obr. 1. SWOT analýza firmy OK - puls, s. r. o.

6.1 Analýza příležitostí a hrozeb (O – T)

O – T analýza (Opportunities – Threats) umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti, které mohou firmě (projektu) přinést výhody. Současně též nabádá k zamyšlení nad problémy, se kterými bude firma (projekt) zápasit.

Příležitosti by měly být posuzovány z hlediska jejich atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu. Naopak rizika z hlediska vážnosti a pravděpodobnosti výskytu rizikové události.

Příležitosti patří k vlivům, které podnikové vedení může ovlivnit jen v malé míře a proto je musí neustále pozorně sledovat a vyhodnocovat. Musí také brát ohled na celkovou situaci podniku a jeho postavení na trhu a možnosti pronikání na trhy nové.

Příležitosti se firmě nabízí s nedávným vstupem do EU. Jde především o proniknutí na blízké trhy, o rozšíření infrastruktury na trhy v ostatních státech EU. Státy se rozvíjí, rozvíjí se i ekonomika, což má za následek rozvíjení podnikatelských možností. Stále více lidí podniká, staví se nové budovy a haly, to jsou správné příležitosti pro firmu OK – puls, s.r.o. a její klimatizační jednotky. Zlepšující se ekonomická situace v České republice měla za následek velký rozmach firmy OK – puls, s.r.o., stále se zlepšuje postavení firmy na trhu a její finanční situace. Firma potřebuje zlepšit svou propagaci pro neobsazené trhy, což by mohla být velká příležitost do budoucna.

Hrozbou jsou pro firmu takové společnosti, které provádějí své služby a prodávají výrobky levněji, avšak na úkor kvality. Se vstupem do EU a expanzí na nové trhy přichází ovšem hrozba nových konkurentů, v daném trhu známějších. Také to má za následek růst nákladů, tím se zvyšující cena výrobků a služeb, což bude mít za následek větší konkurenci s nižšími cenami výrobků. Hrozbou může být i nesolventnost odběratelů, může se stát, že nezaplatí včas nebo vůbec. Nové odběratele na nových trzích neznáme tak dobře, jako ty

staré. Jelikož neznáme budoucí vývoj ekonomiky, neznáme ani budoucí poptávku po jednotkách Robatherm.

6.2 Analýza silných a slabých stránek (S – W)

S – W analýza (Strengths – Weaknesses), analýza silných a slabých stránek nám umožní zjistit, v čem je naše firma dobrá a naopak. Silné a slabé stránky je potřeba odstupňovat podle důležitosti a podle intenzity jejich vlivů.

Mezi **silné stránky** společnosti patří fakt, že firma působí na trhu už od roku 1994, což znamená, že se o ní ví, že je v povědomí stavebních firem, které si ji najímají, pro dodání a instalace klimatizačních jednotek. Nesmíme zapomínat, že firma OK – puls, s.r.o. je výhradním zástupcem firmy Robatherm pro Českou republiku a firma Robatherm působí na trhu již 150 let. Jednotky Robatherm jsou tedy v povědomí zákazníků už dlouhou dobu. Silnou předností firmy je vysoká kvalita služeb v souladu s certifikací ČSN EN ISO 9001:2001, která není jedinou certifikací této firmy. Zákazníci považují jako důležitou vlastnost pro firmu jako dodavatele včasnost a přesnost v dodržování termínů zakázek a v neposlední řadě flexibilitu, což jim firma OK – puls, s. r. o. bez problémů poskytuje. Vysoká vzdělanost zaměstnanců firmy a jejich zkušenosti mají jistě za následek velmi dobrou finanční stabilitu firmy. Obě tyto vlastnosti jsou silnými stránkami společnosti.

Ke **slabým stránkám** společnosti OK – puls, s.r.o. nepochybně patří poměrně vysoká cena prodávaných výrobků. Ovšem tyto ceny jsou zaručeny kvalitou těchto výrobků. V některých ojedinělých případech firma o ceně se svými zákazníky jedná, jde především o klíčové zákazníky, ti mohou dostat nějaké slevy nebo cenová zvýhodnění. Další slabou stránkou je nedostatečná reklama klimatizačních jednotek pro širokou veřejnost, ale na druhou stranu je třeba vzít v potaz, že klimatizační jednotky opravdu neoslovují celou společnost, ale pouze stavební firmy. Také komunikace s vlastním zákazníkem, ať už stávajícím nebo potenciálním, není úplně v pořádku, proto se v návrhové části bakalářské práce budu věnovat zavedení CRM ve firmě OK – puls, s. r. o.

7 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI OK – PULS, S. R. O.

Pro následné hodnocení finančního řízení firmy OK – puls, s. r. o. a jeho vlivu na řízení a budování vztahu se zákazníkem bylo více než vhodné vytvořit také finanční analýzu této firmy. V následující části uvedu pouze hlavní ukazatele, celá finanční analýza firmy OK - puls, s. r. o. je přiložena v příloze (P II) mé bakalářské práce.

Nutno ještě dodat, že ukazatele firmy OK – puls, s. r. o. srovnávám s ukazateli odvětví. Je dobré vždy porovnávat výsledky jednotlivých ukazatelů s odvětvím nebo přímo s konkurencí. V mém případě jsou ovšem údaje z MPO z příliš různorodých skupin, proto je nutné údaje z odvětví brát trochu s odstupem.

Finanční analýza je provedena za roky 1996 – 2003. Rok 2004 nebylo možno zařadit a zhodnotit z důvodu nedodaných materiálů od firmy. Dále roky 2001, 2002 a 2003 porovnávám se stejnými roky v odvětví.

7.1 Poměr pohledávek (závazků) po lhůtě splatnosti na celkových pohledávkách (závazcích) déle než 180 dní

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
pohledávky po splatnosti - firma	0,0%	16,7%	7,0%	11,4%	21,7%	35,8%	43,0%	20,9%
závazky po splatnosti - firma	0,0%	0,0%	0,0%	48,5%	0,0%	12,8%	15,8%	0,0%
pohledávky po splatnosti - odvětví	x	x	x	x	x	9,3%	8,2%	6,6%
závazky po splatnosti - odvětví	x	x	x	x	x	3,9%	3,6%	3,1%

Tab. 1. Poměr pohledávek (závazků) po lhůtě splatnosti na celkových pohledávkách (závazcích) déle než 180 dní (zdroj – interní materiály firmy)

Podíl pohledávek po lhůtě splatnosti delší než 180 dní na krátkodobých pohledávkách se pohybuje průměrně mezi 10 % - 20 % s výjimkou roku 2001 a 2002, kdy byl podíl těchto pohledávek extrémně vysoký. Tato čísla by měla být pro firmu alarmující a měla by se okamžitě začít zabývat tímto problémem. Vývoj v odvětví vykazuje klesající tendenci, hodnoty se pohybují v letech 2001 – 2003 od 10 % směrem dolů až k necelým 7 %.

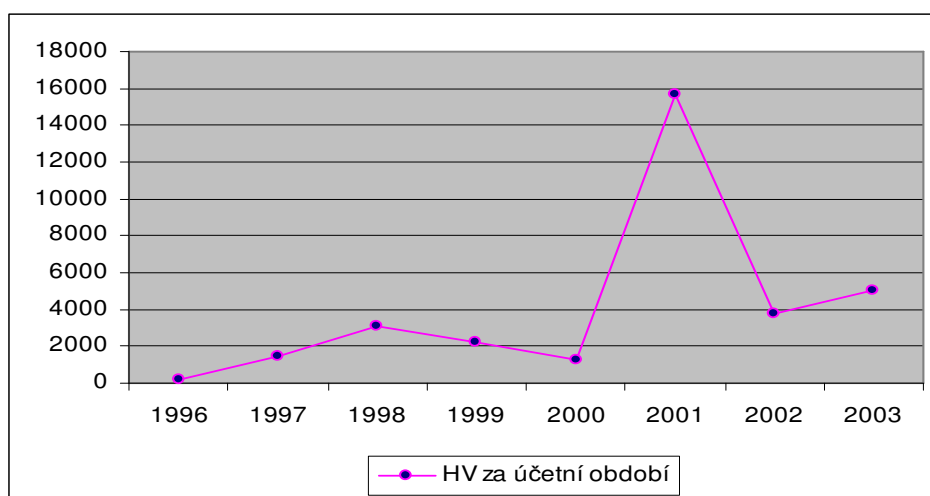
Podíl závazků po splatnosti na celkových závazcích sice není zanedbatelný, ale ve srovnání s odvětvím rozdíl není tak markantní, jako u pohledávek. Celkově je podíl závazků po splatnosti na celkových závazcích velmi kolísavý, ale v letech 1996, 1997, 1998, 2000 a 2003 jsou závazky po lhůtě splatnosti nulové.

7.2 Vývoj hospodářského výsledku v letech 1996 – 2003

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Provozní HV	291	1958	4199	2528	1614	20844	3575	5489
Finanční HV	57	364	530	966	254	1746	1551	1424
Mimořádný HV	0	15	59	0	0	97	0	0
HV za účetní období	198	1409	3102	2269	1285	15639	3792	5038
HV před zdaněním (EBT)	348	2337	4788	3493	1868	22687	5126	6913
HV před zdaněním a úroky (EBIT)	348	2337	4788	3493	1868	22687	5126	6916

Tab. 2. Vývoj hospodářského výsledku v letech 1996 – 2003 v mil. Kč (zdroj – interní materiály firmy)

V tabulce (Tab.2) je zobrazen přehled vývoje hospodářského výsledku a jeho jednotlivých součástí. Z tabulky a následného grafu je patrný skokový vývoj hospodářského výsledku firmy OK – Puls, s. r. o. Nejlepšího hospodářského výsledku dosáhla firma v roce 2001, kdy činil zhruba 15,5 milionů Kč. Naopak nejmenšího hospodářského výsledku za účetní období dosáhla firma v roce 1996. Záporného hospodářského výsledku dosáhla firma pouze v roce 1994, kdy byla založena, to ovšem v tabulce není uvedeno.



Obr. 2. Vývoj HV v letech 1996 – 2003 (zdroj – interní materiály firmy)

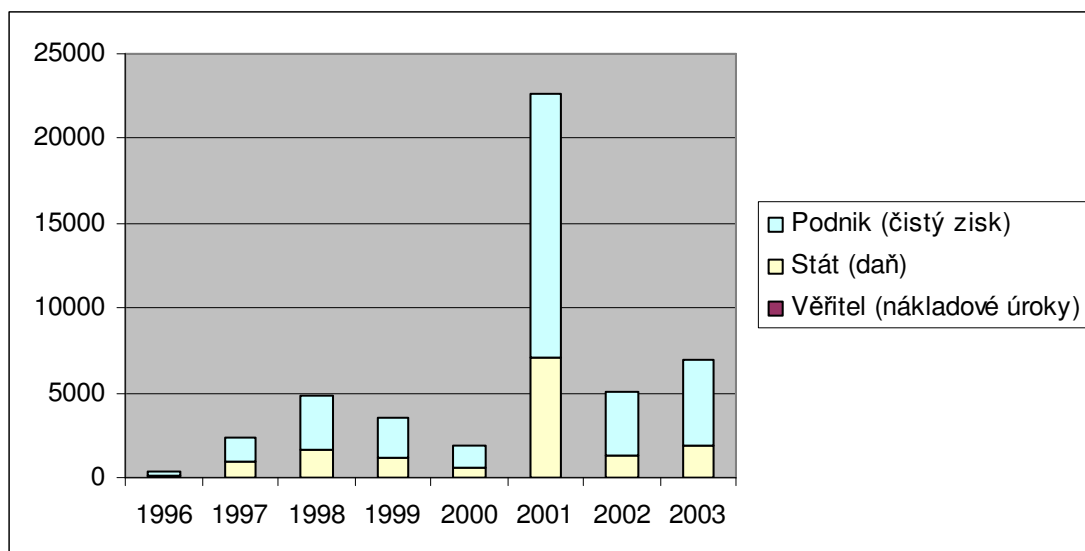
7.3 Dělení hospodářského výsledku před zdaněním a úroky

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
EBIT	348	2337	4788	3493	1868	22687	5126	6913
Věřitel (nákladové úroky)	0	0	0	0	0	0	0	3
Stát (daň)	150	928	1686	1225	583	7 048	1 334	1 875
Podnik (čistý zisk)	198	1409	3102	2268	1285	15639	3792	5035

Tab.3. Dělení hospodářského výsledku před zdaněním a úroky v letech 1996 – 2003 v mil. Kč (zdroj – interní materiály firmy)

	2001	2002	2003
EBIT	1 933,90	2 923,70	2 401,60
Věřitel (nákladové úroky)	520	512	515
Stát (daň)	616,9	725,98	759,79
Podnik (čistý zisk)	797	1 685,72	1 126,81

Tab. 4. Dělení HV před zdaněním a úroky v letech 2001 – 2003 v odvětví v mil. Kč (zdroj: www.mpo.cz)



Obr. 3. Dělení hospodářského výsledku v letech 1996 – 2003 (zdroj – interní materiály firmy)

Z tabulky (Tab. 3) je zřejmé, že v podniku se výše čistého zisku vyvíjí opět skokově a opět je tu patrný extrémní rok 2001, kdy se firmě podařilo zmnohonásobit čistý zisk oproti ostatním rokům. Skokové vývoje podstatných ukazatelů ve firmě se odvíjejí od počtu a velikosti uzavřených zakázek. Firma je závislá na uzavření buď velké klíčové zakázky nebo více menších zakázek. Pokud se toto firmě OK – puls, s.r.o. nepodaří jsou její podstatné ukazatele nižší než obvykle a nebo naopak, jak je vidět v roce 2001. U odvětví (Tab. 4) se tento podíl také vyvíjí skokově. Podíl pro věřitele se ve formě nákladových úroků nemění, vždy jsou nula, až na rok 2003, kdy má firma malé nákladové úroky ve výši 3 tisíc Kč. U odvětví se tento podíl v jednotlivých letech nepatrně mění. Daňová povinnost má rostoucí tendenci zapříčiněnou rostoucím hospodářským výsledkem.

7.4 Vývoj čistého pracovního kapitálu

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Čistý pracovní kapitál	161	-1096	3941	6138	8036	23586	23725	22902

Tab. 5. Čistý pracovní kapitál jednotlivých let 1996 – 2003 v mil. Kč (zdroj – interní materiály firmy)

V tabulce (Tab. 5) je uveden vývoj ČPK v jednotlivých letech. Vývoj ČPK můžeme hodnotit víceméně pozitivně, protože se v analyzovaných letech, konkrétně od roku 1998 pohybuje stále v kladných číslech, což znamená, že oběžná aktiva jsou kryta i z jiných než krátkodobých zdrojů. Krátkodobý majetek je tedy dostatečným zdrojem pro splácení krátkodobých závazků. Nejlepšího výsledku dosáhla firma

OK - Puls, s. r. o. v roce 2002, kdy měla nejvíce krátkodobých finančních prostředků okamžitě k dispozici ke krytí neočekávaných závazků. Z hlediska podílu ČPK na oběžných aktivech se však velikosti k doporučené hodnotě 30% - 60% nejvíce přibližují v roce 1998, 1999 a v roce 2000. V ostatních letech jsou procentuální hodnoty extrémně vysoké, tj. v letech 2001, 2002 a 2003, viz. P I. Tyto extrémní hodnoty jsou dány stále se zvyšující likviditou firmy.

7.5 Ukazatelé likvidity

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Doporučené hodnoty MPO
Běžná likvidita	1,02	0,78	2,01	2,02	1,37	4,05	58,31	3,49	1,5-2
Pohotovlá likvidita	0,98	0,19	2,00	1,25	0,63	4,02	56,06	3,49	1
Hotovostní likvidita	0,90	0,04	1,33	0,33	0,29	2,50	29,50	2,23	0,2
ČPK/OA	2,4%	-28,3%	50,2%	50,5%	27,0%	75,3%	98,3%	71,4%	30%-50%
ČPK/A	2,2%	-16,2%	44,8%	46,6%	26,5%	74,0%	95,6%	70,2%	

Tab. 6. Ukazatelé likvidity let 1996 – 2003 (zdroj – interní materiály firmy)

	2001	2002	2003	Doporučené hodnoty MPO
Běžná likvidita	1,12	1,13	1,12	1,5-2
Pohotovlá likvidita	0,74	0,74	0,76	1
Hotovostní likvidita	0,2	0,16	0,16	0,2
ČPK/OA	10,60%	13,86%	11,11%	30%-50%
ČPK/A	5,51%	5,88%	6,37%	

Tab. 7. Ukazatele likvidity v odvětví let 2001 – 2003

(zdroj: www.mpo.cz)

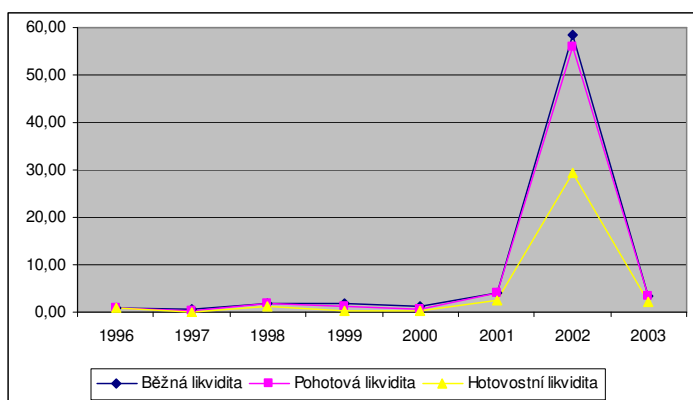
Z tabulky (Tab. 6) je zřejmé, že ukazatelé běžné likvidity nedosahují doporučených hodnot pouze v letech 1996, 1997 a 2000. V dalších letech se likvidita pohybuje skokově vysoko nad doporučenou hodnotou. Výjimkou je rok 2002, kdy se ukazatelé likvidity nacházejí v extrémně vysokých hodnotách. Tento fakt byl zapříčiněn hlubokým propadem stavu krátkodobých závazků, oběžná aktiva se pohybují stále na stejné výši.

Situace v odvětví je u běžné likvidity horší, ve všech letech se pohybuje kolem 1,12. Odvětví se velmi přibližuje doporučeným hodnotám Ministerstva průmyslu na rozdíl od sledované firmy.

Všechny ukazatele jsou však orientačními charakteristikami, je nutné vykázat peněžní toky v podobě cash flow a doložit je přírůstky a úbytky peněžních prostředků. Samotný fakt, že podnik dosahuje zisku, nedává ještě záruku, že je schopen hradit své závazky, ale z tabulky (Tab. 6) je zřejmé, že v letech 2003, 2000, 1998, 1997, 1996 firma OK – puls, s.r.o. neměla žádné závazky po lhůtě splatnosti, což by mohlo znamenat, že firma je schopna platit své závazky řádně a včas.

Podíl oběžných aktiv na čistém pracovním kapitálu je u sledovaného podniku pozitivní z hlediska doporučené hodnoty, i když je jeho vývoj skokový, což se značně liší od odvětví.

Vývoj jednotlivých likvidit signalizuje také obrázek (Obr. 4)



Obr. 4. Vývoj likvidity v letech 1996 – 2003 (zdroj – interní materiály firmy)

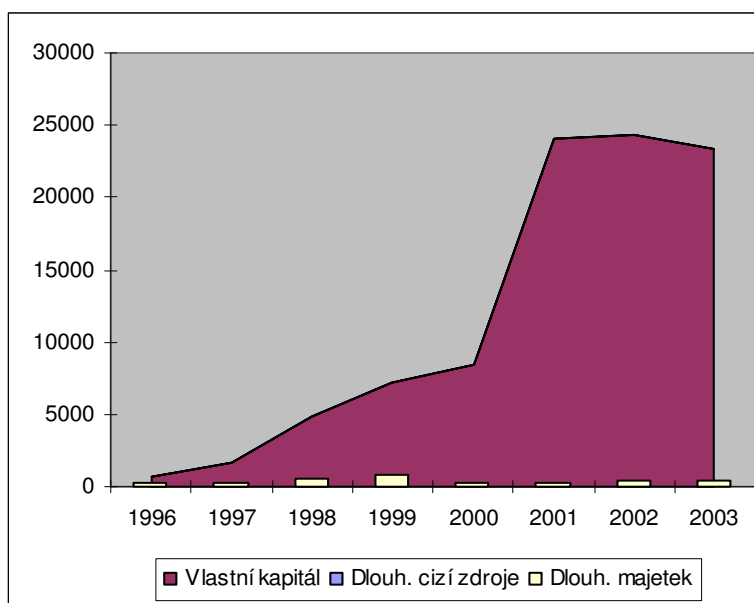
7.6 Ukazatelé zadluženosti

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Celková zadluženost	89,8%	74,6%	44,9%	45,7%	71,9%	24,3%	1,7%	28,1%
Míra zadluženosti	10,2	3,0	0,8	0,8	2,6	0,3	0,0	0,4
Dlouh. cizí zdroje/Cizí zdroje	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouh. cizí zdroje/Dlouh. kapitál	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Vlastní kapitál/Dlouh. majetek	2,32	6,18	8,97	7,93	28,90	93,57	51,03	56,05
Dlouh. zdroje/Dlouh. majetek	2,32	6,18	8,97	7,93	28,90	93,57	51,03	56,05
Ukazatel úrokového krytí	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2304,33

Tab. 8. Ukazatelé zadluženosti let 1996 – 2003 (zdroj – interní materiály firmy)

	2001	2002	2003
Celková zadluženost	63,39%	61,38%	63,00%
Míra zadluženosti	2,09	1,82	1,83
Dlouh. cizí zdroje/Cizí zdroje	24,49%	20,14%	16,00%
Dlouh. cizí zdroje/Dlouh. kapitál	33,90%	26,84%	22,11%
Vlastní kapitál/Dlouh. majetek	0,78	0,74	0,85
Dlouh. zdroje/Dlouh. majetek	1,18	1,01	1,09
Ukazatel úrokového krytí	2,72	3,86	2,53

Tab. 9. Ukazatelé zadluženosti v odvětví let 2001 – 2003
(zdroj: www.mpo.cz)



Obr. 5. Vývoj zadluženosti v letech 1996 – 2003 (zdroj – interní materiály firmy)

Určitá výše zadlužení je pro firmu z jisté části užitečná. Celková zadluženost by se měla pohybovat mezi 30% – 60%. Z tohoto hlediska firma vykazuje neoptimálnější zadluženost v roce 1998 a 1999 a to 45%. V roce 1996 vykazuje firma zadluženost nejvyšší a to 89,8%, což bylo dáno vysokou hodnotou krátkodobých závazků a nízkou hodnotou

krátkodobého kapitálu. Ukazatel celkové zadluženosti se u sledované společnosti odvíjí od výše krátkodobých závazků, které jsou v podstatě jedinou složkou cizích zdrojů. Tudíž je vývoj tohoto ukazatele skokový, například v roce 2002 poklesl až na hodnotu 1,7 procent, krátkodobé závazky tohoto roku byly z hlediska finanční struktury na minimální výši.

Odvětví vykazuje přiměřenější celkovou zadluženost, ve všech letech se pohybuje mírně nad stanoveným rozmezím. Podstatným parametrem je, aby dlouhodobá aktiva byla kryta dlouhodobým kapitálem. Společnosti se daří dodržovat zlaté pravidlo financování po celé sledované období, což vyplývá ze samotné úspěšnosti firmy v tvorbě jejích zisků. Odvětví z hlediska krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji taktéž splňuje zlaté pravidlo financování. Z hlediska úrokového krytí můžeme firmu hodnotit až v roce 2003, protože do té doby firma neměla žádnou půjčku. Ale podíváme-li se na ukazatel úrokového krytí v roce 2003 můžeme konstatovat, že firma nemá problémy s vytvářením potřebných zisků pro krytí potenciálních úroků z půjček, což poukazuje na dostatečně vysokou kapacitu k přijmutí dalších bankovních úvěrů. Je ale nutno podotknout, že tyto úroky v roce 2003, které činily 3 000 Kč, byly úroky pouze z překlenovacího úvěru.

7.7 Ukazatelé rentability

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Rentabilita tržeb	1,0%	6,6%	14,6%	5,4%	3,1%	34,8%	8,4%	16,5%
Rentabilita výnosů	1,8%	10,6%	21,6%	8,1%	4,3%	49,0%	11,1%	22,3%
Rentabilita celkového kapitálu	4,8%	34,5%	54,4%	26,5%	6,2%	71,2%	20,7%	21,2%
Rentabilita úplného kapitálu	54,6%	130,4%	97,8%	49,0%	22,2%	94,3%	21,0%	29,5%
Rentabilita vlastního kapitálu	31,1%	82,3%	63,9%	31,9%	15,3%	65,0%	15,5%	21,5%

Tab. 10. Ukazatelé rentability v letech 1996 – 2003 (zdroj – interní materiály firmy)

	2001	2002	2003
Rentabilita tržeb	0,8%	1,4%	0,3%
Rentabilita výnosů	2,5%	2,8%	1,6%
Rentabilita celkového kapitálu	5,3%	6,2%	3,7%
Rentabilita úplného kapitálu	10,4%	11,9%	7,0%
Rentabilita vlastního kapitálu	6,1%	8,3%	1,7%

Tab. 11. Ukazatelé rentability odvětví let 2001 – 2003

(zdroj: www.mpo.cz)

Ukazatele rentability (Tab. 10) říkají, že sledovaná firma je schopna vytvářet nové zdroje i zisk – je trvale zisková za všechna sledovaná období. Tento vývoj je ale skokový, ostatně jako u všech ostatních ukazatelů, je to dáno odvíjejícím se ziskem od vytváření a realizování zakázek ve firmě OK – puls, s.r.o. Nejvýraznějšího nárůstu v ukazatelích

rentability si můžeme povšimnout v roce 2001, což bylo dáno především vysokým nárůstem zisku. Rentabilita úplatného kapitálu má obdobnou tendenci jako již dva zmiňované ukazatele. Pokud firma využívá cizí úročený kapitál, využívá ho velmi efektivně, protože rentabilita úplatného kapitálu je vyšší než úroková míra úvěrů. Z tabulky (Tab. 10) je také zřejmé, že firma dobře hospodáří s vlastním kapitálem, jeho rentabilita je dobrá, i když se vyvíjí každý rok jinak. Firma dokáže velmi dobře zhodnotit vlastní kapitál.

Firma OK – puls, s.r.o. dosahuje lepších výsledků v rentabilitě než odvětví. Odvětví je na tom optimálně, dosahuje zisku každoročně v měnící se výši a stejně tak je na tom s marží. Zisk vložených prostředků u odvětví vykazuje průměrných hodnot (ať už u celkového nebo vlastního kapitálu).

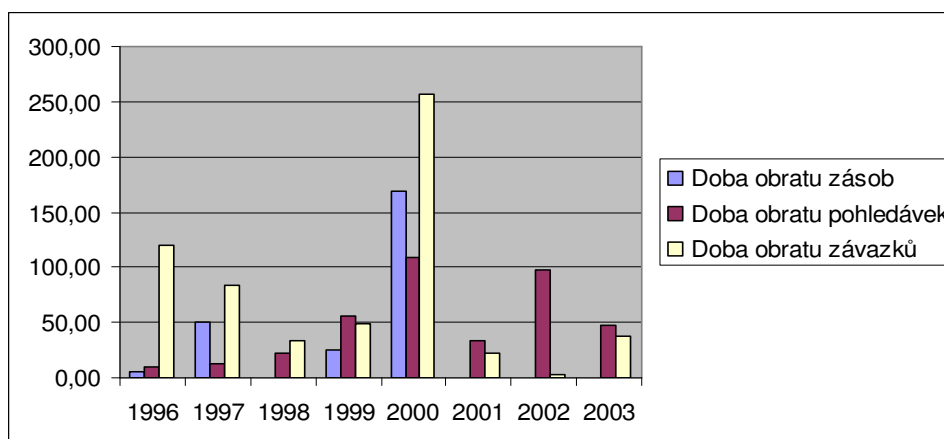
7.8 Ukazatelé aktivity

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Obrat celkových aktiv z tržeb	2,69	3,14	4,74	3,41	1,01	4,02	1,77	2,67
Obrat celkových aktiv z výnosů	2,72	3,27	4,90	3,51	1,02	4,10	1,86	2,75
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	5,44	49,84	0,30	24,80	168,96	0,10	0,28	0,00
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	9,32	12,64	22,43	56,41	109,06	33,63	97,22	48,00
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	120,10	84,08	33,70	48,17	256,95	21,72	3,38	37,94

Tab. 12. Ukazatelé aktivity v letech 1996 – 2003 (zdroj – interní materiály firmy)

	2001	2002	2003
Obrat celkových aktiv z tržeb	2,34	2	2,18
Obrat celkových aktiv z výnosů	2,14	2,23	2,27
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	27	32,27	30,67
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	38,69	48,81	50,73
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	63,98	73,85	69,7

Tab. 13. Ukazatelé aktivity odvětví let 2001 – 2003 (zdroj: www.mpo.cz)



Obr. 6. Graf obratovosti zásob, pohledávek a závazků ve dnech (zdroj – interní materiály firmy)

V obratovosti celkových aktiv počítané na bázi tržeb a na bázi výnosů je u společnosti jen nepatrný rozdíl, z čehož vyplývá, že aktivace, tržby za prodej výrobků a služeb i ostatní výnosy jsou v porovnání s tržbami za prodej zboží velmi malé. Odvětví je na tom v tomto směru podobně, nicméně hodnoty obratovosti aktiv v odvětví jsou podstatně nižší než u sledované společnosti. Hodnoty jsou v obou případech (odvětví i firma) dosti vysoké a přesahují minimální hodnotu 1, požadovanou na obratu celkových aktiv. To prokazuje schopnost firmy efektivně využívat její majetek.

Vývoj doby obratu zásob je skokový. Nejvyšší hodnoty dosahuje v roce 2000, a to 169 dnů. V posledních třech letech však je jeho hodnota již zanedbatelná, doba obratu zásob je díky nulovému stavu zásob také nulová (v roce 2003). V odvětví je tento ukazatel v roce 2003 ve výši 31 dnů. Obecně je ale možno říct, že firma v posledních třech letech zásoby v podniku takřka žádné nezadržuje. Obdobný skokový vývoj lze zaznamenat i u doby obratu pohledávek a závazků. V letech 1996, 1997, 1998 a 2000 je doba obratu závazků vyšší než doba obratu pohledávek, což je pro firmu pozitivní, protože dostává zaplacenou za své pohledávky dříve, než musí splatit svoje závazky. V ostatních letech je situace opačná, což neznamena pozitivum pro firmu.

Pokud porovnáme odvětví, zjistíme že v něm dochází k nárůstu doby obratu pohledávek, ale stále platí své závazky později, než dostává zaplacené své pohledávky. U firmy OK – puls, s.r.o. je to v posledních třech letech, tedy v letech 2001 – 2003 přesně naopak. U odvětví je mezidobí mezi placením závazků a pohledávek mnohem kratší.

7.9 Ekonomická přidaná hodnota – EVA (economic value added)

EVA představuje rozdíl mezi provozním ziskem po zdanění a náklady na použitý kapitál, tj. přebytek zisku po odečtení nákladů na dlouhodobě vázaný kapitál (nebo čistým ziskem a náklady na vlastní kapitál). Podstatou je to, že EVA obsahuje to, že cílem podnikání je vytváření ekonomické přidané hodnoty, tj. měří, jak firma za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky:

	2001	2002	2003
r_f	6,30%	5,10%	4,00%
$r_{\text{podnikatelské}}$	0,00%	0,00%	0,00%
r_{LA}	5,00%	5,00%	5,00%
$r_{FinStab}$	0,00%	0,00%	0,00%
WACC	11,30%	10,10%	9,00%
r_e	11,30%	10,10%	9,00%
ROE	65,03%	15,55%	21,50%
VK (tis. Kč)	24 048	24 390	23 429
EVA (tis. Kč)	12921,58	1328,61	2929,39

*Tab. 14. EVA pro OK - Puls, s. r. o. za roky 2001
– 2003 (zdroj – interní materiály firmy)*

Ve všech sledovaných letech je hodnota ukazatele EVA kladná a vysoká, tzn., že firma svojí činností zvyšovala hodnotu vložených prostředků vlastníků. Velmi pozitivním faktem je, že hodnota EVA má růstovou tendenci. Rentabilita vlastního kapitálu má skokový vývoj, ale nutno podotknout, že v roce 2001 dosahovala nejvyšší hodnoty a to 65,03%.

8 ANALÝZA SOUČASNÉHO POUŽITÍ METOD FINANČNÍHO ŘÍZENÍ VE FIRMĚ OK – PULS, S.R.O.

Pod pojmem finanční řízení podniku rozumíme všechna opatření, kterými dochází ke změnám výše nebo skladby finančních zdrojů podniku. Můžeme sem zahrnout vše od řízení zásob, pohledávek, oběžného majetku, přes řízení dlouhodobých investic až po řízení nákladů a výnosů. Hlavním cílem finančního řízení podniku je bezpochyby zajištění likvidity, platební schopnosti firmy, popřípadě rentability.

8.1 Finanční řízení ve firmě OK – puls, s.r.o.

Pro finanční řízení v jakékoliv společnosti neexistují jednotná pravidla. Každá firma řídí své finance jinak. Vše se odvíjí od toho, co firma vyrábí, co produkuje. Zda produkuje výrobky, služby nebo obojí. Některá firma je orientovaná na nákladové řízení, jiná zas na řízení peněžní hotovosti.

Abych zjistila jaké metody řízení a jaké postupy se aplikují ve firmě OK – puls, s.r.o., sestavila jsem si na toto téma dotazník. Je to spíše strukturovaný rozhovor. Na otázky mi odpovídal většinový majitel firmy pan Ing. Pavel Pulec. V dotazníku, který je v příloze (P III), jsem uváděla otázky otevřené i uzavřené. Dotazník byl panu Ing. Pulcovi zaslán elektronickou poštou k vyplnění, přičemž jsem uvedla v doprovodném dopise dodatek, že by bylo dobré při nevyhovující možnosti odpovědi, napsat svou myšlenku nebo metodu finančního řízení.

8.1.1 Vyhodnocení dotazníku

Hlavním cílem firmy OK – puls, s. r. o. je budování stabilní a kapitálově silné firmy. Každá firma používá pro měření svých cílů jistá měřítko. Firma OK – puls, s. r. o. využívá riziku před zdaněním a úroky (EBIT). Hodnoty tohoto ukazatele samozřejmě plánují dopředu. Pokud se stane, že měřítek nedosahují stanovených hodnot, má to zajisté nějakou příčinu. Tyto příčiny jsou většinou v dodavatelských vztazích mezi firmou OK – puls, s. r. o. a firmou Robatherm – partnerem společnosti. Problémy řeší firma spoluprací s tímto partnerem ve smyslu vylepšení nákupních podmínek pro firmu OK – puls, s. r. o. Firma je závislá od počtu a velikosti uzavřených zakázek. Uzavřené zakázky se pohybují většinou

v desítkách milionů Kč, proto vyhodnocení stanovených cílů probíhá vždy pro každou zakázku samostatně.

Zeptala jsem se pana Ing. Pulce, co si představuje pod pojmem „finanční zdraví“ podniku. U této odpovědi neváhal. Je to stabilní firma ve smyslu kapitálových a lidských zdrojů. Toto finanční zdraví firma sleduje a kontroluje pomocí měsíční reží v porovnání se zisky s jednotlivých zakázek.

Společnost připravuje krátkodobé finanční plány, a to především Cash Flow, termínovaných účtů, směnek a rychlých plateb s využitím skonta. Pro plánování Cash Flow používají přímou metodu, čili čistý rozdíl příjmů a výdajů firmy.

Sledovaná firma vyhodnocuje náklady měsíční reží a kontroluje dílčí náklady, kde se snaží o jejich optimalizaci. Firma samozřejmě provádí kalkulace, a to na každou zakázku.

Firma OK – puls, s. r. o. expandovala na trhy na Slovensku, v Polsku a v Maďarsku, což má za důsledek, že obchodují se zahraničními odběrateli v cizí měně. Pokud probíhají obchody v cizí měně, je tu hrozba devizových rizik. Firma používá pro kurzový přepočet určitou rezervu a platí tzv. smluvním kurzem na základě smlouvy s bankou, což jim vytváří dostatečný prostor pro krytí devizových rizik. Devizové obchody jsou pro společnost významné. Ke ztrátám z těchto obchodů u firmy OK – puls, s. r. o. dochází minimálně, ale pro případy pokrytí výkyvů v kurzu Kč/EUR disponuje firma devizovým účtem, kde je vytvořena dostatečná rezerva pro tyto účely.

Co se týče řízení oběžného majetku a sledování jeho výše provádí firma pravidelné kontroly.

Běžně se na trhu stávají problémy s pohledávkami. I ve firmě OK – puls, s. r. o. tomu není jinak, jak je vidět z tabulek v příložené finanční analýze. Společnost řeší problémy s placením pohledávek vlastním tlakem na dlužníky, vymáhací agenturou nebo pomocí pojištění pohledávek. Standardní dobou splatnosti pohledávek u firmy OK – puls, s. r. o. je 60 dní a tento termín není možno prodlužovat. Závazky ve firmě neřídí a ani se nesnaží o prodloužení doby splatnosti těchto závazků, jelikož takřka stále disponují dostatečným množstvím likvidních peněz.

Případný přebytek likvidních peněz je řešen pomocí vhodného využití produktů u banky, a to buď odkup směnek nebo termínované vklady, nebo u investičních fondů.

Eventuelní krátkodobý nedostatek peněz je firma schopna překrýt bankovním kontokorentem.

Pro hodnocení investičních projektů firma nepoužívá žádnou námi známou metodu. Využívá obyčejnou metodu zdravého selského rozumu, neboť v nám známých metodách není vedení společnosti vzděláno. Investiční projekty firmy jsou financovány leasingem nebo z vlastních zdrojů a jedná se především o automobily.

Jak už bylo uvedeno výše, firmě záleží na její dobré finanční stabilitě. To znamená, že z hospodářského výsledku vyplácí podíly na zisku až tehdy, je-li této uspokojivé finanční stability dosaženo. Zbytek hospodářského výsledku přechází do nerozděleného zisku minulých let. Hospodářský výsledek firmy je vždy kladný už od roku 1995. V roce 1994 byl záporný, což se dá ovšem tolerovat, byl to rok vzniku společnosti OK – puls, s. r. o.

Společnost se také částečně snaží o minimalizaci daňové politiky, vychází z toho, že bez zdanění není možno vytvářet kapitál.

Jako asi každá firma i společnost OK – puls, s. r. o. se snaží o optimalizaci kapitálové struktury. Z cizích zdrojů využívá firma pouze leasing nebo kontokorentní bankovní účty. Problém y se získáním bankovního úvěru nemají, ale úvěr nepotřebují, vždy mají dostatek likvidního oběživa.

8.2 Přednosti a nedostatky finančního řízení ve firmě

OK – puls, s. r. o.

Firma OK – puls, s.r.o. patří k nejvýznamnějším prodejcům vzduchotechniky v České republice. Svou působnost rozšířila i na Slovensko, Polsko a Maďarsko.

Společnost OK - Puls, s. r. o. je firmou nabízející kvalitní a certifikáty zajištěné služby a výrobky v oblasti prodeje a montáže klimatizačních jednotek a přímotopných olejových a plynových ohřívačů. Ze zjištěných výsledků je zřejmé, že se firma takřka stále nachází na vysoké úrovni z hlediska hospodaření a řízení.

Výrazný vzrůst firmy byl zaznamenán hlavně v roce 2001, kdy firma dosáhla nejvyššího hospodářského výsledku. Tento přínos byl dosažen díky uzavření tří velkých zakázek se společností Škoda Auto, a. s. v závodě Kvasiny. Jednalo se o halu lakovny za necelých 18 mil. Kč, a další haly za 22,5 mil. Kč a 21 mil. Kč. Tento rok se opravdu dařilo

a OK – puls, s. r. o. měla zakázku ještě od firmy High Tech Barum Otrokovice za 13,5 mil. Kč.

Hospodářský výsledek firmy byl záporný pouze v roce zahájení činnosti, v roce 1994, tedy můžeme konstatovat, že firma dokáže efektivně zhodnotit vložené prostředky. Ovšem pro firmu je stále podstatné a nejdůležitější uzavřít dobrou zakázku za mnoho peněz. Pokud se toto sledované firmě nepodaří, její hospodářské výsledky klesají.

Celkově se dá firma OK – puls, s.r.o. posoudit jako zdravý podnik, s příznivými výsledky téměř všech ukazatelů finanční stability. Ukazatelé **rentability** dosahují lepších výsledků v porovnání s odvětvím ve všech třech případech, a to rentabilitě vlastního kapitálu, celkového kapitálu i úplatného kapitálu, což znamená, že sledovaná firma dokáže efektivně využít investovaný kapitál. Nejvýraznějšího nárůstu v ukazatelích rentability si můžeme povšimnout v roce 2001, což bylo dáno především vysokým nárůstem zisku.

Určitá výše **zadlužení** je pro firmu z jisté části užitečná. Celková zadluženost by se měla pohybovat mezi 30% – 60%. Z tohoto hlediska firma vykazuje neoptimálnější zadluženost v roce 1998 a 1999 a to 45%. V roce 1996 vykazuje firma zadluženost nejvyšší a to 89,8%, což bylo dáno vysokou hodnotou krátkodobých závazků a nízkou hodnotou krátkodobého kapitálu. Ukazatel celkové zadluženosti se u sledované společnosti odvíjí od výše krátkodobých závazků, které jsou v podstatě jedinou složkou cizích zdrojů. Tudíž je vývoj tohoto ukazatele skokový, například v roce 2002 poklesl až na hodnotu 1,7 procent, krátkodobé závazky tohoto roku byly z hlediska finanční struktury na minimální výši.

Ukazatelé **likvidity** ukazují, jak je firma schopná platit své krátkodobé závazky. Firma OK – puls, s.r.o. se ve všech ukazatelích likvidity pohybuje vysoce nad průměrem odvětví i nad stanovenými koeficienty. Na jednu stranu je to dobře, ale z druhého pohledu je více než jasné, že firma má stále vysoké množství likvidních prostředků, které by mohla lépe využít, například vhodnou investicí. Velké množství likvidních prostředků dokazuje i to, že firma nikdy neměla úvěr a ani neplánuje v budoucnu o něj žádat. Sledovaná společnost má přebytek finančních prostředků, měla by s nimi lépe hospodařit. Firma by měla zvážit svůj postoj k investování. Je sice pravda, že drobné investice probíhají – investiční fondy, ale společnost si může dovolit zapojit se i do větších investičních projektů.

Negativní je to, že doba obratu pohledávek roste, naopak pozitivní, že doba obratu závazků relativně klesá, ovšem objevují se zde opět extrémní hodnoty. Je nutné konstatovat, že pouze v tomto ukazateli dosahuje firma horších výsledků – všechny ostatní ukazatele vyznívají ve prospěch firmy. Co se týče pohledávek, existuje ve firmě nedobitná pohledávka, která bude v letošním roce zlikvidována. Tato pohledávka má podstatný vliv na ukazatele. Vývoj doby obratu zásob je skokový. Nejvyšší hodnoty dosahuje v roce 2000, a to 169 dnů. V posledních třech letech však je jeho hodnota již zanedbatelná, doba obratu zásob je nulová (v roce 2003). Obdobný skokový vývoj lze zaznamenat i u doby obratu pohledávek a závazků. V letech 1996, 1997, 1998 a 2000 je doba obratu závazků vyšší než doba obratu pohledávek, což je pro firmu pozitivní, protože dostává zaplacení za své pohledávky dříve, než musí splatit svoje závazky. V ostatních letech je situace opačná, což není pozitivem v žádném případě a firma by měla mimo jiných této oblasti věnovat svou pozornost.

Společnost se po dobu sledovaných osmi let pohybuje na úrovni nadprůměru. Náklady firmy rostou úměrně s výnosy firmy, což značí její růst v postavení na trhu a svědčí o správném hospodaření. Ale firma má jak už jsem zmínila přebytek likvidních peněz a jak se zdá nezachází s nimi vhodným způsobem. Firma by se měla zaměřit na to, aby jí neležely peníze jak se říká „ladem“.

Souhrnné ukazatele potvrdily dobré finanční zdraví firmy a ve všech těchto ukazatelích dosahuje podnik velmi dobrých výsledků.

9 ANALÝZA SOUČASNÉHO ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY VE FIRMĚ OK – PULS, S. R. O.

Mít dobrý vztah se zákazníkem je to nejdůležitější co firma potřebuje. Zákazník nás živí, nikoliv my jeho. Spousta firem ztroskotala a ukončila svou činnost, protože si nedokázaly získat srdce zákazníků, jejich přízeň. Pro zákazníky je důležitý respekt. Firma musí dbát na uspokojení potřeb zákazníka. Musí se mu věnovat, pečovat o něj, a to nejen o stávající, potenciální, ale také o minulé zákazníky. Je potřeba se jim připomenout, sdělit jim, že jsme to byli my, kdo jim poskytl přepychové služby a produkty. Zákazníci sami se nám za to odvděčí výbornými doporučeními. Firma, která se zabývá pouze svými zisky a nestará se řádně o své zákazníky, častokrát ukončuje svoji činnost.

9.1 Řízení vztahů se zákazníky ve firmě OK – puls, s. r. o.

Firma OK – puls, s. r. o. se řídí heslem: „Náš zákazník, náš pán“. Toto je pro firmu základ dobrých vztahů se zákazníky. Pro analýzu vztahů se zákazníky jsem opět vypracovala dotazník, resp. strukturovaný rozhovor s většinovým majitelem firmy OK – puls, s. r. o. panem Ing. Pavlem Pulcem. Vyplněný dotazník je uveden v příloze (P IV). Všechny otázky jsem v tomto formuláři uváděla otevřené, aby nedošlo k navádění k odpovědím. Tento dotazník byl taktéž panu Ing. Pulcovi zaslán elektronickou poštou, stejně jako dotazník ohledně finančního řízení ve firmě OK – puls, s. r. o.

9.1.1 Vyhodnocení dotazníku

Vedení společnosti chápe, že komunikace se zákazníkem je základ úspěšné spolupráce a realizace každého obchodu.

Pan Ing. Pulec ví, co je to CRM, co znamená a že je pro firmu jako je OK – puls, s. r. o. důležitý. Na tuto otázku jsem se ptala, protože bych chtěla podat návrh na jeho zavedení ve firmě.

Pro firmu OK – puls, s. r. o. znamená jejich zákazník vše. Je to chápáno ve smyslu: „Náš zákazník, náš pán“, vědí, že bez zákazníka by nebyla firma.

Společnost má cca 50 – 100 zákazníků, které dělí do tří kategorií, a to klíčoví zákazníci, významní zákazníci a standardní zákazníci. Toto rozčlenění nemá vliv na chování vedení společnosti k nim, ale má to vliv na tvorbu cen a kvantitu komunikačních

schůzek se zákazníkem. Klíčové zákazníky má firma momentálně dva a za žádnou cenu není ochotna o tyto zákazníky přijít.

Co se týče tvorby cen pro zákazníky, jsou tvořeny propracovanými interními firemními kalkulacemi. Klíčový a významný zákazník má možnost ovlivňovat tuto tvorbu ceny. Je možnost poskytnout nějakou slevu při opravdu velké zakázce, při malých zakázkách toto jednání nelze. Zákazník může při velké zakázce do jisté míry ovlivnit cenu již u dodavatele firmy OK – puls, s. r. o., firmy Robatherm.

Firma OK – puls, s. r. o. nekomunikuje se svými zákazníky příliš často. S klíčovými zákazníky je to jedenkrát za týden nebo dva. S významnými jedenkrát za měsíčně a standardními jedenkrát za čtvrt roku. Komunikace probíhá osobně, například jde o obchodní obědy. Pro společnost je osobní kontakt se zákazníkem klíčovým momentem pro navázání dobrých budoucích vztahů a pro uzavření velkých zakázek. Většinou jde o tři prvotní schůzky, a to všeobecná akvizice s cílem seznámení zákazníka s produktem, osobní návštěva při nabídkovém řízení a osobní návštěva při podpisu smlouvy.

Společnost OK – puls, s. r. o. udržuje kontakt stále se všemi zákazníky, a to stávajícími i minulými.

Firma obsadila trhy i v zahraničí. Jak už bylo uvedeno dříve, jedná se o trhy Slovenska, Polska a Maďarska. Komunikace mezi českými a zahraničními zákazníky se neliší, pokud obchodní zástupci mluví dobře německy. Znamená to tedy, že komunikačním jazykem je zde němčina.

Každý vztah se zákazníkem má své výhody a nevýhody. Jedná se především o Lidky faktor, eventuelní osobní nesympatie lze těžko překonat. Na druhé straně však osobní sympatie a příjemná konstruktivní spolupráce mnohé usnadní.

Co se týče propagace, v žádném případě se nejedná o rozsáhlou reklamní kampaň. Je to dáno tím, že společnost neoslovuje široké vrstvy zákazníků. Reklamu dělají třemi hlavními způsoby. Jsou jimi reklama v časopise TZB, cca dvakrát ročně, pořádání prezentací na vysokých školách pro budoucí projektanty a představení firmy na pravidelném veletrhu Aquatherm, jeden rok v České republice, druhý rok na Slovensku. Firma má samozřejmě spoustu propagačních materiálů, jako jsou letáky, brožurky a reklamní předměty.

Jako každá firma i firma OK – puls, s. r. o. mívá reklamace. Týkají se většinou chybějících nebo poškozených součástí jednotek nebo o poškození jednotek při přepravě. Reklamace jsou vyřizovány složitým, ale jediným možným způsobem, a to přes Německo, přímo přes dodavatele těchto klimatizačních jednotek, firmu Robatherm. Poškozené jednotky se pošlou zpět dodavateli a ten je vymění za nové a pošle zpět k zákazníkovi. Některé drobné součástky je možno zakoupit i v České republice.

Vyřizování reklamací ve firmě OK – puls, s. r. o. má nestarost pan Ing. Chmelík, který je odborníkem přes klimatizační jednotky a v případě vyřizování reklamací vystupuje velmi diplomaticky. Dále se o servis a reklamace firmy stará společnost Izomat, s. r. o. z Červeného Kostelce. Starají se o posouzení oprávněnosti reklamací, případně o opravu na místě a o servis klimatizačních jednotek.

Každou firmu zajímají konkurenční společnosti. Především konkurenční ceny produktů. Vedení společnosti konzultuje ceny ostatních konkurentů s projektanty, se kterými je zadobře. Jedná se o menší zakázky, protože u těch jsou problémy s příliš vysokou cenou (ale vysokou kvalitou), naopak u velkých zakázek nemá společnost takřka konkurenci žádnou. Ročně v průměru uzavře firma 1 – 2 velké zakázky a 30 menších zakázek. Za velkou zakázku je považována taková, která je za 10 mil. Kč a více, malá zakázka se pohybuje v cenové relaci 4 – 5 mil. Kč.

Pro získání zákazníků se používají různé metody a taktiky. Jedná se o reklamy, výstavy, propagační akce, ale také o neškodné „vnuknutí“ produktů do podvědomí. Společnost má v některých firmách potencionálních zákazníků pár přátel, kteří se snaží o prosazení produktů právě firmy OK – puls, s. r. o. Ale nejhlavnějším způsobem, jak získat zákazníka je pro firmu přesvědčit ho o kvalitě jejich produktů.

9.2 Přednosti a nedostatky řízení vztahu se zákazníkem ve firmě OK – puls, s. r. o.

Vedení firmy OK – puls, s. r. o. má téměř dokonalý přístup ke svým zákazníkům. Je to velmi prestižní firma s vybraným chováním a vztahem k zákazníkům. Heslo: „Náš zákazník, náš pán“, se vedení daří naplňovat každým dnem. Vztah vedení firmy se zákazníky je téměř dokonalý.

Vždy se ale najde pár věcí, které by šly vylepšit, zdokonalit nebo pokud je firma nepoužívá i zavést.

Co se týče reklamy a propagace jak firmy tak vlastních produktů, řekla bych, že je téměř dokonalá. Jejich reklama neoslovuje širokou veřejnost a proč taky? Klimatizační jednotky samy o sobě také neoslovují širokou veřejnost. Reklama firmy je zaměřena správným směrem a to na potenciální zákazníky jako jsou stavitelé (spíše majitelé velkých částek peněz, kteří hodlají stavět velké budovy), projektanti, nebo budoucí projektanti. Nápad vedení s prováděním přednášek na vysokých školách a tím vštípení se do povědomí budoucích projektantů je opravdu výborný. Jediné, co bych firmě vytkla jsou nedostatečné webové stránky. Když se na ně podívám, o firmě OK – puls, s. r. o. se dovím, pouze adresu sídla. Zbytek stránek je povídání o firmě Robatherm, která je sice výhradním dodavatelem, a firma OK – puls, s. r. o. je jejich zástupcem, ale stránky by měly být více o firmě OK – puls, s. r. o. Myslím, že nové www stránky je první investice, do které by měla firma vložit své nadbytečné volné prostředky. Firma by si měla uvědomit, že žijeme v době „internetu“, internet se ze dne na den rozvíjí, stává se běžnou věcí. Žádá společnost se dnes bez internetu a jeho služeb neobejde. Nehledě na to, že www stránky jsou reklamou pro celý svět, protože jsou volně přístupné z kteréhokoliv místa na Zemi. V této inzerci spatřuji budoucnost.

Vztah firmy se svými zákazníky je výborný i v tom, že probíhá vždy osobní kontakt z každým zákazníkem zvlášť a to jak bylo popsáno výš, nejméně ve třech etapách. Zdá se mi to, ale pořád málo, ovšem vzhledem k tomu, že má firma 50 – 100 zákazníků, by častější schůzky byly dosti nereálné.

Počet zákazníků a přepokládané zvýšení dané růstem firmy na trhu mě stále více utvrzuje, že by nebylo špatným řešením zavedení CRM ve firmě OK – puls, s. r. o. Cíle CRM jsou jasné a známé. Jsou jimi spokojení zákazníci, prosperita a v důsledku samozřejmě zvýšení příjmů firmy. To, co reálně přinese CRM pro firmu, už ovšem záleží na kvalitě implementace tohoto řešení.

Doporučení zavedení CRM ve firmě OK – puls, s. r. o., jeho zásadám postupu a odhadu nákladů na jeho zavedení analýze se budu věnovat v další kapitole.

9.3 Vliv finančního řízení firmy OK – puls, s. r. o. na řízení vztahu se zákazníky

Finanční řízení má vliv na vztahy se zákazníky ze spousty hledisek. Hned prvním by mohl být nedostatek finančních prostředků, tím pádem nedostatečná reklama. Mohlo by se také stát, že reklama neobsáhne správné vrstvy zákazníků, nebude tedy na ně mít vliv, což by mělo za následek postupné ztrácení zákazníků a velký úpadek firmy.

Po analýze finančního řízení firmy a řízení vztahu se zákazníkem jsem došla k závěru, že u firmy OK – puls, s. r. o. bude mít finanční řízení vliv na řízení vztahu se zákazníkem, pouze v provedení investice do navrhovaného projektu CRM. A to ve smyslu financování tohoto projektu.

Zvedení CRM systému ve firmě není jenom o prvotní investici do koupi softwaru, ale jde i o další náklady. Nehledě na to, že nákup CRM nemusí proběhnout, CRM se dá pronajmout cca. za 3 000 Kč měsíčně. Což by znamenalo zvýšení nákladů měsíčních a samozřejmě i ročních. Ale jak již bylo uvedeno, nejde pouze o samotný „balíček“ CRM, ale o další výdaje a to především na zaškolení pracovníků.

Je ovšem možné, že zavedení CRM ve firmě bude vyžadovat zaměstnání dalších zaměstnanců, kteří se budou o tento software a jeho databázi starat. Tento fakt by následně vedl k tomu, že by firma musela rozšířit prostory svých kanceláří minimálně o jednu další. Takové rozšíření by ovšem mohlo znamenat úplné přemístění firmy na jiné místo. Firma OK – puls, s. r. o. má v současnosti 7 pracovníků, pro které jsou pronajaty tři prostorné kanceláře.

Pokud by tedy bylo třeba zaměstnat nové pracovníky, je jasné, že zavedení CRM do firmy by znamenalo mnohem větší výdaje, než by se dalo očekávat. Tyto by samozřejmě snížili některé podstatnou většinu ukazatelů finanční analýzy.

Další mou navrhovanou investicí jsou právě již zmíněné webové stránky, které jsou v dnešní době již nepostradatelnou součástí identity firmy. Tvorba nových a kvalitních webových stránek je jednorázová investice ve výši cca. třicet až sto tisíc Kč.

Z předešlého komentáře je zřejmé, že kvalitní budování vztahu se zákazníky a jeho řízení je drahou záležitostí, ale tyto investice se firmě jistě vyplatí a přinesou jisté zvýšení tržeb.

10 ZÁSADY PRO ZAVEDENÍ CRM VE FIRMĚ OK – PULS, S. R. O.

10.1 Implementace CRM

O tom, že připravit implementaci CRM systému není jednoduché, ostatně svědčí i výsledky společného průzkumu společností Accenture a Wirthlin Worldwide z května roku 2001. Z nich vyplývá, že pouhé zavedení odpovídajících technologií není pro uplatnění potenciálu systémů dostačující.

Tvorba nových hodnot, a tedy i návratnost investic, je podmíněna jasným stanovením cíle a posléze dohledem vedení firmy nad tím, aby během realizace projektu nebylo od původních představ z různých důvodů ustupováno. Může se pak totiž stát, že nebude dosaženo stanovených cílů, a stane se tak nedostatečnou podporou a dohledem vedení firmy nad správnou realizací projektu.

Pokud se ale zdaří realizace CRM ve firmě, tato nová technologie pomůže uvápnit vztahy se zákazníky. Pokud je o CRM dostatečně dobře postaráno, jsou vkládány přesné a aktuální údaje o klientech a z toho vyplývající akce mohou zvýšit tržby firmy. Samotná technologie na to však nestačí. Proto není možné implementaci CRM v podniku podcenit.

Potenciál CRM je velmi vysoký, bohužel ale, vytvořit a nasadit tak složitý systém není snadné, a proto jsou CRM systémy poměrně drahé. Firma OK – puls, s. r. o. nebude mít problém najít ve svém Cash Flow potřebné finance, jen je třeba se vážně zamyslet nad tím, co od implementace CRM ve firmě očekávají.

Rozhodneme-li se ve firmě pro zavádění CRM, je třeba vědět, že ji přeměníme a že ve změnách bude nutné pokračovat. Potřeby zákazníků se mění, mění se i technologie a na základě nových poznatků vznikají nové možnosti. Proces hledání, implementace a provozu se neustále opakuje. Při zavádění CRM se musí angažovat i firma. Její vedení musí stanovit cíle, které sleduje. Jen tak může být určen rozsah potřebných změn ve firmě a implementováno konkrétní CRM v odpovídajícím rozměru.

Nejčastější příčiny problémů, kvůli nimž může implementace selhat již byly uvedeny v teoretické části v kapitole 3.4.

Společnost orientovaná kolem produktu pak sleduje především návratnost investic (Return on Investment – ROI) do výroby či služeb. S ohledem na podstatu CRM je vhodné orientovat strukturu společnosti podle zákaznické segmentace, tedy podle váhy

jednotlivých zákaznických skupin, jak jsme je už dříve rozdělili – klíčoví, významní a standardní. Společnost se pak přeorientuje na sledování investic do navázání a udržení těchto vztahů (Return on Relationship – ROR).

Přístup firmy při zavádění CRM je vůbec to nejtěžší. Kromě toho, že se rozloučí se svou stávající strukturou, musí rovněž dojít k maximálnímu nasazení všech zainteresovaných zaměstnanců, kteří budou disciplinovaně sledovat vytčené cíle. Přitom platí, že vedení musí těmto cílům a postupům vyjádřit maximální podporu, což není vždy samozřejmé.

10.2 Možná rizika ne/zavádění CRM ve firmě

Nyní uvedu základní obecné výhody, které může přinést implementace CRM systému pro firmu.

Efektivita obchodu

Nepostradatelný nástroj pro mobilní uživatele

Znalost historie zákazníka

Sloučení a propojení interních i externích procesů ve firmě

Rychlá tvorba kvalitních přehledů, statistik a vyhodnocování

Jedním z podstatných přínosů CRM systémů je přesnost v evidenci dosavadních zákazníků. CRM umožní odhalení platnosti Paretova zákona ve firmě. Platnost tohoto zákona je univerzální. V podmínkách vztahů se zákazníky lze interpretovat následovně: Celkem 20 % zákazníků dělá 80 % obrátu firmy. Samozřejmě mírné odchylky v řádech jednotek procent jsou akceptovatelné. Pokud ovšem firma zjistí, že se odchyluje o desítky procent, nevěští to pro firmu nic dobrého.

Firma v tomto případě nedokáže odhalit pro ni klíčové zákazníky a tudíž nemůže efektivně využít jejich obrátového potenciálu. Věnuje tak příliš mnoho času nevýznamným zákazníkům a ty klíčové zanedbává. Tato skutečnost může vést k velkým ztrátám zisku a efektivnosti procesů ve firmě. Je to způsobeno hlavně těmito důvody:

- Firma přenechává možnost využití růstového potenciálu u klíčových zákazníků konkurenci.

- Finanční efektivnost nákladů spojených s provozem firemního prodejního oddělení je na nízké úrovni.
- Firma by se měla co možná nejvíce soustředit na klíčové zákazníky, díky čemuž se pak dostane do souladu s Paretovým pravidlem. Je to způsobeno i tím, že pokud jsou s klíčovými zákazníky dobré vztahy, nemusí se u nich bojovat o důvěru a lze tak ušetřit nejen čas a energii, ale i peníze.

Rizika nezavádění systému jsou pak jasná. Pokud nebude firma implementovat CRM řešení, přijde o výhody, které s sebou toto řešení přináší. Samozřejmě jsou tu i další rizika, které plynou z implementace systému.

CRM systém budou užívat a obsluhovat zaměstnanci firmy. Lidský faktor je velice nevyzpytatelný, a proto mohou nastat další nepříjemné problémy. Je obecně známo, že zaměstnanci se s obtížemi sžívají se vším novým, jde především o starší zaměstnance. Je proto zásadní seznámit zaměstnance s funkcemi, přínosy a hlavně nutností používání nového CRM řešení. Mohou se také vyskytnout problémy s motivací obchodníků, kteří dávají přednost ponechání si znalostí o zákaznících pro sebe, než aby je sdíleli s kolegy, nebo s uživateli, kteří potřebují informace z různých zdrojů a formátů a mohou spatřovat obtíže v používání softwaru, který jim tato data sjednocuje.

Dalším možným rizikovým faktorem je skutečnost, že procesy orientované na zákazníky se prolínají celým podnikem - od zaměstnanců majících přímý kontakt s klienty a používající CRM neustále, po pracovníky, kteří je využívají pouze sporadicky. Proto musí být zajištěn jednoduchý přístup a dostupnost potřebných informací pro veškeré uživatele systému.

Další pohled na možná rizika nastíní otázka „Kde vzít data?“. Jako první obvykle přichází myšlenka vybudovat co nejobsáhlejší databázi. Jenže něco takového chce čas a peníze. Také je potřeba brát v úvahu kvalitu a legálnost získaných dat. Zákazník totiž nemusí mít zájem o poskytování informací do databáze jiné firmy. Obecně lze říci, že pokud firma zná cílový segment zákazníků, ví také, jaká data potřebuje. Potom přicházejí na řadu analytické mechanismy, díky nimž je možné na základě údajů v podnikovém systému dospět k charakteristice zákazníka. Fakta, která se nenacházejí ve vnitřních systémech firmy, lze získat i externími metodami např. cílené výzkumy, reference, využívání služeb společností zabývajících se firemními informacemi atd.

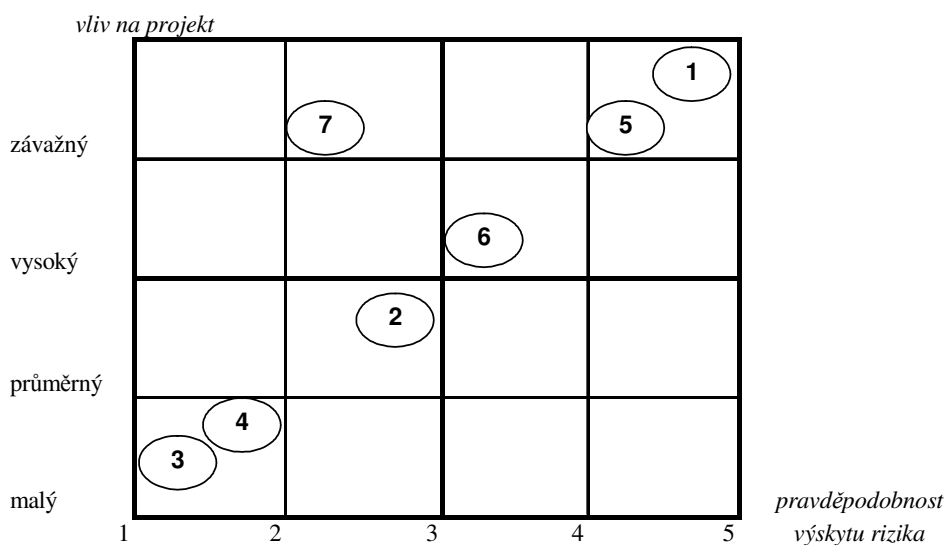
10.3 Analýza rizik zavedení CRM ve firmě OK – puls, s. r. o.

Rizika uvedená v předchozí kapitole (kap. 10.3) je třeba řádně zvážit a zhodnotit. Tyto rizika jsem vložila pro přehlednější formy do tabulky (Tab.15) a tyto rizika jsem zhodnotila. Uvádím pravděpodobnost nastání těchto rizik a také jejich dopad na firmu OK – puls, s. r. o.

Škála pravděpodobnosti je od 1 do 5, přičemž 5 znamená největší pravděpodobnost výskytu daného rizika a 1 nejmenší pravděpodobnost výskytu daného rizika. Vliv rizika na firmu OK – puls, s. r. o. může být závažný, vysoký, průměrný nebo malý.

Číslo	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad na firmu OK - puls, s. r. o.	Vliv rizika na firmu
1.	Přenechání možnosti využití růstového potenciálu klíčových zákazníků konkurenci	5	Znamenalo by to velké riziko pro firmu, protože zisky firmy se odvíjejí od počtu a velikosti uzavřených zakázek.	Závažný
2.	Nízká finanční efektivnost vynaložených nákladů	3	Vynaložené náklady na komunikaci se zákazníky a na vlastní kontakt s nimi jsou zbytečné, firma tak přichází o finance.	Průměrný
3.	Nepřijetí CRM systému zaměstnanci	1	Zaměstnanci ve firmě OK - puls, s. r. o. jsou poměrně flexibilní, pravděpodobnost je tedy nízká.	Malý
4.	Zajištění dostupnosti k CRM pro všechny uživatele tohoto systému	1	Společnost má v současnosti 7 zaměstnanců, nebude tedy problém aby všichni měli přístup k systému.	Malý
5.	Sběr dat do databáze systému CRM	5	Existuje nízké procento firem, které by chtěly poskytnout informace do databáze jiné firmy, bude zapotřebí mnoho peněz i času.	Závažný
6.	Příchod nových zaměstnanců do firmy	4	Problém by nastal v malých prostorách kanceláří této firmy. Nejspíš by se musely zvětšovat pracovní plochy.	Vysoký
7.	Rychlé zavedení CRM systému do firmy na úkor kvality dat vložených do jeho databáze	2	Nízká kvalita celého systému se špatnými a nedostačujícími informacemi.	Závažný

Tab. 15. Analýza rizik zavedení CRM ve firmě OK – puls, s. r. o.



Obr. 7. Analýza rizik zavedení CRM ve firmě OK – puls, s. r. o.

Z tabulky (Tab. 15) a grafu (Obr. 7) je zřejmé, že nejzávažnějším rizikem pro firmu by bylo první riziko a to přenechání růstového potenciálu klíčových zákazníků konkurenci. Tato závažnost je dána tím, že firma OK – puls, s. r. o. je závislá na svých zákaznících a na uzavřených zakázkách s nimi. Od počtu a velikosti zakázek se odvíjí jejich hospodářský výsledek před zdaněním a úroky (EBIT), který je měřítkem hospodaření pro firmu.

Druhým velmi závažným problémem se zajisté stane vlastní sběr dat a informací do zaváděného systému CRM. Jen málo firem je ochotno poskytovat své interní informace jakékoliv jiné firmě do databáze. Většina firem si své údaje chrání za každou cenu. Vždy se tento problém ale dá vyřešit pomocí externích metod získávání dat, jako např. řízenými výzkumy, referencemi, nebo využitím firem zabývajících se přímo sběrem dat a informací o firmách.

Problém s vysokým vlivem na firmu by také mohl nastat, pokud bude zapotřebí přibírat nové pracovníky. Firemní prostory jsou totiž situovány do tří kanceláří. Tento problém by se musel řešit buď pronájmem kanceláře navíc, nebo přímo stěhováním firmy na jiné místo, což by bylo problematičtější.

Vliv nákladů vynaložených na komunikaci se zákazníkem, jejich nízká efektivnost, je průměrný. Některé náklady by mohly být vynaloženy zbytečně, ale po zavedení CRM systému se tyto náklady zajisté vrátí.

Pravděpodobnost výskytu rizik nepřijetí systému zaměstnanci a nedostupnost tohoto systému pro všechny zaměstnance, je nízká. Firma má v současné době 7 pracovníků z toho dva řídicí pracovníky neměl by být tedy problém v tom, aby měli všichni přístup k tomuto systému. Navíc kolektiv pracovníků je poměrně mladý a dosti flexibilní, tedy ani nepřijetí systému těmito pracovníky je dosti nepravděpodobná. Toto nepřijetí by se mohlo spíše odrazit ve velké a starší firmě.

Rychlé a neúplné zavedení systému CRM do firmy OK – puls, s. r. o. by mohl znamenat špatné a neúplné informace v systému o klíčových zákaznících. Mohlo by se stát, že firma přijde o některé své klíčové i významné zákazníky, což by mělo opravdu závažný dopad na celé fungování vlastní firmy. Znamenalo by to v lepším případě pouze pokles hospodářského výsledku a nové budování image firmy, v horším případě krach firmy následkem preferování jiných firem zákazníky.

10.4 Efektivnost CRM řešení

Jen stěží může být budován vztah se zákazníky, pokud nejsou dostupné takové informace, na jejichž základě může být zvolen takový postup při jednání se zákazníkem, který odpovídá jeho individuální osobnostní charakteristice a jeho významu pro prosperitu firmy. Proto se firma, která to myslí vážně s řízením vztahů se zákazníky, neobejde bez účinného systému, který poskytne možnost evidovat, aktualizovat a sdílet všechny informace, které jsou nezbytné pro efektivní řízení takovýchto vztahů.

Určení efektivnosti investice do CRM systému při použití vzorce pro čistou současnou hodnotu je ovšem složité a to z jednoho prostého důvodu.

$$\text{ČSHI} = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - \text{IN}$$

ČSHI - čistá současná hodnota investice

CF - budoucí hodnota cash flow v období t

IN - počáteční investice

k - kapitálové náklady na investici

Budoucí hodnota, tedy to, co by se mělo z investice vrátit, musí pocházet z tzv. inkrementálního cash flow, což znamená z inkasa, které investice vygeneruje navíc, tj. nad úroveň dosavadního inkasa. A v tomto právě spočívá zmiňovaný problém. Jak odhadnout výši inkrementálního cash flow? Jedinou cestou s rozumnou mírou přesnosti odhadu, je počítat to alespoň u klíčových zákazníků „zákazník po zákazníkovi“. A přesnost odhadu bude právě tak dobrá, jak dobrá bude znalost zákazníků, a ta bude přímo úměrná vztahu, který firma se zákazníky má.

Podle zkušeností většiny firem, které investovaly do CRM a zároveň provedly správnou implementaci, se počáteční investice mnohonásobně vrátila.

10.5 Odhad nákladů na implementaci CRM ve firmě OK – puls, s. r. o.

V této kapitole se pokusím odhadnout náklady na implementaci CRM ve firmě OK – puls, s. r. o. V tomto případě se bude jednat pouze o náklady vynaložené na nákup CRM systému a zaškolení pracovníků.

V tabulce (Tab. 16) je vidět vývoj tržeb a hospodářského výsledku před zdaněním a úroky (měřítek výkonnosti firmy). Jejich vývoj je ale skokový, což je dáno závislostí firmy na počtu a velikosti uzavřených zakázek. Podle toho kolik firma uzavře zakázek za rok a jak jsou velké, se odvíjí její tržby. Proto jsou v tabulce (Tab. 16) uvedeny průměrné tržby za období let 1998 – 2003, tyto tržby budou sloužit pro následný odhad tržeb do budoucna.

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Průměr za 6 let
HV před zdaněním a úroky (EBIT)	4788	3493	1868	22687	5126	6916	8018
Tržby	41770	44988	30513	128 250	44038	87 126	66983

Tab. 16. Vývoj tržeb a EBITu ve firmě OK – puls, s. r. o. v letech 1998 - 2003

Co se týče výdajů na investici, tak v roce zavádění CRM systémů do firmy je zapotřebí zakoupit základní „balík“, tedy program CRM. Náklady na něj činí zhruba 200 000 Kč. Každý měsíc je třeba platit obnovování a pronájem tohoto softwaru, což činí zhruba 3 000 Kč za měsíc. Ročně tedy 36 000 Kč. Do nákladů je třeba také zahrnout zaškolování pracovníků, což je v cenové relaci do 3 500 Kč. Toto zaškolení by nemělo trvat déle jak jeden měsíc, většinou se doba zaškolování pohybuje kolem 14 – ti dnů a poté týden na prověření znalostí. V roce 2003 měla firma celkem sedm zaměstnanců z toho dva řídicí pracovníky, zaškolovací náklady tedy činí v prvním měsíci 24 500 Kč, tedy i roční výdaj činí 24 500 Kč. V dalším roce se již zaškolování neprovádí. Výdaje na investici jsou uvedeny v tabulce (Tab. 17).

	Suma za měsíc	Suma za rok
Nákup balíku CRM	-	200 000 Kč
Pronájem a obnovení CRM	3 000 Kč	36 000 Kč
Zaškolení pracovníků (7 zam.)	24 500 Kč	-

Tab. 17. Náklady na investici

V následující tabulce (Tab. 18) jsou uvedeny příjmy a výdaje v letech 2005 – 2010 firmy OK – puls, s. r. o. Tyto příjmy a výdaje jsou pouze hrubým odhadem. U tržeb nelze přesně stanovit jejich budoucí vývoj pomocí výpočetních funkcí jako jsou Lintrend nebo Forekast, je to proto, že se tržby vyvíjí skokově. Provedla jsem tedy v tabulce (Tab. 16) průměr tržeb za posledních šest let, tedy let 1998 – 2003. Z tohoto průměru budu vycházet.

Je dokázáno statistickými šetřeními, že tržby podniků se po zavedení CRM systémů ve firmách zvýšily první rok průměrně o 15 % a každý další rok porostou o zhruba 5 %. Tyto procenta jsou pro mě východiskem pro další výpočty. V tabulce (Tab. 18), která bude následovat jsou uvedeny odhady příjmů, výdajů a následný cash flow v letech 2005 – 2010.

Rok	Příjmy (v tis. Kč)	Výdaje (v tis. Kč)	Cash Flow
2005	0	260,5	-260,5
2006	1063,6	36	1027,6
2007	1143,8	36	1107,8
2008	1200,9	36	1164,9
2009	1261,1	36	1225,1
2010	1324,2	36	1288,2

Tab. 18. Odhad příjmů a výdajů ve firmě OK – puls, s. r. o.
v letech 2005 – 2010

Předchozí tabulka (Tab. 18) je pro mě směrodatná z hlediska výpočtu čisté současné hodnoty investice. Tato čistá současná hodnota je počítána dle vzorce uvedeného v kapitole 10. 4. Výpočet je prováděn pomocí Microsoft office – excel. Pro výpočet současné hodnoty investice je nutné určit úrokovou sazbu z vkladů banky. Po zahrnutí rizik do této sazby je konečná sazba pro výpočet 4,75 %.

$$\check{C}SHI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - IN$$

$$\check{C}SHI = \frac{1027,6}{(1+0,085)^1} + \frac{1107,8}{(1+0,085)^2} + \frac{1164,9}{(1+0,085)^3} + \frac{1225,1}{(1+0,085)^4} + \frac{1288,2}{(1+0,085)^5} - 260,5 = 4280,3$$

Po výpočtu jsem zjistila, že $\check{C}SHI = 4\,280,3$ tis. Kč, což znamená, že investici můžeme bez problémů přijmout.

Je ovšem nutno brát v úvahu, že odhady nákladů a příjmů jsou opravdu pouze odhady. A v současnosti nelze vypočíst přesnější údaje. Není známo, zda rizika uvedená v kapitole 10. 3 se stanou pro formu OK – puls, s. r. o. opravdovými riziky, a tedy jestli vzniknou náklady na odstranění těchto rizik.

11 SHRNUÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V teoretické části práce jsou přiblíženy jednotlivé aspekty vztahující se k praktickým problémům, řešeným v části zabývající se praxí. Jelikož se práce zabývá analýzou finančního řízení firmy OK – puls, s. r. o. a jeho vlivu na budování vztahu se zákazníky firmy, jsou zde podrobněji charakterizovány právě jednotlivé oblasti jako je finanční řízení a řízení vztahu se zákazníky a metody těchto analýz. První kapitola je věnována konkurenceschopnosti firmy. Východiskem pro mou práci se staly teoretické poznatky, které byly doplněny informacemi praktickými.

Teoretická část byla tedy podkladem pro část analytickou. V té jsem se věnovala charakteristice firmy, analýze vnějšího a vnitřního prostředí, finanční analýze, analýze metod finančního řízení, analýze metod použitých při řízení vztahu se zákazníky a v neposlední řadě doporučení, tedy zásadám pro zavedení CRM systému ve firmě OK – puls, s. r. o.

Vlastní charakteristika firmy je důležitá pro budoucí čtenáře. Vztah firmy OK – puls, s. r. o. s firmou Robatherm je složitý, proto je ho třeba řádně vysvětlit a okomentovat.

V rámci konkurenceschopnosti firmy, je třeba provést vnitřní a vnější analýzu prostředí, ze které vyplyne jak si firma na trhu stojí v konkurenčním prostředí.

Velmi důležitou částí analytické části je zhodnocení výkonnosti a finančního zdraví sledované firmy. Toto zhodnocení se stává podkladem pro další práci a kapitoly. Bez disponibilních finančních prostředků totiž není možno aplikovat doporučení.

K finanční analýze také patří zhodnocení metod používaných při finančním řízení podniku. Dle těchto použitých metod lze snadněji navrhnout opatření pro případné nedostatky.

Analýza řízení vztahu se zákazníky je podstatná pro budování tohoto vztahu do budoucna. Analýza byla provedena pomocí strukturovaného rozhovoru s vedením firmy. Vyhodnocení dotazníku bylo pro mě impulsem pro navržení zavedení CRM systému ve firmě OK – puls, s. r. o.

Toto opatření je popsáno v poslední kapitole. Od zavedení CRM ve firmě až po odhady nákladů na implementaci, přes možná rizika, která by mohla při zavádění systému nastat. U těchto rizik byla provedena jejich analýza.

ZÁVĚR

Tématem mé bakalářské práce byla „Analýza finančního řízení firmy OK – puls, s. r. o. s akcentem na budování vztahu se zákazníky a jejich budoucí vývoj v letech 2005 – 2010. Jejím cílem je zhodnocení předností a nedostatků současné praxe finančního řízení směrem k budování vztahu se zákazníky a zdůvodnění příčin nedostatků a doporučení pro zlepšení popřípadě udržení současné situace ve firmě OK – puls, s. r. o.

V současné době existuje řada způsobů, jak hodnotit a vykazovat výkonnost podniku. Tato skutečnost se projevila již při vypracovávání literární rešerše, která splnila moje očekávání a rozšířila mé teoretické znalosti o řadu nových poznatků.

Závěry z analýzy finančního řízení i řízení vztahu se zákazníky nebyly pro mě až tak překvapující. Jelikož je firma OK – puls, s.r.o. vysoce prosperujícím podnikem se silným zázemím, dobrým jménem (především jeho dodavatele firmou Robatherm) a stálou klientelou, vyznívaly výsledky analýzy především v jeho prospěch.

Z výsledků analýz vnějšího a vnitřního prostředí a z analýzy odvětví vyplynulo, že je jednoznačně velmi vysoce postavenou firmou působící v této oblasti, nicméně neustálé zvyšování výkonnosti a sledování jejího růstu by mělo i nadále zůstat jedním z hlavních cílů firmy.

I přesto, že firma OK – puls, s. r. o. je v rámci postavení na trhu a finanční prosperity velmi dobře, navrhla jsem zavedení CRM systému ve firmě, v rámci budování budoucích vztahů se zákazníky a budoucí dobré prosperity firmy.

Druhá část analytické práce by tedy měla vést k zamyšlení se nad zkratkou CRM a jejím možným přínosem pro firmu. CRM řešení totiž může výrazně zefektivnit procesy vedoucí jak směrem k zákazníkům, tak i od zákazníků k firmě. CRM není jen pouhý software a ani tak nesmí být chápán, ale filozofie. Filozofie, která může značnou mírou přispět k dlouhodobému růstu firmy. Plnohodnotné a správně implementované CRM řešení může firmě otevřít nové pohledy na podnikání, nové možnosti a neposlední řadě nové podnikatelské příležitosti.

Nedílnou součástí CRM jsou i způsoby komunikace s lidmi (zákazníky), a to i v dnešním technicky a technologicky velice vyspělém, dá se říci, digitálním věku. Stále totiž platí, že vztahy se nebudují mezi počítači, ale mezi lidmi. Firma musí neustále bojovat o pozornost a loajalitu zákazníků, proto by měla investovat do systému, který umožní

zvýšit úroveň vztahů se zákazníky, investovat do neustálé péče o ně, investovat do budování intenzivních vztahů se zákazníky.

Bez investice do řešení vztahů se zákazníky je pak jakákoliv jiná investice do nového produktu pro firemní služby zákazníkům značným finančním hazardem.

.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] FORET, M. Marketingová komunikace. Brno: Computer Press 2003. ISBN 80-7226-811-2
- [2] HOLMAN, R.: Ekonomie. Praha: C.H.Beck, 1999. ISBN 80-7179-255-1.
- [3] KOTLER, P.: Marketing a management. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [4] MEFFERT, H. Marketing, Management. Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-329-4.
- [5] KAVAN, M. Marketing je naslouchání trhu. Praha: Profess, 1996. 113 s. ISBN 80-85253-21-8.
- [6] GEOFFRY, E. K. Zákazník, náš protivník nebo partner? 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 241 s. ISBN 80-85943-50-6
- [7] PITRA, Z. Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy. I. vydání. Praha: Nakladatelství Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-64-5.
- [8] SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. D.: Ekonomie. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1995. ISBN 80-205-0494-X.
- [9] SMITH, P.: Moderní marketing. I. vydání. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-252-1.
- [9] SYNEK, M. A KOL.: Manažerská ekonomika. 3. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0515-X.
- [10] STORBACKA, K., LEHTINEN, J. R. Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.
- [11] VALENTA, F. Inovace v manažerské praxi. I. vydání. Praha: Nakladatelství Velryba, 2001. ISBN 80-85860-11-2.
- [12] KRAUSEOVÁ, Jaruše. Finanční řízení firmy. Praha: Nakladatelství Oeconomica 2004. ISBN 80-245-0416-2
- [13] SEKERKA, B.: Finanční analýza společnosti na bázi účetních výkazů. Praha, Profess, 1996. ISBN 80-85235-40-4.

- [14] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I.: Výkonnost a tržní hodnota firmy. . Praha, Computer Press, 1998, ISBN 80-7226-140-1.
- [15] GLOGAR, A.: Metodický manuál pro vypracování bakalářské a diplomové práce. Zlín, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2001. ISBN 80-7318-040-5.

Internetové zdroje

- [16] Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. c2004. Poslední revize 2004-12-10 [citace 2004-12-10]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/>>.
- [17] OK – Puls, s. r. o. [online]. c2004. Poslední revize 2004-12-10 [citace 2004-12-10]. Dostupné z: <<http://www.ok-Puls.cz/>>.
- [18] Interní materiály firmy OK – puls, s. r. o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva
a. s.	Akciová společnost
BCG	Boston Consulting Group Business matice
Cca.	Circa
CRM	Customer Relationship Management
CVM	Customer Value Management
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČSHI	Čistá současná hodnota investice
ČSÚ	Český statistický úřad
EBIT	Hospodářský výsledek před úroky a zdaněním
EBT	Hospodářský výsledek před úroky
EU	Evropská unie
EVA	Economic Value Added
HV	Hospodářský výsledek
Ing.	Inženýr
Kč	Korun českých
Kč	Korun českých
Mil.	Milionech
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
Např.	Například
NPV	Čistá současná hodnota
OA	Oběžná aktiva
Obr.	Obrázek
Resp.	Respektive

ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita investic
RWE	Kondenzační spalovací komora
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
Spol.	Společnost
SWOT	Strenght Weaknes Oportunity Threat
SZ	Sociální zabezpečení
Tab.	Tabulka
Tj.	To jest
TQM	Total Quality Management
Tzv.	Tak zvaný
VK	Vlastní kapitál
VZP	Všeobecné zdravotní pojištění

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. 1. SWOT analýza firmy OK – puls, s. r. o., str. 37
- Obr. 2. Vývoj HV v letech 1996 – 2003, str. 41
- Obr. 3. Dělení hospodářského výsledku v letech 1996 – 2003, str. 42
- Obr. 4. Vývoj likvidity v letech 1996 – 2003, str. 44
- Obr. 5. Vývoj zadluženosti v letech 1996 – 2003, str. 45
- Obr. 6. Graf obratovosti zásob, pohledávek a závazků ve dnech, str. 47
- Obr. 7. Analýza rizik zavedení CRM ve firmě OK – puls, s. r. o., str. 63

SEZNAM TABULEK

- Tab. 1. Poměr pohledávek (závazků) po lhůtě splatnosti na celkových pohledávkách (závazcích) déle než 180 dní, str. 40
- Tab. 2. Vývoj hospodářského výsledku v letech 1996 – 2003 v mil. Kč, str. 41
- Tab. 3. Dělení HV před zdaněním a úroky v letech 1996 – 2003 v mil. Kč, str. 41
- Tab. 4. Dělení hospodářského výsledku před zdaněním a úroky v letech 2001 – 2003 v odvětví v mil. Kč, str. 42
- Tab. 5. Čistý pracovní kapitál v jednotlivých letech 1996 – 2003 v mil. Kč, str. 43
- Tab. 6. Ukazatelé likvidity let 1996 – 2003, str. 43
- Tab. 7. Ukazatelé likvidity v odvětví let 2001 – 2003, str. 43
- Tab. 8. Ukazatelé zadluženosti let 1996 – 2003, str. 45
- Tab. 9. Ukazatelé zadluženosti v odvětví let 2001 – 2003, str. 45
- Tab. 10. Ukazatelé rentability v letech 1996 – 2003, str. 46
- Tab. 11. Ukazatelé rentability v odvětví v letech 2001 – 2003, str. 46
- Tab. 12. Ukazatelé aktivity v letech 1996 – 2003, str. 47
- Tab. 13. Ukazatelé aktivity odvětví let 2001 – 2003, str. 47
- Tab. 14. EVA pro OK – puls, s. r. o. za roky 2001 – 2003, str. 49
- Tab. 15. Analýza rizik zavedení CRM ve firmě OK – puls, s. r. o., str. 63
- Tab. 16. Vývoj tržeb a EBITu ve firmě OK – puls, s. r. o. v letech 1998 – 2003, str. 66
- Tab. 17. Náklady na investici, str. 66
- Tab. 18. Odhad příjmů a výdajů ve firmě OK – puls, s. r. o. v letech 2005 – 2010, str. 67

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Finanční analýza firmy OK – puls, s. r. o.
- P II Analýza odvětví, do něžž firma OK – puls, s. r. o. spadá.
- P III Dotazník – strukturovaný rozhovor na finanční řízení firmy OK – puls, s. r. o.
- P IV Dotazník – strukturovaný rozhovor na řízení vztahu se zákazníky firmy OK – puls, s. r. o.

PŘÍLOHA P I: ANALÝZA ODVĚTVÍ FIRMY OK – PULS, S. R. O.

Společnost OK – Puls, s. r. o. jsem zařadila do OKEČ 51 velkoobchod. Podkladem pro charakteristiku odvětví byl materiál získaný na webových stránkách MPO. Obecné informace týkající se obchodu pochází z ročenky Obchod v České republice v roce 2003, která navazuje na předchozí analogické publikace. Číselná data pro odvětví byla také získána z uvedených stránek. Byla použita čísla nalezená ve finančních analýzách průmyslu a stavebnictví z let 2001 – 2003 vedená pod OKEČ G – obchod.

Při určování finančního zdraví podniku je dobré srovnávat výsledky jednotlivých ukazatelů s odvětvím nebo přímo s konkurencí dané firmy. V případě firmy OK – puls, s.r.o je to ale problém, firma svými činnostmi nezapadá přesně do odvětví, proto je nutné brát srovnání trochu s odstupem.

Z hlediska obchodu znamenal rok 2003 na podkladě růstu reálných příjmů domácností zvýšení výdajů na spotřebu (hlavní faktor růstu HDP) a tudíž i dynamický růst tržeb, s nímž lze při relativní stabilitě spotřebitelských cen spojovat posílení životní úrovně, i když v oblasti spotřeby domácností též se znatelně vyšším využitím možností nákupů na úvěr a splátky.

Rok 2003 přinesl další pokračování nastoupeného utváření organizační architektury obchodu se zřetelem na prosazování kvalitativních prvků v podnikatelských a provozních strukturách. Registry podnikatelů nevykazují podstatnější změny v počtech subjektů; při mírném růstu evidovaných firem (právnických či fyzických osob) dochází k zániku nebo fúzím obchodních firem, nicméně úbytky opět kompenzuje zakládání nových firem, takže celkové počty zejména velkých firem jsou do značné míry stabilizovány.

Velké společnosti zvyšovaly svoji vůdčí úlohu v obchodním podnikání, především v maloobchodě a ve vlastní velkoobchodní činnosti, zejména v oborech potravinářského zboží a zboží denní spotřeby. Jakkoli v tomto směru získávají rozhodující podíl a vliv na celkový vývoj obchodu, zvláště retailingu, je zřejmé, že i ostatní součásti obchodního podnikání – převážně řazené do malého a středního podnikání – uchovávají své místo na trhu a svoji schopnost prosperovat, zvláště pokud své formy obchodních aktivit přizpůsobují poptávce daného okruhu spotřebitelské veřejnosti.

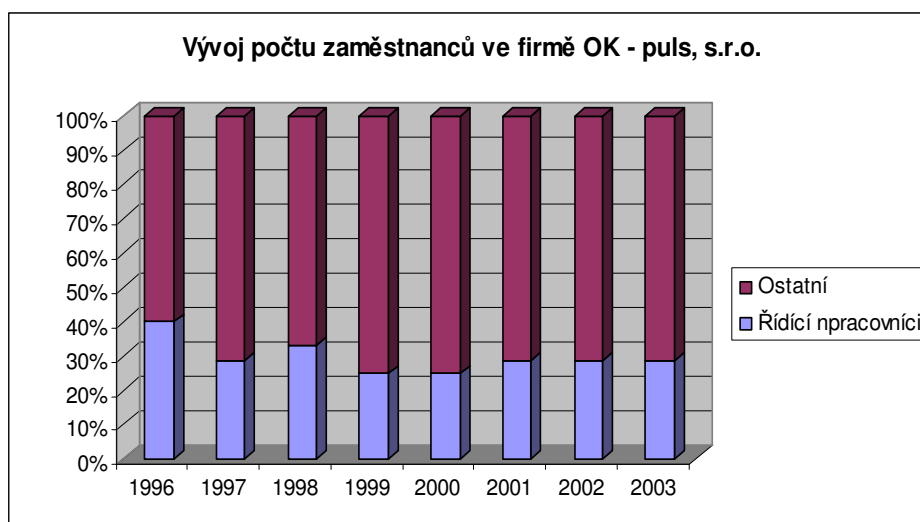
PŘÍLOHA PII: FINANČNÍ ANALÝZA FIRMY OK – PULS, S. R. O.

OBSAZENÍ SPOLEČNOSTI.

Společnost Robatherm má v současné době celkem asi 300 zaměstnanců, kdežto firma OK – Puls, s. r. o. má od založení (v roce 1994) v průměru 7 zaměstnanců ročně.

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Řídící npracovníci	2	2	2	2	2	2	2	2
Ostatní	3	5	4	6	6	5	5	5
Celkem	5	7	6	8	8	7	7	7
Poměr O/ŘP	1,5	2,5	2	3	3	2,5	2,5	2,5

Tabulka č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců ve firmě OK – puls, s.r.o. v letech 1996 – 2003 (zdroj: vlastní zpracování)

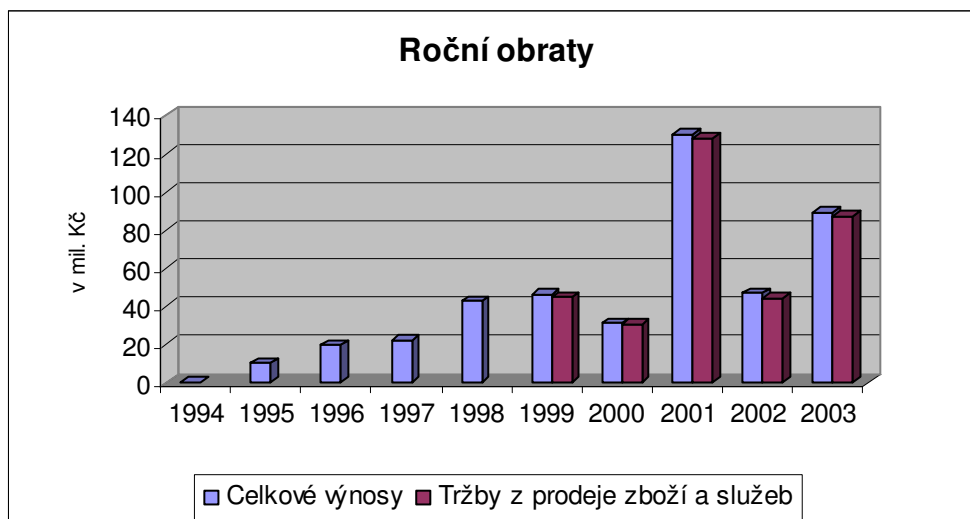


Graf č.1– Procentuelní vývoj počtu zaměstnanců v letech 1996 - 2003

(zdroj: vlastní zpracování)

ROČNÍ OBRA TY FIRMY OK – PULS, S. R. O.

OK – Puls, s. r. o. je pouhým zástupcem německé firmy Robatherm pro Českou republiku a přesto její obraty dosahují úctyhodných hodnot, přičemž tyto hodnoty jsou setinami celkových obrátů firmy Robatherm.



Graf č. 2– Roční obraty firmy OK – Puls, s. r. o.

(zdroj: vlastní zpracování)

Na tržbách se nejvíce podílí prodej a montáže klimatizačních jednotek a přímotopných ohříváčů. Montáže a opravy jednotek a ohříváčů se dají považovat ze vedlejší činnosti firmy.

FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU

Předkládaná finanční analýza firmy OK – Puls, s. r. o. obsahuje výsledky hospodaření za období 1996 – 2003.

Úkolem finanční analýzy je posouzení současné finanční situace podniku a zároveň vyhlídek do budoucnosti. Jedná se o diagnózu hospodaření podniku, která umožňuje, je-li prováděna kvalifikovaně a pravidelně, odhalit případné poruchy "finančního zdraví". Výsledky této analýzy jsou nezbytným zdrojem informací pro kvalitní vedení podniku a zlepšení rozhodovacích procesů.

Postup použitý při finanční analýze

Při zpracování analýzy byly použity jako podklady následující účetní výkazy za roky 1996 – 2003: rozvahy, výkazy zisků a ztrát a výkazy cash flow.

Z jednotlivých výkazů byly zpracovány údaje sloužící jako vstupní pro zhodnocení všech složek finanční rovnováhy: zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity.

Účelem finanční analýzy je zhodnotit finanční situaci podniku vzhledem k zjištěným skutečnostem.

Závěr interpretuje dosažené výsledky, tzn. analýzu situace podniku a jeho problémů.

Ukazatele finanční analýzy

Účetní výkazy obsahují údaje, které lze použít k analýze vývojových trendů – horizontální analýze a k procentnímu rozboru – vertikální analýze.

Horizontální analýza porovnává změny v položkách jednotl. výkazů v časové posloupnosti. Vypočet je následující: Absolutní změna = ukazatel_t – ukazatel_{t-1}

$$\% \text{ změna} = (\text{absolutní změna} * 100) / \text{ukazatel}_{t-1}$$

Vertikální analýza (% rozbor) spočívá ve vyjádření jednotl. položek účetních výkazů jako % podíl k jediné zvolené základně položené jako 100 %. Pro rozbor rozvahy je základnou výše aktiv (pasív), pro rozbor výkazu zisku a ztrát velikost celkových výnosů (nákladů).

Majetková a finanční struktura podniku (rozbor rozvahy)

Základní informace o majetkové struktuře firmy nám poskytne pohled na jednotlivé položky aktiv v rozvaze. Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury je uveden v tab. 1 a 2, vývojové trendy u majetkové a finanční struktury jsou uvedeny v tab. 3 a 4.

Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury – OK - Puls, s. r. o.

(v tis. Kč)	1996		1997		1998		1999	
AKTIVA CELKEM	7 205	100,00%	6 768	100,00%	8 805	100,00%	13 180	100,00%
<i>Dlouhodobý majetek</i>	274	3,80%	277	4,09%	541	6,14%	898	6,81%
DNM		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
DHM	274	3,80%	277	4,09%	320	3,63%	163	1,24%
DFM		0,00%		0,00%	221	2,51%	735	5,58%
<i>Oběžná aktiva</i>	6630	92,02%	3872	57,21%	7851	89,17%	12158	92,25%
Zásoby	293	4,07%	2945	43,51%	35	0,40%	3099	23,51%
Pohledávky	502	6,97%	747	11,04%	2603	29,56%	7049	53,48%
Finanční majetek	5835	80,99%	180	2,66%	5213	59,20%	2010	15,25%
Časové rozlišení	301	4,18%	2619	38,70%	413	4,69%	124	0,94%
PASIVA CELKEM	7205	100,00%	6768	100,00%	8805	100,00%	13180	100,00%
<i>Vlastní kapitál</i>	637	8,84%	1711	25,28%	4855	55,14%	7124	54,05%
Základní kapitál	100	1,39%	100	1,48%	100	1,14%	100	0,76%
Rezervní fondy,...	5	0,07%	10	0,15%	10	0,11%	10	0,08%
Kapitálové fondy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
HV min. let	335	4,65%	192	2,84%	1643	18,66%	4744	35,99%
HV b.o.	197	2,73%	1409	20,82%	3102	35,23%	2269	17,22%
<i>Cizí zdroje</i>	6470	89,80%	5049	74,60%	3950	44,86%	6020	45,68%
Rezervy	1	0,01%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Dlouhodobé závazky	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Krátkodobé závazky	6469	89,78%	4968	73,40%	3910	44,41%	6020	45,68%
Bankovní úvěry	0	0,00%	81	1,20%	40	0,45%	0	0,00%
dlouhodobé	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
krátkodobé	0	0,00%	81	1,20%	40	0,45%	0	0,00%
Časové rozlišení	98	1,36%	8	0,12%	0	0,00%	37	0,28%

Tabulka č. 2: Procentuální rozbor položek v letech 1996 - 1999

(zdroj: vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2000		2001		2002		2003	
AKTIVA CELKEM	30 273	100,00%	31 871	100,00%	24 813	100,00%	32 602	100,00%
<i>Dlouhodobý majetek</i>	291	0,96%	257	0,81%	478	1,93%	418	1,28%
DNM		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
DHM	70	0,23%	36	0,11%	257	1,04%	197	0,60%
DFM	221	0,73%	221	0,69%	221	0,89%	221	0,68%
<i>Oběžná aktiva</i>	29815	98,49%	31 325	98,29%	24 139	97,28%	32 083	98,41%
Zásoby	14321	47,31%	34	0,11%	34	0,14%	0	0,00%
Pohledávky	9244	30,54%	11 980	37,59%	11 893	47,93%	11 618	35,64%
Finanční majetek	6250	20,65%	19 311	60,59%	12 212	49,22%	20 465	62,77%
Časové rozlišení	167	0,55%	289	0,91%	196	0,79%	101	0,31%
PASIVA CELKEM	30273	100,00%	31 871	100,00%	24 813	100,00%	32 617	100,00%
<i>Vlastní kapitál</i>	8410	27,78%	24 048	75,45%	24 390	98,30%	23 429	71,83%
Základní kapitál	100	0,33%	100	0,31%	100	0,40%	100	0,31%
Rezervní fondy,...	10	0,03%	10	0,03%	10	0,04%	10	0,03%
Kapitálové fondy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
HV min. let	7014	23,17%	8 299	26,04%	20 488	82,57%	18 281	56,05%
HV b.o.	1285	4,24%	15 639	49,07%	3 792	15,28%	5 038	15,45%
<i>Cizí zdroje</i>	21779	71,94%	7 742	24,29%	414	1,67%	9 181	28,15%
Rezervy	0	0,00%	3	0,01%	0	0,00%	0	0,00%
Dlouhodobé závazky	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Krátkodobé závazky	21779	71,94%	7 739	24,28%	414	1,67%	9 181	28,15%
Bankovní úvěry	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
dlouhodobé	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
krátkodobé	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Časové rozlišení	84	0,28%	81	0,25%	9	0,04%	7	0,02%

Tabulka č. 2: Procentuální rozbor položek v letech 2000 - 2003

(zdroj: vlastní zpracování)

Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury v ODVĚTVÍ

v mil. Kč	2001		2002		2003	
AKTIVA CELKEM	242588	100,00%	297056	100,00%	305756	100,00%
<i>Dlouhodobý majetek</i>	<i>94310</i>	<i>38,88%</i>	<i>134897</i>	<i>45,41%</i>	<i>124759</i>	<i>40,80%</i>
DHM+DNM	77436	31,92%	94682	31,87%	104902	34,31%
DFM	16874	6,96%	40215	13,54%	19857	6,49%
<i>Oběžná aktiva</i>	<i>126116</i>	<i>51,99%</i>	<i>155472</i>	<i>52,34%</i>	<i>175365</i>	<i>57,35%</i>
Zásoby	42614	19,57%	53283	17,94%	56670	18,53%
Pohledávky	61075	25,18%	80607	27,14%	93732	30,66%
Finanční majetek	22427	9,24%	21582	0,09%	24964	8,16%
<i>Časové rozlišení</i>	<i>22162</i>	<i>9,14%</i>	<i>6688</i>	<i>2,25%</i>	<i>5632</i>	<i>1,84%</i>
PASIVA CELKEM	242588	100,00%	297056	100,00%	305756	100,00%
<i>Vlastní kapitál</i>	<i>73418</i>	<i>30,26%</i>	<i>100108</i>	<i>33,70%</i>	<i>105667</i>	<i>34,60%</i>
<i>Cizí zdroje</i>	<i>153774</i>	<i>63,39%</i>	<i>182332</i>	<i>61,40%</i>	<i>193117</i>	<i>63,20%</i>
Rezervy	3365	1,39%	7670	2,60%	7235	2,40%
Dlouhodobé závazky	21452	8,84%	20301	6,80%	13560	4,40%
Krátkodobé závazky	79533	32,79%	101663	37,70%	115237	34,20%
Bankovní úvěry	49424	20,37%	52761	17,80%	57084	18,70%
dlouhodobé	16203	6,68%	16426	5,50%	16441	5,40%
krátkodobé	33221	13,69%	36335	12,20%	40643	13,30%
<i>Časové rozlišení</i>	<i>15396</i>	<i>6,35%</i>	<i>14617</i>	<i>4,90%</i>	<i>6973</i>	<i>2,30%</i>

Tabulka č. 3: Procentuální rozbor položek v odvětví

(zdroj: www.mpo.cz)

Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury - OK – Puls, s. r. o.

(v tis. Kč)	1996	1997	1997/1996	1998	1998/1997	1999	1999/1998
AKTIVA CELKEM	7 205	6 768	-6%	8 805	30%	13 180	50%
<i>Dlouhodobý majetek</i>	<i>274</i>	<i>277</i>	<i>1%</i>	<i>541</i>	<i>95%</i>	<i>898</i>	<i>66%</i>
DNM	0	0	0%	0	0%	0	0%
DHM	274	277	1%	320	16%	163	-49%
DFM	0	0	0%	221	0%	735	233%
<i>Oběžná aktiva</i>	<i>6630</i>	<i>3872</i>	<i>-71%</i>	<i>7851</i>	<i>103%</i>	<i>12158</i>	<i>55%</i>
Zásoby	293	2945	90%	35	-99%	3099	8754%
Pohledávky	502	747	33%	2603	248%	7049	171%
Finanční majetek	5835	180	-3142%	5213	2796%	2010	-61%
<i>Časové rozlišení</i>	<i>301</i>	<i>2619</i>	<i>89%</i>	<i>413</i>	<i>-84%</i>	<i>124</i>	<i>-70%</i>
PASIVA CELKEM	7205	6768	-6%	8805	30%	13180	50%
<i>Vlastní kapitál</i>	<i>637</i>	<i>1711</i>	<i>63%</i>	<i>4855</i>	<i>184%</i>	<i>7124</i>	<i>47%</i>
Základní kapitál	100	100	0%	100	0%	100	0%
Rezervní fondy,...	5	10	50%	10	0%	10	0%
Kapitálové fondy	0	0	0%	0	0%	0	0%
HV min. let	335	192	-74%	1643	756%	4744	189%
HV b.o.	197	1409	86%	3102	120%	2269	-27%
<i>Cizí zdroje</i>	<i>6470</i>	<i>5049</i>	<i>-28%</i>	<i>3950</i>	<i>-22%</i>	<i>6020</i>	<i>52%</i>
Rezervy	1	0	0%	0	0%	0	0%
Dlouhodobé závazky	0	0	0%	0	0%	0	0%
Krátkodobé závazky	6469	4968	-30%	3910	-21%	6020	54%
Bankovní úvěry	0	81	100%	40	-51%	0	-100%
dlouhodobé	0	0	0%	0	0%	0	0%
krátkodobé	0	81	100%	40	-51%	0	-100%
<i>Časové rozlišení</i>	<i>98</i>	<i>8</i>	<i>-1125%</i>	<i>0</i>	<i>-100%</i>	<i>37</i>	<i>0%</i>

Tabulka č. 4: Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury – OK – Puls,
s. r. o. – část 1.

(zdroj: www.mpo.cz)

(v tis. Kč)	2000	2000/1999	2001	2001/2000	2002	2002/2001	2003
AKTIVA CELKEM	30 273	130%	31 871	5%	24 813	-22%	32 602
<i>Dlouhodobý majetek</i>	<i>291</i>	<i>-68%</i>	<i>257</i>	<i>-12%</i>	<i>478</i>	<i>86%</i>	<i>418</i>
DNM	0	0%	0	0%	0	0%	0
DHM	70	-57%	36	-49%	257	614%	197
DFM	221	-70%	221	0%	221	0%	221
<i>Oběžná aktiva</i>	<i>29815</i>	<i>145%</i>	<i>31 325</i>	<i>5%</i>	<i>24 139</i>	<i>-23%</i>	<i>32 083</i>
Zásoby	14321	362%	34	-100%	34	0%	0
Pohledávky	9244	31%	11 980	30%	11 893	-1%	11 618
Finanční majetek	6250	211%	19 311	209%	12 212	-37%	20 465
<i>Časové rozlišení</i>	<i>167</i>	<i>35%</i>	<i>289</i>	<i>73%</i>	<i>196</i>	<i>-32%</i>	<i>101</i>
PASIVA CELKEM	30273	130%	31 871	5%	24 813	-22%	32 617
<i>Vlastní kapitál</i>	<i>8410</i>	<i>18%</i>	<i>24 048</i>	<i>186%</i>	<i>24 390</i>	<i>1%</i>	<i>23 429</i>
Základní kapitál	100	0%	100	0%	100	0%	100
Rezervní fondy,...	10	0%	10	0%	10	0%	10
Kapitálové fondy	0	0%	0	0%	0	0%	0
HV min. let	7014	48%	8 299	18%	20 488	147%	18 281
HV b.o.	1285	-43%	15 639	1117%	3 792	-76%	5 038
<i>Cizí zdroje</i>	<i>21779</i>	<i>262%</i>	<i>7 742</i>	<i>-64%</i>	<i>414</i>	<i>-95%</i>	<i>9 181</i>
Rezervy	0	0%	3	0%	0	-100%	0
Dlouhodobé závazky	0	0%	0	0%	0	0%	0
Krátkodobé závazky	21779	262%	7 739	-64%	414	-95%	9 181
Bankovní úvěry	0	0%	0	0%	0	0%	0
dlouhodobé	0	0%	0	0%	0	0%	0
krátkodobé	0	0%	0	0%	0	0%	0
<i>Časové rozlišení</i>	<i>84</i>	<i>127%</i>	<i>81</i>	<i>-4%</i>	<i>9</i>	<i>-89%</i>	<i>7</i>

Tabulka č. 4: Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury – OK – Puls,
s. r. o. – část 2.

(zdroj: www.mpo.cz)

(v tis. Kč)	2003/2002	2003/1996	2003/1997	2003/1998	2003/1999	2003/2000	2003/2001
AKTIVA CELKEM	31%	352%	382%	270%	147%	8%	2%
<i>Dlouhodobý majetek</i>	<i>-13%</i>	<i>63%</i>	<i>51%</i>	<i>-23%</i>	<i>-53%</i>	<i>44%</i>	<i>63%</i>
DNM	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
DHM	-23%	447%	-29%	-38%	21%	181%	447%
DFM	0%	0%	0%	0%	-70%	0%	0%
<i>Oběžná aktiva</i>	<i>33%</i>	<i>2%</i>	<i>729%</i>	<i>309%</i>	<i>164%</i>	<i>8%</i>	<i>2%</i>
Zásoby	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%
Pohledávky	-2%	-3%	1455%	346%	65%	26%	-3%
Finanční majetek	68%	6%	11269%	293%	918%	227%	6%
<i>Časové rozlišení</i>	<i>-48%</i>	<i>-65%</i>	<i>-96%</i>	<i>-76%</i>	<i>-19%</i>	<i>-40%</i>	<i>-65%</i>
PASIVA CELKEM	31%	2%	382%	270%	147%	8%	2%
<i>Vlastní kapitál</i>	<i>-4%</i>	<i>-3%</i>	<i>1269%</i>	<i>383%</i>	<i>229%</i>	<i>179%</i>	<i>-3%</i>
Základní kapitál	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Rezervní fondy,...	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Kapitálové fondy	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
HV min. let	-11%	120%	9421%	1013%	285%	161%	120%
HV b.o.	33%	-68%	258%	62%	122%	292%	-68%
<i>Cizí zdroje</i>	<i>2118%</i>	<i>19%</i>	<i>82%</i>	<i>132%</i>	<i>53%</i>	<i>-58%</i>	<i>19%</i>
Rezervy	0%	-100%	0%	0%	0%	0%	-100%
Dlouhodobé závazky	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Krátkodobé závazky	2118%	19%	85%	135%	53%	-58%	19%
Bankovní úvěry	0%	0%	-100%	-100%	0%	0%	0%
dlouhodobé	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
krátkodobé	0%	0%	-100%	-100%	0%	0%	0%
<i>Časové rozlišení</i>	<i>-22%</i>	<i>-91%</i>	<i>-13%</i>	<i>0%</i>	<i>-81%</i>	<i>-92%</i>	<i>-91%</i>

Tabulka č. 4: Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury – OK – Puls,
s. r. o. – část 3.

(zdroj: www.mpo.cz)

Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury v ODVĚTVÍ

v mil. Kč	2001	2002	2002/2001	2003	2003/2002	2003/2001
AKTIVA CELKEM	242588	297056	22%	305756	3%	21%
<i>Dlouhodobý majetek</i>	<i>94310</i>	<i>134897</i>	<i>43%</i>	<i>124759</i>	<i>-8%</i>	<i>24%</i>
DHM+DNM	77436	94682	22%	104902	11%	26%
DFM	16874	40215	138%	19857	-51%	15%
<i>Oběžná aktiva</i>	<i>126116</i>	<i>155472</i>	<i>23%</i>	<i>175365</i>	<i>13%</i>	<i>28%</i>
Zásoby	42614	53283	25%	56670	6%	25%
Pohledávky	61075	80607	32%	93732	16%	35%
Finanční majetek	22427	21582	-4%	24964	16%	10%
<i>Casové rozlišení</i>	<i>22162</i>	<i>6688</i>	<i>-70%</i>	<i>5632</i>	<i>-16%</i>	<i>-294%</i>
PASIVA CELKEM	242588	297056	22%	305756	3%	21%
<i>Vlastní kapitál</i>	<i>73418</i>	<i>100108</i>	<i>36%</i>	<i>105667</i>	<i>6%</i>	<i>31%</i>
<i>Cizí zdroje</i>	<i>153774</i>	<i>182332</i>	<i>19%</i>	<i>193117</i>	<i>6%</i>	<i>20%</i>
Rezervy	3365	7670	126%	7235	-5%	53%
Dlouhodobé závazky	21452	20301	-5%	13560	-33%	-58%
Krátkodobé závazky	79533	101663	28%	115237	13%	31%
Bankovní úvěry	49424	52761	7%	57084	8%	13%
dlouhodobé	16203	16426	1%	16441	0%	1%
krátkodobé	33221	36335	9%	40643	12%	18%
<i>Casové rozlišení</i>	<i>15396</i>	<i>14617</i>	<i>-5%</i>	<i>6973</i>	<i>-52%</i>	<i>-121%</i>

Tabulka č. 5: Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury v odvětví

(zdroj: www.mpo.cz)

Z rozboru majetkové struktury společnosti OK – Puls, s. r. o. je zřejmé, že oběžná aktiva se výraznou měrou podílí na struktuře aktiv. Jejich podíl přesahuje 90 %, v posledních letech je téměř stoprocentní. Pouze v roce 1997 došlo k razantnímu snížení podílu oběžných aktiv na majetku. Bylo to zapříčiněno vysokým nárůstem položek časového rozlišení, jejichž podíl v tomto roce dosáhl 39 %. Nelze přesně určit, která ze složek oběžných aktiv se na začátku sledovaného období zásadním způsobem podílí na jejich tvorbě. Tyto složky jsou velmi proměnlivé a nelze zanedbat cyklus složek oběžného majetku, jako například – zásoby – pohledávky – peníze. Z tabulky 3 lze vyčíst, že vývoj zásob i finančního majetku byl v průběhu celého sledovaného období kolísavý. Vezmeme-li například zásoby – z roku 1996 na rok 1997 byl jejich nárůst 90-ti procentní, rok na to poklesly o 99%, v dalším roce se zvýšily o 8754% atd. Naopak pohledávky vykazují rostoucí tendenci od roku 1996 až do roku 2003, již v roce 1998 dosahují 30 procentního podílu na struktuře majetku. V dalších letech je tento podíl nad 30-ti procenty.

Závazky společnost hradí velmi dobře, jsou ovšem hrazeny především vlastním kapitálem firmy. Co se týče krátkodobých závazků, ty se také podílí na hrazení závazků, ale jen částečně. Že je na tom sledovaná firma velmi dobře svědčí i rostoucí podíl

vlastního kapitálu na celkovém kapitálu. A další skutečností je to, že firma nemá a nikdy neměla žádný bankovní úvěr, na rozdíl ve srovnání s odvětvím, kde se podíl bankovních úvěrů pohybuje stále kolem 15 %. Z hlediska vývoje času vykazuje společnost čím dál větší zisky, což je dáno dobrou prosperitou firmy.

Krátkodobé závazky společnosti OK – Puls, s. r. o. se podílejí na celkových pasivech průměrně 50 %, ale jejich vývoj je skokový. Z pohledu odvětví by se tento podíl měl pohybovat kolem 28 %, kde je vývoj ovšem také skokový. Firma také na rozdíl od odvětví neupřednostňuje financování z krátkodobých úvěrů.

POMĚR POHLEDÁVEK (ZÁVAZKŮ) PO LHŮTĚ SPLATNOSTI NA CELKOVÝCH POHLEDÁVKÁCH (ZÁVAZCÍCH) DÉLE NEŽ 180 DNÍ

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
pohledávky po splatnosti - firma	0,0%	16,7%	7,0%	11,4%	21,7%	35,8%	43,0%	20,9%
závazky po splatnosti - firma	0,0%	0,0%	0,0%	48,5%	0,0%	12,8%	15,8%	0,0%
pohledávky po splatnosti - odvětví	x	x	x	x	x	9,3%	8,2%	6,6%
závazky po splatnosti - odvětví	x	x	x	x	x	3,9%	3,6%	3,1%

Tabulka č. 6: Poměr pohledávek (závazků) po lhůtě splatnosti na celkových pohledávkách(závazcích) déle než 180 dní

(zdroj:vlastní zpracování)

Podíl pohledávek po lhůtě splatnosti delší než 180 dní na krátkodobých pohledávkách se pohybuje průměrně mezi 10 % - 20 % s výjimkou roku 2001 a 2002, kdy byl podíl těchto pohledávek extrémně vysoký. Tato čísla by měla být pro firmu alarmující a měla by se okamžitě začít zabývat tímto problémem. Vývoj v odvětví vykazuje klesající tendenci, hodnoty se pohybují v letech 2001 – 2003 od 10 % směrem dolů až k necelým 7 %.

Podíl závazků po splatnosti na celkových závazcích sice není zanedbatelný, ale ve srovnání s odvětvím rozdíl není tak markantní, jako u pohledávek. Celkově je podíl závazků po splatnosti na celkových závazcích velmi kolísavý, ale v letech 1996, 1997, 1998, 2000 a 2003 jsou závazky po lhůtě splatnosti nulové.

ANALÝZA NÁKLADŮ A VÝNOSŮ

Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů obsahuje tab. č. 7 a 8. Vývojové trendy u položek výkazu zisku a ztráty uvádí tab. č. 9 a 10.

Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů - OK – Puls, s. r. o.

(v tis. Kč)	1996		1997		1998		1999	
Tržby za prodej zboží	19300	98,37%	21018	94,92%	39707	92,00%	42963	92,82%
Výkony	91	0,46%	252	1,14%	2063	4,78%	2025	4,37%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	91	0,46%	252	1,14%	2063	4,78%	2025	4,37%
Změna stavu + aktivace	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Ostatní výnosy	229	1,17%	874	3,95%	1388	3,22%	1299	2,81%
VÝNOSY	19620	100,00%	22144	100,00%	43158	100,00%	46287	100,00%
Náklady na zboží	15956	82,79%	13618	68,75%	29710	77,43%	33457	78,18%
Výkonová spotřeba	2088	10,83%	3829	19,33%	5578	14,54%	6022	14,07%
Nákladové úroky	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Odpisy	248	1,29%	289	1,46%	433	1,13%	451	1,05%
Osobní náklady	798	4,14%	1406	7,10%	2168	5,65%	2217	5,18%
Ostatní náklady	182	0,94%	665	3,36%	481	1,25%	646	1,51%
NAKLADY	19272	100,00%	19807	100,00%	38370	100,00%	42793	100,00%

Tabulka č. 7: Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů OK – Puls, s. r. o.

v letech 1996 - 1999

(zdroj: vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2000		2001		2002		2003	
Tržby za prodej zboží	30222	97,47%	123 072	94,24%	38 387	83,02%	85 365	95,24%
Výkony	291	0,94%	5 178	3,96%	5 651	12,22%	1 761	1,96%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	291	0,94%	5 178	3,96%	5 651	12,22%	1 761	1,96%
Změna stavu + aktivace	0	0,00%	0		0	0,00%	0	0,00%
Ostatní výnosy	495	1,60%	2 344	1,79%	2 198	4,75%	2 507	2,80%
VÝNOSY	31008	100,00%	130594	100,00%	46236	100,00%	89633	100,00%
Náklady na zboží	22100	75,84%	94169	87,27%	30538	74,28%	70555	85,29%
Výkonová spotřeba	4199	14,41%	10 985	10,18%	7 943	19,32%	8 425	10,18%
Nákladové úroky	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	3	0,00%
Odpisy	327	1,12%	294	0,27%	57	0,14%	154	0,19%
Osobní náklady	1896	6,51%	1702	1,58%	1930	4,69%	2007	2,43%
Ostatní náklady	618	2,12%	757	0,70%	642	1,56%	1 576	1,91%
NAKLADY	29140	100,00%	107 907	100%	41 110	100,00%	82 720	100,00%

Tabulka č. 7: Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů OK – Puls, s. r. o. –

v letech 2000 - 2003

(zdroj: vlastní zpracování)

Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů v ODVĚTVÍ

v mil. Kč	2001		2002		2003	
Tržby za prodej zboží	467254	90,20%	594214	89,84%	631382	91,11%
Výkony	26462	5,11%	35530	5,37%	36953	5,33%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	23499	4,54%	32472	4,91%	33841	4,88%
Změna stavu + aktivace	2963	57,00%	3058	0,46%	3112	0,45%
Ostatní výnosy	24311	4,69%	31639	4,78%	24634	3,55%
VYNOSY	518027	100,00%	661383	100,00%	692969	100,00%
Náklady na zboží	393838	76,03%	507333	78,31%	541903	78,98%
Výkonová spotřeba	51553	9,95%	64395	9,94%	67423	9,83%
Nákladové úroky	4687	0,90%	4732	0,73%	4489	0,65%
Odpisy	8692	1,68%	11771	1,82%	11276	1,64%
Osobní náklady	25200	4,86%	32419	5,00%	33967	4,95%
Ostatní náklady	25992	5,02%	27195	4,20%	27070	3,95%
NAKLADY	509963	100,00%	647846	100,00%	686128	100,00%

Tabulka č. 8: Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů v odvětví

(zdroj: www.mpo.cz)

Vývojové trendy položek výnosů a nákladů - OK – Puls, s. r. o.

(v tis. Kč)	1996	1997	1997/1996	1998	1998/1997	1999	1999/1998
Tržby za prodej zboží	19300	21018	9%	39707	89%	42963	8%
Výkony	91	252	177%	2063	719%	2025	-2%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	91	252	177%	2063	719%	2025	-2%
Změna stavu + aktivace	0	0	0%	0	0%	0	0%
Ostatní výnosy	229	874	282%	1388	59%	1299	-6%
VYNOSY	19620	22144	13%	43158	95%	46287	7%
Náklady na zboží	15956	13618	-15%	29710	118%	33457	13%
Výkonová spotřeba	2088	3829	83%	5578	46%	6022	8%
Nákladové úroky	0	0	0%	0	0%	0	0%
Odpisy	248	289	17%	433	50%	451	4%
Osobní náklady	798	1406	76%	2168	54%	2217	2%
Ostatní náklady	182	665	265%	481	-28%	646	34%
NAKLADY	19272	19807	3%	38370	94%	42793	12%

Tabulka č. 9: Vývojové trendy položek výnosů a nákladů OK – Puls, s. r. o. – část 1.

(zdroj: vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2000	2000/1999	2001	2001/2000	2002	2002/2001	2003
Tržby za prodej zboží	30222	-30%	123072	307%	38387	-69%	85365
Výkony	291	-86%	5178	1679%	5651	9%	1761
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	291	-86%	5178	1679%	5651	9%	1761
Změna stavu + aktivace	0	0%	0	0%	0	0%	0
Ostatní výnosy	495	-62%	2344	374%	2198	-6%	2507
VYNOSY	31008	-33%	130594	321%	46236	-65%	89633
Náklady na zboží	22100	-34%	94169	326%	30538	-68%	70555
Výkonová spotřeba	4199	-30%	10985	162%	7943	-28%	8425
Nákladové úroky	0	0%	0	0%	0	0%	3
Odpisy	327	-27%	294	-10%	57	-81%	154
Osobní náklady	1896	-14%	1702	-10%	1930	13%	2007
Ostatní náklady	618	-4%	757	22%	642	-15%	1576
NAKLADY	29140	-32%	107907	270%	41110	-62%	82720

Tabulka č. 9: Vývojové trendy položek výnosů a nákladů OK – Puls, s. r. o. – část

2.

(zdroj: vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2003/2002	2003/1996	2003/1997	2003/1998	2003/1999	2003/2000	2003/2001
Tržby za prodej zboží	122%	342%	306%	115%	99%	-68%	-31%
Výkony	-69%	1835%	599%	-15%	-13%	-102%	-66%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	-69%	1835%	599%	-15%	-13%	-102%	-66%
Změna stavu + aktivace	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ostatní výnosy	14%	995%	187%	81%	93%	-50%	7%
VYNOSY	94%	357%	305%	108%	94%	-69%	-31%
Náklady na zboží	131%	342%	418%	137%	111%	-73%	-25%
Výkonová spotřeba	6%	303%	120%	51%	40%	-67%	-23%
Nákladové úroky	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Odpisy	170%	-38%	-47%	-64%	-66%	41%	-48%
Osobní náklady	4%	152%	43%	-7%	-9%	-122%	18%
Ostatní náklady	145%	766%	137%	228%	144%	5%	108%
NAKLADY	101%	329%	318%	116%	93%	-71%	-23%

Tabulka č. 9: Vývojové trendy položek výnosů a nákladů OK – Puls, s. r. o. – část

3.

(zdroj: vlastní zpracování)

Vývojové trendy položek výnosů a nákladů v ODVĚTVÍ

v mil. Kč	2001	2002	02/01	2003	03/02	03/01
<i>Tržby za prodej zboží</i>	467254	594214	27%	631382	6%	20%
<i>Výkony</i>	26462	35530	34%	36953	4%	42%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	23499	32472	38%	33841	4%	50%
Změna stavu + aktivace	2963	3058	3%	3112	2%	-312%
<i>Ostatní výnosy</i>	24311	31639	30%	24634	-22%	-67%
VÝNOSY	518027	661383	28%	692969	5%	13%
<i>Náklady na zboží</i>	393838	507333	29%	541903	7%	32%
<i>Výkonová spotřeba</i>	51553	64395	25%	67423	5%	32%
<i>Nákladové úroky</i>	4687	4732	1%	4489	-5%	1%
<i>Odpisy</i>	8692	11771	35%	11276	-4%	34%
<i>Osobní náklady</i>	25200	32419	29%	33967	5%	28%
<i>Ostatní náklady</i>	25992	27195	5%	27070	0%	-8,60%
NAKLADY	509963	647846	27%	686128	6%	23%

Tabulka č. 10: Vývojové trendy položek výnosů a nákladů v odvětví

(zdroj: www.mpo.cz)

Strukturu výnosů tvoří převážně tržby za prodej zboží. Významnou charakteristikou ve sledovaném období jsou výkyvy v nárůstu výnosů, což se odvíjí od počtu uzavřených, splněných a především zaplacených zakázek. Tržby za prodej zboží jsou rostoucí, v roce 2001 zaznamenala společnost zřetelné zvýšení výnosů, což vyplývá z úspěšnosti tohoto roku – byla uzavřena a úspěšně provedena velká zakázka.

Dochází k růstu výnosů za kolísajícího stavu nákladů. Důležitou roli v položkách nákladů tvoří náklady na zboží. Další důležitou a významnou položkou je výkonová spotřeba, která je ale téměř neměnná a pohybuje se stále kolem 15%, což je o něco vyšší než u odvětví, kde se tato hodnota pohybuje kolem 10%.

Procentuální rozbor položek výnosů v odvětví vykazuje taktéž rostoucí trend. Výkony vykazují nepatrný rostoucí podíl.

Co se týče procentuálního rozboru položek nákladů v odvětví, největší podíl tvoří výkonová spotřeba, která se pohybuje okolo 50%, další významný podíl na nákladech tvoří osobní náklady vykazující rostoucí tendenci.

VÝVOJ HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU

Vývoj HV v letech 1996 - 2003

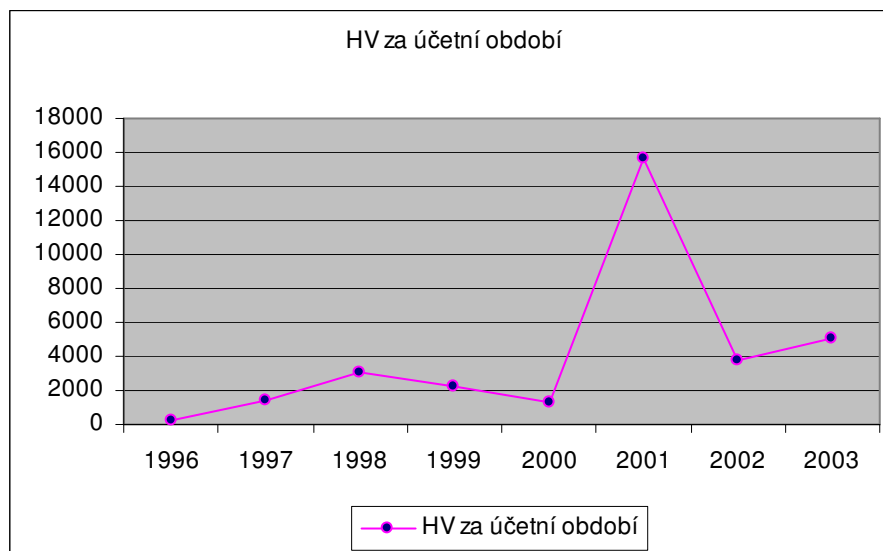
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Provozní HV	291	1958	4199	2528	1614	20844	3575	5489
Finanční HV	57	364	530	966	254	1746	1551	1424
Mimořádný HV	0	15	59	0	0	97	0	0
HV za účetní období	198	1409	3102	2269	1285	15639	3792	5038
HV před zdaněním (EBT)	348	2337	4788	3493	1868	22687	5126	6913
HV před zdaněním a úroky (EBIT)	348	2337	4788	3493	1868	22687	5126	6916

Tabulka č.11: Vývoj hospodářského výsledku v letech 2001 – 2003

(zdroj: vlastní zpracování)

V tabulce č. 11 je zobrazen přehled vývoje hospodářského výsledku a jeho jednotlivých součástí. Z tabulky a následného grafu je patrný skokový vývoj hospodářského výsledku firmy OK – Puls, s. r. o. Nejlepšího hospodářského výsledku dosáhla firma v roce 2001, kdy činil zhruba 15,5 milionů Kč. Naopak nejmenšího hospodářského výsledku za účetní období dosáhla firma v roce 1996. Záporného hospodářského výsledku dosáhla firma pouze v roce 1994, kdy byla založena, to ovšem v tabulce není uvedeno.

Vývoj hospodářského výsledku v letech 2001 - 2003



Graf č. 3: Vývoj HV v letech 1996 – 2003

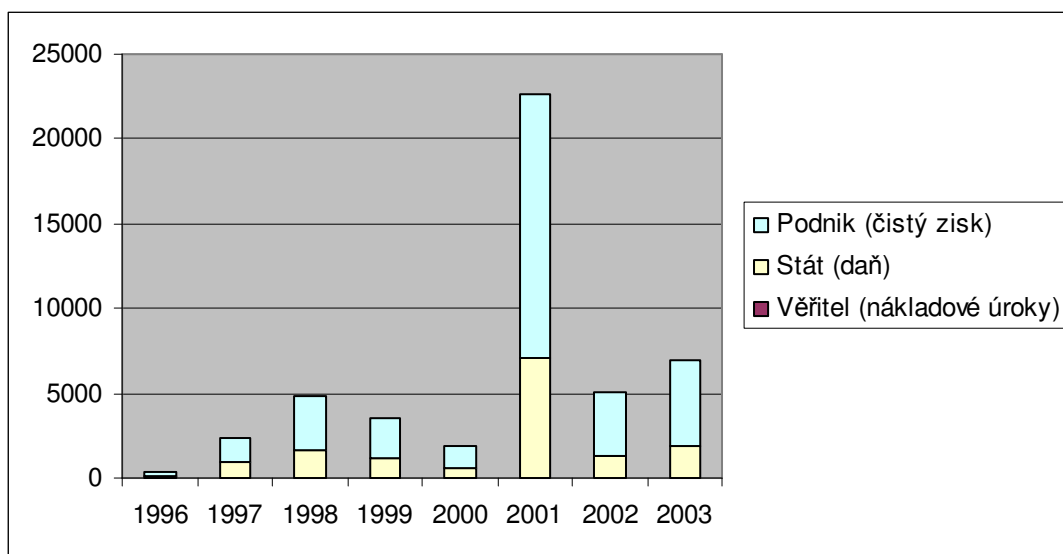
(zdroj: vlastní zpracování)

Dělení HV před zdaněním a úroky – OK- Puls, s. r. o.

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
EBIT	348	2337	4788	3493	1868	22687	5126	6913
Věřitel (nákladové úroky)	0	0	0	0	0	0	0	3
Stát (daň)	150	928	1686	1225	583	7 048	1 334	1 875
Podnik (čistý zisk)	198	1409	3102	2268	1285	15639	3792	5035

Tabulka č. 12: Vývoj hospodářského výsledku v letech 1996 – 2003

(zdroj: vlastní zpracování)



Graf č. 4: Vývoj hospodářského výsledku v letech 1996 – 2003

(zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky č. 12 je zřejmé, že v podniku se výše čistého zisku vyvíjí opět skokově a opět je tu patrný extrémní rok 2001, kdy se firmě podařilo zmnohonásobit čistý zisk oproti ostatním rokům. Skokové vývoje podstatných ukazatelů ve firmě se odvíjejí od počtu a velikosti uzavřených zakázek. Firma je závislá na uzavření buď velké klíčové zakázky nebo více menších zakázek. Pokud se toto firmě OK – puls, s.r.o. nepodaří jsou její podstatné ukazatele nižší než obvykle a nebo naopak, jak je vidět v roce 2001. U odvětví (tab. 13) se tento podíl také vyvíjí skokově. Podíl pro věřitele se ve formě nákladových úroků nemění, vždy jsou nula, až na rok 2003, kdy má firma malé nákladové úroky ve výši 3 tisíc Kč. U odvětví se tento podíl v jednotlivých letech nepatrně mění. Daňová povinnost má rostoucí tendenci zapříčiněnou rostoucím hospodářským výsledkem.

Dělení HV před zdaněním a úroky v ODVĚTVÍ v mil. Kč

	2001	2002	2003
EBIT	1 933,90	2 923,70	2 401,60
Věřitel (nákladové úroky)	520	512	515
Stát (daň)	616,9	725,98	759,79
Podnik (čistý zisk)	797	1 685,72	1 126,81

Tabulka č. 13: Vývoj hospodářského výsledku
v letech 2001 – 2003 v odvětví v mil. Kč

(zdroj: www.mpo.cz)

ANALÝZA CASH FLOW

Kategorie cash flow je ve finančním řízení a rozhodování vyspělých zemí s tržní ekonomikou stále více využívána. Slouží především:

- k hodnocení finanční stability podniku a příčin změn stavu peněžních prostředků,
- ke krátkodobému plánování peněžních příjmů a výdajů,
- ke střednědobému a dlouhodobému sestavování finančních výhledů podniku,
- k hodnocení finanční efektivnosti investičních variant jako efekt příslušné investice,
- jako jedna z forem stanovení základu tržní ceny podniku.

Vývoj peněžních toků v Kč v letech 2001 – 2003

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<i>Počáteční stav peněžních prostředků</i>	887	5835	180	5213	2010	6250	19311	12212
<i>Konečný stav peněžních prostředků</i>	5835	180	5213	2010	6250	19311	12212	20465
Čistá změna peněžních prostředků	4948	-5655	5033	-3203	4240	13061	-7099	8253

Tabulka č. 14: Vývoj toků peněžní hotovosti firmy OK- Puls, s. r. o.

(zdroj: vlastní zpracování)

V tabulce č. 14 je ve zkrácené podobě uveden vývoj čisté změny peněžních prostředků v letech 1996 – 2003. Mám zde uvedenu pouze čistou změnu peněžních prostředků, poněvadž firma OK – Puls, s. r. o. nedělá výkazy o peněžních tocích každý rok.

Z tabulky č. 14 je ale jasně viditelná čistá změna peněžních prostředků v hotovosti, tzn., že v letech 1997, 1999 a 2002 měla firma velké výdaje za nákup finančního majetku a také investičního majetku. V ostatních letech firma disponovala s velkými částkami likvidních peněz a nepodařilo se jí správně, ne-li vůbec peníze investovat nebo využít v jiných směrech.

ROZDÍLOVÝ UKAZATEL

Vývoj čistého pracovního kapitálu v Kč v letech 1996 – 2003

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Čistý pracovní kapitál	161	-1096	3941	6138	8036	23586	23725	22902

Tabulka č. 15: Čistý pracovní kapitál jednotlivých let 1996 - 2003

(zdroj: vlastní zpracování)

Čistý pracovní kapitál je rozdílovým ukazatelem sloužící k analýze a řízení finanční situace firmy s orientací na jeho likviditu.

Konkrétně: čistý pracovní kapitál (ČPK) = oběžná aktiva (OA) – krátkodobé cizí zdroje (KCZ)

ČPK má vliv na platební schopnost podniku.

V tab. č. 15 je uveden vývoj ČPK v jednotlivých letech. Vývoj ČPK můžeme hodnotit víceméně pozitivně, protože se v analyzovaných letech, konkrétně od roku 1998 pohybuje stále v kladných číslech, což znamená, že oběžná aktiva jsou kryta i z jiných než krátkodobých zdrojů. Krátkodobý majetek je tedy dostatečným zdrojem pro splácení krátkodobých závazků. Nejlepšího výsledku dosáhla firma

OK - Puls, s. r. o. v roce 2002, kdy měla nejvíce krátkodobých finančních prostředků okamžitě k dispozici ke krytí neočekávaných závazků. Z hlediska podílu ČPK na oběžných aktivech se však velikosti k doporučené hodnotě 30% - 60% nejvíce přibližují v roce 1998, 1999 a v roce 2000. V ostatních letech jsou procentuální hodnoty extrémně vysoké, tj. v letech 2001, 2002 a 2003, viz. tab. č. 16. Tyto extrémní hodnoty jsou dány stále se zvyšující likviditou firmy.

POMĚROVÉ UKAZATELE

Důležitými ukazateli finanční situace podniku jsou tzv. **poměrové ukazatele**. Do této kategorie ukazatelů patří ukazatele likvidity, zadluženosti, aktivity, rentability, případně ostatní ukazatele.

Analýza likvidity majetkové a finanční struktury OK- Puls, s. r. o.

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Podle toho, jakou míru jistoty požadujeme od tohoto měření, dosazujeme do čitatele majetkové složky s různou dobou *likvidnosti*, tj. přeměnitelnosti na peníze.

Ukazatelé likvidity:

Běžná likvidita - „**likvidita III. stupně**“ = oběžná aktiva / krátkodobé cizí zdroje, kde krátkodobé cizí zdroje = krátkodobé závazky + krátkodobé úvěry a výpomoci)

Pohotová likvidita – „**likvidita II. stupně**“ = (krátkodobé pohledávky + finanční majetek) / (krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci)

Okamžitá likvidita – „**likvidita I. stupně**“ = finanční majetek / (krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci)

Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech = ČPK / oběžná aktiva

Podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech = ČPK / aktiva

Ukazatele likvidity ve firmě OK - Puls, s. r. o. v letech 1996 – 2003

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Doporučené hodnoty MPO
Běžná likvidita	1,02	0,78	2,01	2,02	1,37	4,05	58,31	3,49	1,5-2
Pohotová likvidita	0,98	0,19	2,00	1,25	0,63	4,02	56,06	3,49	1
Hotovostní likvidita	0,90	0,04	1,33	0,33	0,29	2,50	29,50	2,23	0,2
ČPK/OA	2,4%	-28,3%	50,2%	50,5%	27,0%	75,3%	98,3%	71,4%	30%-50%
ČPK/A	2,2%	-16,2%	44,8%	46,6%	26,5%	74,0%	95,6%	70,2%	

Tabulka č.16: Ukazatelé likvidity let 1996 - 2003

(zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity v ODVĚTVÍ

	2001	2002	2003	Doporučené hodnoty MPO
Běžná likvidita	1,12	1,13	1,12	1,5-2
Pohotová likvidita	0,74	0,74	0,76	1
Hotovostní likvidita	0,2	0,16	0,16	0,2
ČPK/OA	10,60%	13,86%	11,11%	30%-50%
ČPK/A	5,51%	5,88%	6,37%	

Tabulka č. 17: Ukazatele likvidity v odvětví

(zdroj: www.mpo.cz)

Z tabulky číslo 16 je zřejmé, že ukazatelé běžné likvidity nedosahují doporučených hodnot pouze v letech 1996, 1997 a 2000. V dalších letech se likvidita pohybuje skokově vysoko nad doporučenou hodnotou. Výjimkou je rok 2002, kdy se ukazatelé likvidity nacházejí v extrémně vysokých hodnotách. Tento fakt byl zapříčiněn hlubokým propadem stavu krátkodobých závazků, oběžná aktiva se pohybují stále na stejné výši.

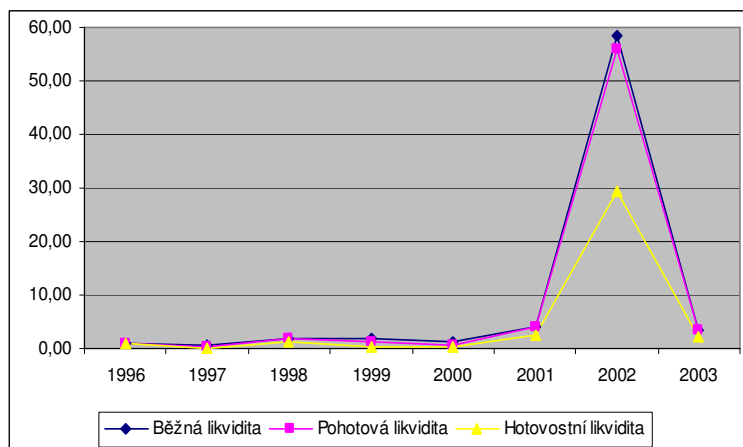
Situace v odvětví je u běžné likvidity horší, ve všech letech se pohybuje kolem 1,12. Odvětví se velmi přibližuje doporučeným hodnotám Ministerstva průmyslu na rozdíl od sledované firmy.

Všechny ukazatele jsou však orientačními charakteristikami, je nutné vykázat peněžní toky v podobě cash flow a doložit je přírůstky a úbytky peněžních prostředků. Samotný fakt, že podnik dosahuje zisku, nedává ještě záruku, že je schopen hradit své závazky, ale z tabulky číslo 6 je zřejmé, že v letech 2003, 2000, 1998, 1997, 1996 firma OK – puls, s.r.o. neměla žádné závazky po lhůtě splatnosti, což by mohlo znamenat, že firma je schopna platit své závazky řádně a včas.

Podíl oběžných aktiv na čistém pracovním kapitálu je u sledovaného podniku pozitivní z hlediska doporučené hodnoty, i když je jeho vývoj skokový, což se značně liší od odvětví.

Vývoj jednotlivých likvidit signalizuje také graf č. 5.

Vývoj likvidity OK - Puls, s. r. o. v letech 1996 – 2003



Graf č. 5: Vývoj likvidity v letech 1996 – 2003

(zdroj: vlastní zpracování)

Analýza zadluženosti majetkové a finanční struktury OK - Puls, s. r. o.

Ukazatelé zadluženosti charakterizují výši rizika, jež firma podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů. Každá firma by měla usilovat o optimální finanční strukturu, tj. o optimální poměr vlastních a cizích zdrojů. Zadluženost sama o sobě nemusí být negativní charakteristikou. Naopak jistá výše zadlužení je pro firmu užitečná.

Ukazatelé zadluženosti:

Ukazatel celkové zadluženosti = **cizí zdroje / pasiva**

Míra zadluženosti = cizí zdroje / vlastní kapitál

Dlouhodobé cizí zdroje/cizí zdroje = (dlouh. záva. + dlouh. BÚ) / cizí zdroje

Dlouhodobé cizí zdroje/dlouhodobý kapitál = (dlouh. záv.+dlouh. BÚ) / (vlastní kapitál + dlouh. závazky + dlouh. BÚ)

Krytí dlouhodobých aktiv vlastním kapitálem = vlastní kapitál / dlouhodobá aktiva

Krytí dlouhodobých aktiv dlouhodobými zdroji = (vlastní kapitál + dlouh. závazky +
+ dlouh. BÚ) / dlouh. aktiva

Úrokové krytí = EBIT/nákladové úroky

Ukazatele zadluženosti ve firmě OK - Puls, s. r. o. v letech 1996 – 2003

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Celková zadluženost	89,8%	74,6%	44,9%	45,7%	71,9%	24,3%	1,7%	28,1%
Míra zadluženosti	10,2	3,0	0,8	0,8	2,6	0,3	0,0	0,4
Dlouh. cizí zdroje/Cizí zdroje	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouh. cizí zdroje/Dlouh. kapitál	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Vlastní kapitál/Dlouh. majetek	2,32	6,18	8,97	7,93	28,90	93,57	51,03	56,05
Dlouh. zdroje/Dlouh. majetek	2,32	6,18	8,97	7,93	28,90	93,57	51,03	56,05
Ukazatel úrokového krytí	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2304,33

Tabulka č. 18: Ukazatele zadluženosti let 1996 – 2003

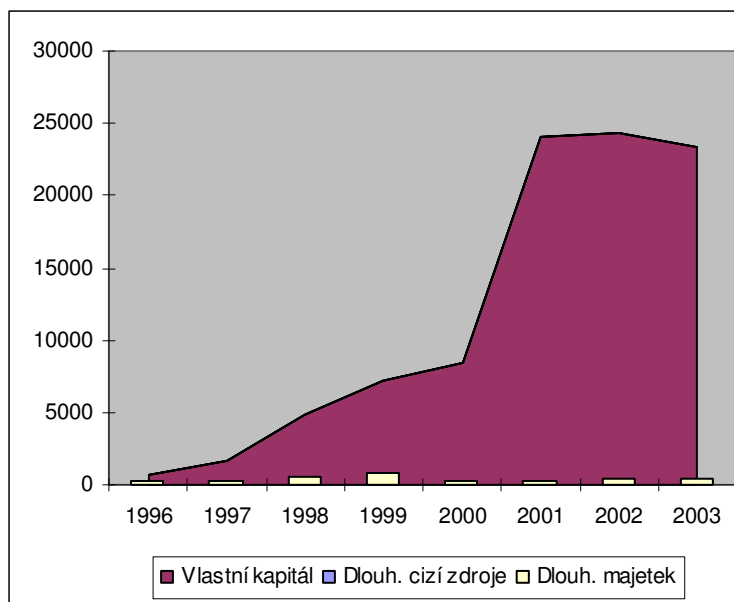
(zdroje: vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti v ODVĚTVÍ

	2001	2002	2003
Celková zadluženost	63,39%	61,38%	63,00%
Míra zadluženosti	2,09	1,82	1,83
Dlouh. cizí zdroje/Cizí zdroje	24,49%	20,14%	16,00%
Dlouh. cizí zdroje/Dlouh. kapitál	33,90%	26,84%	22,11%
Vlastní kapitál/Dlouh. majetek	0,78	0,74	0,85
Dlouh. zdroje/Dlouh. majetek	1,18	1,01	1,09
Ukazatel úrokového krytí	2,72	3,86	2,53

Tabulka č. 19: Ukazatele zadluženosti – odvětví

(zdroj: www.mpo.cz)



Graf č. 6: Vývoj zadluženosti v letech 1996 – 2003

(zdroj: vlastní zpracování)

Určitá výše zadlužení je pro firmu z jisté části užitečná. Celková zadluženost by se měla pohybovat mezi 30% – 60%. Z tohoto hlediska firma vykazuje neoptimálnější zadluženost v roce 1998 a 1999 a to 45%. V roce 1996 vykazuje firma zadluženost nejvyšší a to 89,8%, což bylo dáno vysokou hodnotou krátkodobých závazků a nízkou hodnotou krátkodobého kapitálu. Ukazatel celkové zadluženosti se u sledované společnosti odvíjí od výše krátkodobých závazků, které jsou v podstatě jedinou složkou cizích zdrojů. Tudíž je vývoj tohoto ukazatele skokový, například v roce 2002 poklesl až na hodnotu 1,7 procent, krátkodobé závazky tohoto roku byly z hlediska finanční struktury na minimální výši.

Odvětví vykazuje přiměřenější celkovou zadluženost, ve všech letech se pohybuje mírně nad stanoveným rozmezím. Podstatným parametrem je, aby dlouhodobá aktiva byla kryta dlouhodobým kapitálem. Společnosti se daří dodržovat zlaté pravidlo financování po celé sledované období, což vyplývá ze samotné úspěšnosti firmy v tvorbě jejích zisků. Odvětví z hlediska krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji taktéž splňuje zlaté pravidlo financování. Z hlediska úrokového krytí můžeme firmu hodnotit až v roce 2003, protože do té doby firma neměla žádnou půjčku. Ale podíváme-li se na ukazatel úrokového krytí v roce 2003 můžeme konstatovat, že firma nemá problémy s vytvářením potřebných zisků pro krytí potenciálních úroků z půjček, což poukazuje na dostatečně vysokou kapacitu k přijmutí dalších bankovních úvěrů. Je ale nutno podotknout, že tyto úroky v roce 2003, které činily 3 000 Kč, byly úroky pouze z překlenovacího úvěru.

Analýza rentability

Rentabilita, tj. výnosnost vloženého kapitálu měří schopnost podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Vyjadřuje míru rizika, která je v tržní ekonomice hlavním kritériem pro alokaci kapitálu.

Použité ukazatelé:

Rentabilita tržeb = čistý zisk / tržby

Rentabilita výnosů = EBIT / výnosy

Rentabilita celkového kapitálu = ROA = EBIT / aktiva

Rentabilita úplatného kapitálu = EBIT / (vlastní kapitál + úročené cizí zdroje)

Rentabilita vlastního kapitálu = ROE = čistý zisk / vlastní kapitál

Ukazatele rentability ve firmě OK - Puls, s. r. o. v letech 1996 – 2003

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Rentabilita tržeb	1,0%	6,6%	14,6%	5,4%	3,1%	34,8%	8,4%	16,5%
Rentabilita výnosů	1,8%	10,6%	21,6%	8,1%	4,3%	49,0%	11,1%	22,3%
Rentabilita celkového kapitálu	4,8%	34,5%	54,4%	26,5%	6,2%	71,2%	20,7%	21,2%
Rentabilita úplatného kapitálu	54,6%	130,4%	97,8%	49,0%	22,2%	94,3%	21,0%	29,5%
Rentabilita vlastního kapitálu	31,1%	82,3%	63,9%	31,9%	15,3%	65,0%	15,5%	21,5%

Tabulka č. 20: Ukazatele rentability v letech 1996 – 2003

(zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatele rentability v ODVĚTVÍ

	2001	2002	2003
Rentabilita tržeb	0,8%	1,4%	0,3%
Rentabilita výnosů	2,5%	2,8%	1,6%
Rentabilita celkového kapitálu	5,3%	6,2%	3,7%
Rentabilita úplatného kapitálu	10,4%	11,9%	7,0%
Rentabilita vlastního kapitálu	6,1%	8,3%	1,7%

Tabulka č. 21: Ukazatele rentability v odvětví

(zdroj: www.mpo.cz)

Ukazatele rentability (tab. č. 20) říkají, že sledovaná firma je schopna vytvářet nové zdroje i zisk – je trvale zisková za všechna sledovaná období. Tento vývoj je ale skokový, ostatně jako u všech ostatních ukazatelů, je to dáno odvíjejícím se ziskem od vytváření a realizování zakázek ve firmě OK – puls, s.r.o. Nejvýraznějšího nárůstu v ukazatelích rentability si můžeme povšimnout v roce 2001, což bylo dáno především vysokým nárůstem zisku. Rentabilita úplatného kapitálu má obdobnou tendenci jako již dva zmiňované ukazatele. Pokud firma využívá cizí úročený kapitál, využívá ho velmi efektivně, protože rentabilita úplatného kapitálu je vyšší než úroková míra úvěrů. Z tabulky je také zřejmé, že firma dobře hospodáří s vlastním kapitálem, jeho rentabilita je dobrá, i když se vyvíjí každý rok jinak. Firma dokáže velmi dobře zhodnotit vlastní kapitál.

Firma OK – puls, s.r.o. dosahuje lepších výsledků v rentabilitě než odvětví. Odvětví je na tom optimálně, dosahuje zisku každoročně v měnící se výši a stejně tak je na tom s marží. Zisk vložených prostředků u odvětví vykazuje průměrných hodnot (ať už u celkového nebo vlastního kapitálu).

Vliv zadluženosti na rentabilitu vlastního kapitálu

Rentabilitu vlastního kapitálu (RVK) ovlivňuje více činitelů (rentabilita celkového kapitálu, zdanění, zadluženost). Obvykle se jako stupeň zadlužení označuje vztah mezi vlastním kapitálem (VK) a cizím kapitálem (CK).

$$RVK = (EBIT / T) * (T/A) * (EBT / EBIT) * (A / VK) * (\check{C}Z / EBT)$$

EBIT / T provozní ziskovost tržeb

T / A obrat celkových aktiv

EBT/EBIT úroková redukce zisku

A / VK finanční páka

ČZ / EBT daňová redukce zisku

Vliv na zadluženost vlastního kapitálu vyjadřují dva faktory – **úroková redukce zisku a tzv. finanční páka**. Tyto dva faktory působí protichůdně. Zvýšení podílů cizích zdrojů jenž se projeví v růstu ukazatele finanční páka, má pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu. Z jiného pohledu však zvýšení podílu cizích zdrojů má vliv na zvýšení úroků, které pak snižují podíl plynoucí investorům a způsobuje pokles ukazatele úrokové redukce zisku a tím i rentability vlastního kapitálu.

Působení finanční páky bude tím vyšší, čím větší bude rozdíl mezi rentabilitou investovaného kapitálu a nákladovými úroky a čím vyšší bude podíl cizího kapitálu. Naopak zvýšení podílu cizích zdrojů je spojeno s vyššími úroky, které snižují podíl zisku plynoucího investorům a způsobuje pokles ukazatele úrokové redukce zisku a tím i rentability vlastního kapitálu.

Multiplikátor kapitálu akcionářů (equity multiplier) je součin obou ukazatelů, označovaný také jako ziskový účinek finanční páky.

$$EBT / EBIT * A / VK > 1$$

V případě společnosti OK - Puls, s. r. o. (tab. č. 22) má zvyšování podílu cizích zdrojů v kapitálové struktuře pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu ve všech letech.

Multiplikátor vlastního kapitálu OK - Puls, s. r. o.

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
EBT/EBIT	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
A/VK	11,31	3,96	1,81	1,85	3,60	1,33	1,02	1,39
Multiplikátor	11,31	3,96	1,81	1,85	3,60	1,33	1,02	1,39

Tabulka č. 22: Vývoj multiplikátoru vlastního kapitálu

(zdroj: vlastní zpracování)

Analýza aktivity

Aktivita měří schopnost podniku využívat své zdroje, tj. rychlost obratu jejich jednotlivých složek a hodnotí tak vázanost kapitálu v určitých formách aktiv.

Použité ukazatele:

Obrat celkových aktiv = tržby / aktiva

Obrat celkových aktiv = výnosy/ aktiva

Doba obratu zásob = (zásoby / tržby) * 360

Doba obratu pohledávek z tržeb = (pohledávky / tržby) * 360

Doba obratu závazků z tržeb = (závazky / tržby) * 360

Ukazatele aktivity ve firmě OK - Puls, s. r. o.

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Obrat celkových aktiv z tržeb	2,69	3,14	4,74	3,41	1,01	4,02	1,77	2,67
Obrat celkových aktiv z výnosů	2,72	3,27	4,90	3,51	1,02	4,10	1,86	2,75
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	5,44	49,84	0,30	24,80	168,96	0,10	0,28	0,00
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	9,32	12,64	22,43	56,41	109,06	33,63	97,22	48,00
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	120,10	84,08	33,70	48,17	256,95	21,72	3,38	37,94

Tabulka č. 23: Ukazatele aktivity v letech 1996 – 2003

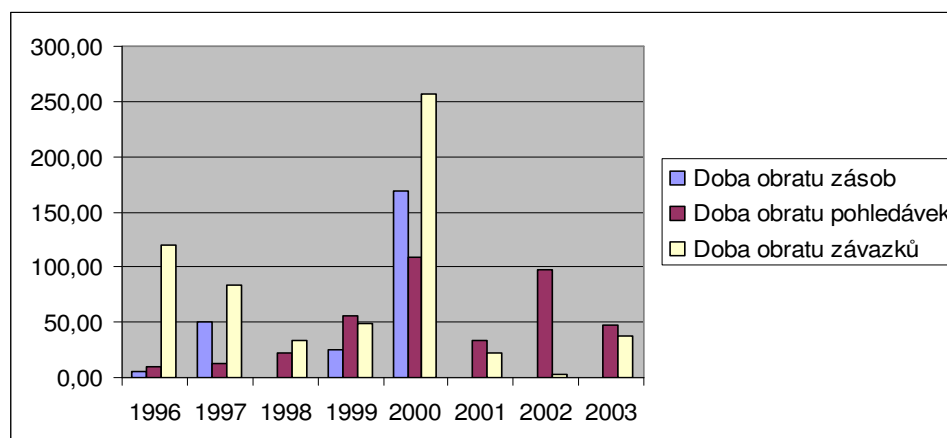
(zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity v ODVĚTVÍ

	2001	2002	2003
Obrat celkových aktiv z tržeb	2,34	2	2,18
Obrat celkových aktiv z výnosů	2,14	2,23	2,27
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	27	32,27	30,67
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	38,69	48,81	50,73
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	63,98	73,85	69,7

Tabulka č. 24: Ukazatele aktivity v odvětví

(zdroj: www.mpo.cz)



Graf č. 7: Graf obratovosti zásob, pohledávek a závazků

(zdroj: vlastní zpracování)

V obratovosti celkových aktiv počítané na bázi tržeb a na bázi výnosů je u společnosti jen nepatrný rozdíl, z čehož vyplývá, že aktivace, tržby za prodej výrobků a služeb i ostatní výnosy jsou v porovnání s tržbami za prodej zboží velmi malé. Odvětví je na tom v tomto směru podobně, nicméně hodnoty obratovosti aktiv v odvětví jsou podstatně nižší než u sledované společnosti. Hodnoty jsou v obou případech (odvětví i firma) dosti vysoké a přesahují minimální hodnotu 1, požadovanou na obratu celkových aktiv. To prokazuje schopnost firmy efektivně využívat její majetek.

Vývoj doby obratu zásob je skokový. Nejvyšší hodnoty dosahuje v roce 2000, a to 169 dnů. V posledních třech letech však je jeho hodnota již zanedbatelná, doba obratu zásob je díky nulovému stavu zásob také nulová (v roce 2003). V odvětví je tento ukazatel v roce 2003 ve výši 31 dnů. Obecně je ale možno říct, že firma v posledních třech letech zásoby v podniku takřka žádné nezadržuje. Obdobný skokový vývoj lze zaznamenat i u doby obratu pohledávek a závazků. V letech 1996, 1997, 1998 a 2000 je

doba obratu závazků vyšší než doba obratu pohledávek, což je pro firmu pozitivní, protože dostává zaplacení za své pohledávky dříve, než musí splatit svoje závazky. V ostatních letech je situace opačná, což neznamena pozitivum pro firmu.

Pokud porovnáme odvětví, zjistíme že v něm dochází k nárůstu doby obratu pohledávek, ale stále platí své závazky později, než dostává zaplacení své pohledávky. U firmy OK – puls, s.r.o. je to v posledních třech letech, tedy v letech 2001 – 2003 přesně naopak. U odvětví je mezidobí mezi placením závazků a pohledávek mnohem kratší.

SPIDER ANALÝZA

Spider analýza odráží 4 základní skupiny poměrových ukazatelů – zadluženost, likviditu, rentabilitu a aktivitu. Graf obsahuje kromě křivky vyjadřující výši ukazatelů společnosti také křivku odvětví a to jako 100%, která je výchozí pro výpočet polohy ukazatelů konkrétního podniku. Čím dál je křivka podniku od středu grafu, tím je na tom podnik lépe. Tato interpretace má však své omezení. Příliš vysoké hodnoty u likvidity svědčí o neefektivním umrtvování peněz v různých formách oběžného majetku; příliš velký podíl vlastního kapitálu může snižovat možnosti využití finanční páky atd.

Výsledky hospodaření firmy OK - Puls, s. r. o. a daného odvětví obsahuje následující tabulka. Graf porovnává výsledky hospodaření za analyzovaný podnik a odvětví v roce 2003.

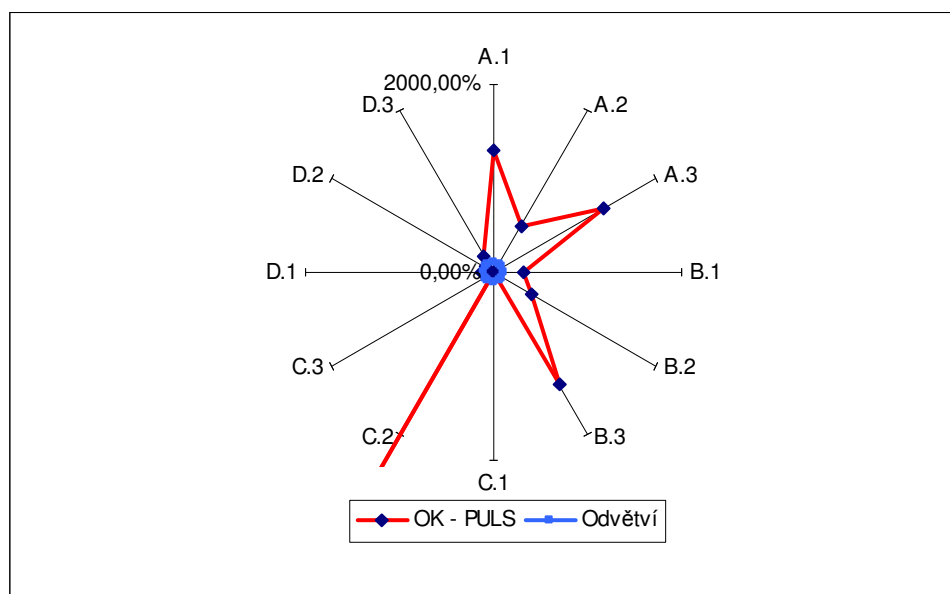
Porovnání poměrových ukazatelů v roce 2003 – spol. OK - Puls, s. r. o.

		OK - PULS	Odvětví
Rentabilita	A.1. Rentabilita vlastního kapitálu	21,5%	1,7%
	A.2. Rentabilita aktiv	21,2%	3,7%
	A.3. Rentabilita výnosů	22,3%	1,6%
Likvidita	B.1. Běžná likvidita	3,49	1,12
	B.2. Pohotová likvidita	3,49	0,76
	B.3. Hotovostní likvidita	2,23	0,16
Zadluženost	C.1. Vlastní kapitál / Aktiva	0,72	34,56
	C.2. Krytí dlouh. majetku dlouh. kapitálem	56,05	1,09
	C.3. Úrokové krytí	0,00	2,53
Obratovost	D.1. Obratovost aktiv	2,67	2,18
	D.2. Obratovost pohledávek	7,50	7,10
	D.3. Obratovost závazků	9,49	5,16

Tabulka č. 25: Porovnání poměrových ukazatelů firmy a odvětví

(zdroj: vlastní zpracování a www.mpo.cz)

Spider graf společnosti OK - Puls, s. r. o. za rok 2003 a odvětví



Graf č. 8: Spider graf srovnání poměrových ukazatelů společnosti a odvětví

(zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky č. 25 a grafu č. 7 je patrné, že odvětví dosahuje poměrně nižších výsledků než sledovaná společnost téměř ve všech ukazatelích. Nejblíže se odvětví přibližují ukazatele obratovosti, tj. D1, D2 a D3. Lepších výsledků než odvětví dosahuje firma OK - Puls, s. r. o. ve všech likviditách – běžné, pohotové i hotovostní.

V případě rentability dosahuje lepších výsledků v porovnání s odvětvím všechny tři rentability. To znamená, že sledovaná firma dokáže efektivně využít investovaný kapitál.

Z hlediska zadluženosti dosahuje sledovaná firma extrémních výsledků v krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem. Firma má nákladové úroky ve všech letech nulové a v roce 2003 minimální, což v ukazateli zadluženosti znamená opravdu vysokou hodnotu. Velký rozdíl lze vysledovat také v ukazateli krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem, zde naopak vykazuje odvětví mnohem vyšší hodnotu než sledovaná firma a to 34,56, což může být ale dáno nízkou hodnotou dlouhodobého majetku u sledované firmy.

DALŠÍ UKAZATELE

Další ukazatele firmy OK - Puls, s. r. o

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Přidaná hodnota/Počet zaměstnanců	269,4	546,1	1080,3	688,6	526,8	3299,4	793,9	1163,7
Tržby/Počet zaměstnanců	19318,2	21054,0	40050,8	43216,1	30258,4	123811,7	39194,3	85616,6
Osobní náklady/Počet zaměstnanců	159,6	200,9	361,3	277,1	237,0	243,1	275,7	286,7
Výkonová spotřeba/Výnosy	10,6%	17,3%	12,9%	13,0%	13,5%	8,4%	17,2%	9,4%
Osobní náklady/Výnosy	4,1%	6,3%	5,0%	4,8%	6,1%	1,3%	4,2%	2,2%
Odpisy/Výnosy	1,3%	1,3%	1,0%	1,0%	1,1%	0,2%	0,1%	0,2%
Nákladové úroky/Výnosy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Přidaná hodnota/Výnosy	6,9%	17,3%	15,0%	11,9%	13,6%	17,7%	12,0%	9,1%
Osobní náklady/Přidaná hodnota	59,2%	36,8%	33,4%	40,2%	45,0%	7,4%	34,7%	24,6%
Odpisy/Přidaná hodnota	18,4%	7,6%	6,7%	8,2%	7,8%	1,3%	1,0%	1,9%
Nákladové úroky/Přidaná hodnota	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
EBIT/Přidaná hodnota	25,8%	61,1%	73,9%	63,4%	44,3%	98,2%	92,2%	84,9%

Tabulka č. 26: Další ukazatele OK - Puls, s. r. o.

(zdroj: vlastní zpracování)

Další ukazatele v ODVĚTVÍ

	2001	2002	2003
Osobní náklady/Výnosy	4,86%	4,90%	4,90%
Nákladové úroky/výnosy	0,90%	0,72%	0,65%
Osobní náklady/Přidaná hodnota	52,15%	55,88%	57,56%
Nákladové úroky/Přidaná hodnota	9,70%	8,16%	7,61%
Odpisy/Výnosy	1,68%	1,78%	1,63%
Odpisy/Přidaná hodnota	17,99	20,29	19,11
Tržby/Počet zaměstnanců	5682,38	5945,07	6652,23
Osobní náklady/Počet zaměstnanců	252,00	324,19	339,67

Tabulka č. 27: Další ukazatele v odvětví

(zdroj: www.mpo.cz)

Z tabulky č. 26 vyplývá, že přidaná hodnota na zaměstnance kolísá, ale i tak je velmi vysoká. Tržby na jednoho zaměstnance jsou velmi vysoké, protože firma jako taková má v průměru 6 zaměstnanců, ale přitom dosahuje milionových tržeb. Osobní náklady na počet zaměstnanců jsou ve firmě sice vysoké, ale v odvětví jsou vyšší. Jelikož tři výše uváděné ukazatele jsou v absolutní výši a počet zaměstnanců v odvětví byl brán 100, nebylo by relevantní srovnávat tyto tři ukazatele navzájem. Vyhodnotit je můžeme v rámci firmy, což už bylo řečeno – vývoj těchto ukazatelů je značně skokový, což se odvíjí od uzavřených zakázek ve firmě, jejím obratu a jejích tržeb a hospodářských výsledků.

Osobní náklady na výnosech se v odvětví drží na přibližně stejné úrovni, ale ve firmě se pohybují kolísavě. Osobní náklady vůči přidané hodnotě jsou na tom obdobně, u odvětví se drží na přibližně stejné úrovni, kolem 55%, což se o firmě říct nedá. Podíl odpisů na výnosech se v odvětví pohybují mezi 1,6 a 1,7, naopak ve firmě jsou nižší a dá se říct, že mají klesající tendenci. Nákladové úroky vůči přidané hodnotě jsou v odvětví vysoké, ale mají klesající tendenci. Tento ukazatel také není srovnatelný s firmou, protože firma má tento ukazatel nulový, a to proto, že nemá žádné nákladové úroky, až v roce 2003, ale to je téměř zanedbatelná položka.

SOUHRNNÉ UKAZATELE

Souhrnné ukazatele se snaží vyjádřit finanční pozici a finanční zdraví podniku. Jejich vypovídací schopnost je však omezená; podnik je příliš složitý systém a vyjádření pomocí jednoho čísla je problematické.

Z – skóre (Altmanův model)

Pokud je dosažená hodnota vyšší než 2,99 má podnik uspokojivou finanční situaci, při $Z = 1,81$ až 2,99 má nevyhraněnou finanční situace a při Z menším jak 1,81 má velmi silné finanční problémy.

Altmanův model firmy OK - Puls, s. r. o.

Altmanovo Z-skóre	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
$0,717 \times \text{ČPK/A}$	0,016	-0,116	0,321	0,334	0,190	0,531	0,686	0,504
$0,847 \times \text{ČZ/A}$	0,023	0,176	0,298	0,146	0,036	0,416	0,129	0,131
$3,107 \times \text{EBIT/A}$	0,150	1,073	1,690	0,823	0,192	2,212	0,642	0,659
$0,420 \times \text{VK/CZ}$ zdroje	1,697	4,052	3,039	1,523	0,690	2,931	0,653	0,917
$0,998 \times \text{T/A}$	2,686	3,136	4,734	3,407	1,006	4,016	1,771	2,667
Z-skóre	4,573	8,321	10,082	6,233	2,114	10,105	3,881	4,878
Upravené Z-skóre pro české podmínky	4,573	8,321	10,082	6,170	1,403	10,097	3,880	4,878

Tabulka č. 28: Altmanův model

(zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky č. 28 je jasně viditelný důkaz, že sledovaná firma si na trhu stojí velmi dobře. Nesmíme ale opomíjet fakt, že hodnota Z – skóre vykazuje skokový charakter a v letech 2001 – 2003 sestupný charakter. V roce 2000 leží Z – skóre na samé hranici skupiny firem s nevyhraněnou finanční situací. firmy.

Výpočet indexu IN01 – OK - Puls, s. r. o.

Vycházejme z tabulky č. 29, v případě, že hodnota indexu je větší než 1,77 znamená to, že podnik tvoří hodnotu, tj. všechny roky kromě 1996 a 2000. Mezi hodnotami 1,77 a 0,75 je tzv. šedá zóna. V této zóně se podnik nachází již ve zmiňovaných letech 1996 a 2000. V případě, že je hodnota indexu menší než 0,75 znamená to, že podnik spěje k bankrotu.

Tyto bonitní a bankrotní ukazatele mají jen orientační charakter a nejsou schopny nahradit podrobnou finanční analýzu, ze které se lépe dají vyvozovat závěry a doporučení.

Výpočet indexu IN01 OK - Puls, s. r. o.

Index IN01	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
$0,13 \times \text{A/CK}$	0,1448	0,1743	0,2898	0,2846	0,1807	0,5352	7,7915	0,4616
$0,04 \times \text{EBIT/NÚ}$	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	92,2133
$3,92 \times \text{EBIT/A}$	0,1893	1,3536	2,1316	1,0389	0,2419	2,7904	0,8098	0,8316
$0,21 \times \text{V/A}$	0,5719	0,6871	1,0293	0,7375	0,2151	0,8605	0,3913	0,5774
$0,09 \times \text{OA/(KZ+KBU)}$	0,0922	0,0922	0,0922	0,0922	0,0922	0,0922	0,0922	0,0922
Index IN01	0,9982	2,3072	3,5430	2,1532	0,7299	4,2783	9,0849	94,1761

Tabulka č. 29: Výpočet indexu IN01 – OK - Puls, s. r. o.

(zdroj: vlastní zpracování)

Ekonomická přidaná hodnota – EVA (economic value added)

EVA představuje rozdíl mezi provozním ziskem po zdanění a náklady na použitý kapitál, tj. přebytek zisku po odečtení nákladů na dlouhodobě vázaný kapitál (nebo čistým ziskem a náklady na vlastní kapitál). Podstatou je to, že EVA obsahuje to, že cílem podnikání je vytváření ekonomické přidané hodnoty, tj. měří, jak firma za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky:

$$EVA = (ROE - r_e) \times VK$$

Výpočet ukazatele EVA – OK - Puls, s. r. o.

	2001	2002	2003
r_f	6,30%	5,10%	4,00%
r_{podnikatelské}	0,00%	0,00%	0,00%
r_{LA}	5,00%	5,00%	5,00%
r_{FinStab}	0,00%	0,00%	0,00%
WACC	11,30%	10,10%	9,00%
r_e	11,30%	10,10%	9,00%
ROE	65,03%	15,55%	21,50%
VK (tis. Kč)	24 048	24 390	23 429
EVA (tis. Kč)	12921,58	1328,61	2929,39

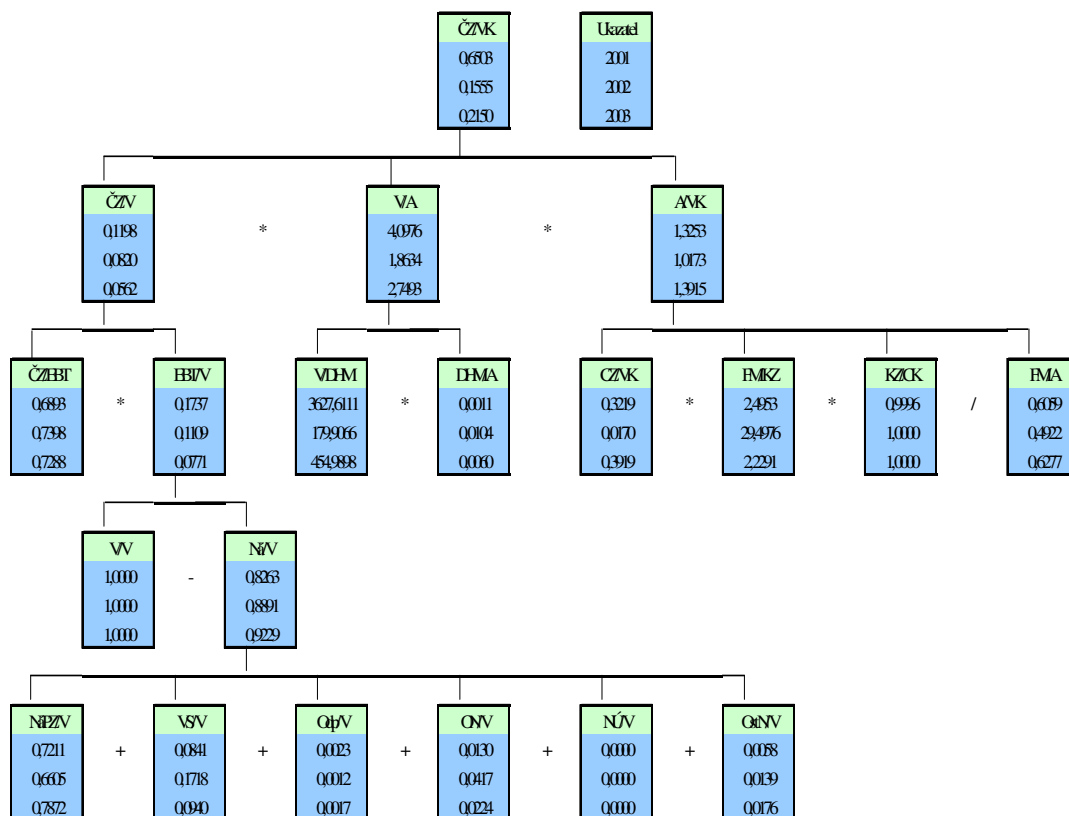
Tabulka č. 29: EVA pro OK - Puls, s. r. o. za roky
2001 - 2003

(zdroj: vlastní zpracování)

Ve všech sledovaných letech je hodnota ukazatele EVA kladná a vysoká, tzn., že firma svojí činností zvyšovala hodnotu vložených prostředků vlastníků. Velmi pozitivním faktem je, že hodnota EVA má růstovou tendenci. Rentabilita vlastního kapitálu má skokový vývoj, ale nutno podotknout, že v roce 2001 dosahovala nejvyšší hodnoty a to 65,03%.

SOUSTAVA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ

Pro usnadnění vysvětlení vzájemných souvislostí mezi jednotlivými ukazateli používanými ve finanční analýze slouží soustava poměrových ukazatelů. Utvořila jsem soustavu poměrových ukazatelů za poslední tři roky, tj. rok 2001 – 2003.



Použité zkratky:

ČZ...čistý zisk, VK...vlastní kapitál, V...výnosy, A...aktiva, EBT...zisk před zdaněním, DHM...dlouhodobý hmotný majetek, CZ...cizí zdroje, FM...finanční majetek, KZ...krátk. závazky a krátk. bankovní úvěry, Ná...náklady, NáPZ...náklady na prodané zboží, VS...výrobní spotřeba, Odp...odpisy, ON...osobní náklady, NÚ...nákladové úroky, OstN...ostatní náklady.

Pyramidální rozklad názorně ukazuje, co v roce 2003 ovlivnilo zvýšení rentability vlastního kapitálu (ROE) jako vrcholového ukazatele výkonnosti firmy ve srovnání s předchozími roky. V rámci rozkladu lze navzájem porovnávat ukazatele v jednotlivých letech. Zvýšení ROE v roce 2003 bylo způsobeno především růstem obrátu aktiv a navýšením finanční páky, ta v roce 2002 činila 1,02, kdežto v roce 2003 dosáhla hodnoty 1,39. Ziskové marže naopak působily negativně. Jejich pokles byl zapříčiněn především nárůstem nákladů na prodané zboží.

Vysoký nárůst obrátivosti dlouhodobých aktiv podstatně ovlivnil obrátivost aktiv celkových. Oproti roku 2002 vzrostl podíl cizích zdrojů na vlastním kapitálu a naopak výrazně poklesl podíl finančního majetku na krátkodobých závazcích..

ZÁVĚR

Firma OK – puls, s.r.o. patří k nejvýznamnějším prodejcům vzduchotechniky v České republice. Svou působnost rozšířila i na Slovensko, Polsko a Maďarsko.

Společnost OK - Puls, s. r. o. je firmou nabízející kvalitní a certifikáty zajištěné služby a výrobky v oblasti prodeje a montáže klimatizačních jednotek a přímotopných olejových a plynových ohřívačů. Ze zjištěných výsledků je zřejmé, že se firma takřka stále nachází na vysoké úrovni z hlediska hospodaření a řízení. Výrazný vzrůst firmy byl zaznamenán hlavně v roce 2001, kdy firma dosáhla nejvyššího hospodářského výsledku. Hospodářský výsledek firmy byl záporný pouze v roce zahájení činnosti, v roce 1994, tedy můžeme konstatovat, že firma dokáže efektivně zhodnotit vložené prostředky. Ovšem pro firmu je stále podstatné a nejdůležitější uzavřít dobrou zakázku za mnoho peněz. Pokud se toto sledované firmě nepodaří, její hospodářské výsledky klesají.

Celkově se dá firma OK – puls, s.r.o. posoudit jako zdravý podnik, s příznivými výsledky téměř všech ukazatelů finanční stability. Ukazatelé **rentability** dosahují lepších výsledků v porovnání s odvětvím ve všech třech případech, a to rentabilitě vlastního kapitálu, celkového kapitálu i úplatného kapitálu, což znamená, že sledovaná firma dokáže efektivně využít investovaný kapitál. Nejvýraznějšího nárůstu v ukazatelích rentability si můžeme povšimnout v roce 2001, což bylo dáno především vysokým nárůstem zisku. Pokud srovnám rentabilitu vlastního kapitálu s odvětvím v letech 2001 – 2003, tak zjistím, že u firmy v roce 2001 je rentabilita VK třináctinásobná (13x) a v dalších dvou letech je čtyřnásobná. Ve srovnání s rokem 2001 sice klesla, ale pořád je mnohem vyšší než u odvětví.

Určitá výše **zadlužení** je pro firmu z jisté části užitečná. Celková zadluženost by se měla pohybovat mezi 30% – 60%. Z tohoto hlediska firma vykazuje neoptimálnější zadluženost v roce 1998 a 1999 a to 45%. V roce 1996 vykazuje firma zadluženost nejvyšší a to 89,8%, což bylo dáno vysokou hodnotou krátkodobých závazků a nízkou hodnotou krátkodobého kapitálu. Ukazatel celkové zadluženosti se u sledované společnosti odvíjí od výše krátkodobých závazků, které jsou v podstatě jedinou složkou cizích zdrojů. Tudíž je vývoj tohoto ukazatele skokový, například v roce 2002 poklesl až na hodnotu 1,7 procent, krátkodobé závazky tohoto roku byly z hlediska finanční struktury na minimální výši.

Ukazatelé **likvidity** ukazují, jak je firma schopná platit své krátkodobé závazky. Firma OK – puls, s.r.o. se ve všech ukazatelích likvidity pohybuje vysoce nad průměrem odvětví i nad stanovenými koeficienty. Například v roce 2001 je to u běžné a pohotové likvidity téměř šedesátkrát vyšší ukazatel než v daném roce u odvětví. U hotovostní likvidity se jedná o třicetinasobek hodnoty odvětví. Sledovaná společnost má přebytek finančních prostředků, měla by s nimi lépe hospodařit. Firma by měla zvážit, zda by nebylo vhodné rozpustit některé druhy zásob a především se snažit snížit pohledávky. Konkrétně v položce pohledávek je zadržováno mnoho finančních prostředků, které by firma mohla investovat do jiných aktivit.

Horších výsledků v porovnání s odvětvím má firma v ukazatelích **obratovosti**, některé obratovosti jsou dosti kolísavé a značně se odlišují od odvětví. Negativní je to, že doba obratu pohledávek roste, naopak pozitivní, že doba obratu závazků relativně klesá, ovšem objevují se zde opět extrémní hodnoty. Je nutné konstatovat, že pouze v tomto ukazateli dosahuje firma horších výsledků – všechny ostatní ukazatele vyznívají ve prospěch firmy. Vývoj doby obratu zásob je skokový. Nejvyšší hodnoty dosahuje v roce 2000, a to 169 dnů. V posledních třech letech však je jeho hodnota již zanedbatelná, doba obratu zásob je nulová (v roce 2003). Obdobný skokový vývoj lze zaznamenat i u doby obratu pohledávek a závazků. V letech 1996, 1997, 1998 a 2000 je doba obratu závazků vyšší než doba obratu pohledávek, což je pro firmu pozitivní, protože dostává zapláceno za své pohledávky dříve, než musí splatit svoje závazky. V ostatních letech je situace opačná, což není pozitivem v žádném případě a firma by měla mimo jiných této oblasti věnovat svou pozornost.

Společnost se po dobu sledovaných osmi let pohybuje na úrovni nadprůměru. Náklady firmy rostou úměrně s výnosy firmy, což značí její růst v postavení na trhu a svědčí o správném hospodaření. Ale firma má jak už jsem zmínila přebytek likvidních peněz a jak se zdá nezachází s nimi vhodným způsobem. Firma by se měla zaměřit na to, aby jí neležely peníze jak se říká „ladem“.

Souhrnné ukazatele potvrdily dobré finanční zdraví firmy a ve všech těchto ukazatelích dosahuje podnik velmi dobrých výsledků.

PŘÍLOHY: ÚČETNÍ VÝKAZY OK – PULS, S. R. O.

označ.	AKTIVA	Číslo řádku	1996	1997	1998	1999
	AKTIVA CELKEM (ř. 02+03+30+60)=ř.65	001	7205	6768	8805	13180
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04+12+22)	003	274	277	541	898
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 11)	004	0	0	0	0
B.I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3.	Software	007	0	0	0	0
4.	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	009	0	0	0	0
6.	Nedokončený dlouh. nehmot. majetek	010	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouh. nehm. maj.	011	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 13 až 21)	012	274	277	320	163
B.II. 1.	Pozemky	013	0	0	0	0
2.	Stavby	014	0	0	0	0
3.	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	015	274	277	320	163
4.	Pěstičské celky trvalých porostů	016	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	017	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	018	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouh. hmot. majetek	019	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouh. hmot. maj.	020	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabitému majetku (+)	021	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř.23 až 29)	022	0	0	221	735
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených jednotkách	023	0	0	0	0
2.	Podíly v úč. jednotkách pod podstatným vlivem	024	0	0	221	221
3.	Ostatní dlouhod. cenné papíry a podíly	025	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry ovládaným osobám a úč. jedn.pod pod	026	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	027	0	0	0	514
6.	Pořizovaný dlouhodobý fin.majetek	028	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouh.fin.majetek	029	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (ř.31+38+46+55)	030	6630	3872	7851	12158
C. I.	Zásoby (ř.32 až 37)	031	293	2945	35	3099
C. I. 1.	Materiál	032	0	0	0	0
2.	Nedokončená výroba a polotovary	033	0	0	0	0
3.	Výrobky	034	0	0	0	0
4.	Zvířata	035	0	0	0	0
5.	Zboží	036	293	2945	35	3099
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	037	0	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 39 až 45)	038	0	0	0	1540
C.II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	039				1537
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	040	0	0	0	0
3.	Pohled. za úč. jednotkami pod podstatným vlivem	041	0	0	0	0
4.	Pohled. za společ., členy družstva a za účast. sdružení	042	0	0	0	0
5.	Dohadné účty aktivní	043	0	0	0	0
6.	Jiné pohledávky	044	0	0	0	3
7.	Odložená daňová pohledávka	045	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř.47 až 54)	046	502	747	2603	5509
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	047	502	747	2600	5509
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	048	0	0	0	0
3.	Pohled. za úč. jednotkami pod podstatným vlivem	049	0	0	0	0
4.	Pohled. za společ., členy družstva a za účast. sdružení	050	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	051	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	052	0	0	0	0
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	053	0	0	0	0
8.	Jiné pohledávky	054	0	0	3	0
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 56 až 59)	055	5835	180	5213	2010
C.IV.1.	Peníze	056	29	34	20	9
2.	Účty v bankách	057	5806	146	5193	2001
3.	Krátkodobý finanční majetek	058	0	0	0	0
4.	Pořizovaný krátkodobý fin.majetek	059	0	0	0	0
D.	Přechodné účty aktiv	060	301	2619	413	124
D. I.	Časové rozlišení (ř.62 až 65)	061	301	2619	413	124
D. I. 1.	Náklady příštích období	062	300	2619	189	121
2.	Příjmy příštích období	063	0	0	222	3
3.	Komplexní náklady příštích období	064	0	0	0	0
4.	Kursově rozdíly aktivní	065	1	0	2	0
D.II.	Dohadné účty aktivní	066	0	0	0	0
	Kontrolní číslo (ř. 1 až 67)	067	28820	27072	35220	52720

označ.	AKTIVA	Číslo řádku	2000	2001	2002	2003
	AKTIVA CELKEM (ř. 02+03+30+60)=ř.65	001	30273	31871	24813	32602
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04+12+22)	003	291	257	478	418
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 11)	004	0	0	0	0
B.I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
	3. Software	007	0	0	0	0
	4. Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
	5. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	009	0	0	0	0
	6. Nedokončený dlouh. nehmot. majetek	010	0	0	0	0
	7. Poskytnuté zálohy na dlouh. nehm. maj.	011	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 13 až 21)	012	70	36	257	197
B.II. 1.	Pozemky	013	0	0	0	0
	2. Stavby	014	0	0	0	0
	3. Samost.movitě věci a soubory mov.věcí	015	70	36	257	197
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	016	0	0	0	0
	5. Základní stádo a tažná zvířata	017	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	018	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouh. hmot. majetek	019	0	0	0	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouh. hmot. maj.	020	0	0	0	0
	9. Oceňovací rozdíly k nabitému majetku (+/-)	021	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř.23 až 29)	022	221	221	221	221
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených jednotkách	023	0	0	0	0
	2. Podíly v úč. jednotkách pod podstatným vlivem	024	221	221	221	221
	3. Ostatní dlouhod. cenné papíry a podíly	025	0	0	0	0
	4. Půjčky a úvěry ovládaným osobám a úč. jedn.pod pod	026	0	0	0	0
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	027	0	0	0	0
	6. Pořizovaný dlouhodobý fin.majetek	028	0	0	0	0
	7. Poskytnuté zálohy na dlouh.fin.majetek	029	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (ř.31+38+46+55)	030	29815	31325	24139	32083
C. I.	Zásoby (ř.32 až 37)	031	14321	34	34	0
C. I. 1.	Materiál	032	0	0	0	0
	2. Nedokončená výroba a polotovary	033	0	0	0	0
	3. Výrobky	034	0	0	0	0
	4. Zvířata	035	0	0	0	0
	5. Zboží	036	14321	34	34	0
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	037	0	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 39 až 45)	038	1712	150	896	6
C.II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	039	1706	144	890	0
	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	040	0	0	0	0
	3. Pohled. za úč. jednotkami pod podstatným vlivem	041	0	0	0	0
	4. Pohled. za společ., členy družstva a za účast. sdružení	042	0	0	0	0
	5. Dohadné účty aktivní	043	0	0	0	0
	6. Jiné pohledávky	044	6	6	6	6
	7. Odložená daňová pohledávka	045	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř.47 až 54)	046	7532	11830	10997	11612
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	047	7532	11830	11224	10254
	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	048	0	0	0	0
	3. Pohled. za úč. jednotkami pod podstatným vlivem	049	0	0	0	0
	4. Pohled. za společ., členy družstva a za účast. sdružení	050	0	0	9	0
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	051	0	0	0	0
	6. Stát - daňové pohledávky	052	0	0	-370	1247
	7. Ostatní poskytnuté zálohy	053	0	0	0	111
	8. Jiné pohledávky	054	0	0	0	0
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 56 až 59)	055	6250	19311	12212	20465
C.IV.1.	Peníze	056	7	23	11	17
	2. Účty v bankách	057	6243	19288	2196	16050
	3. Krátkodobý finanční majetek	058	0	0	10005	4398
	4. Pořizovaný krátkodobý fin.majetek	059	0	0	0	0
D.	Přechodné účty aktiv	060	167	289	196	101
D. I.	Časové rozlišení (ř.62 až 65)	061	167	289	196	101
D. I. 1.	Náklady příštích období	062	31	286	196	101
	2. Příjmy příštích období	063	0	0	0	0
	3. Komplexní náklady příštích období	064	0	0	0	0
	4. Kursové rozdíly aktivní	065	136	3	0	0
D.II.	Dohadné účty aktivní	066	0	0	134	15
	Kontrolní číslo (ř. 1 až 67)	067	121092	127484	99252	130423

	PASIVA		1996	1997	1998	1999
	PASIVA CELKEM (ř.69+ 86 +119)=ř.001	068	7205	6768	8805	13181
A.	Vlatní kapitál (ř.69+73+78+81+84)	069	637	1711	4855	7124
A.I.	Základní kapitál (ř.70 až 72)	070	100	100	100	100
A.I. 1.	Základní kapitál	071	0	0	100	100
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	072	0	0	0	0
	3. Změny základního kapitálu (+)	073	0	0	0	0
A.II.	Kapitálové fondy (ř.74 až 77)	074	0	0	0	0
A.II. 1.	Emisní ážio	075	0	0	0	0
	2. Ostatní kapitálové fondy	076	0	0	0	0
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+)	077	0	0	0	0
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách (+)	078	0	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ost.fondy ze zisku (ř.79až80)	079	5	10	10	10
A.III. 1.	Zákonný rezervní fond	080	5	10	10	10
	2. Statutární a ostatní fondy	081	0	0	0	0
A.IV.	Hospodářský výsledek min. let (ř. 82+83)	082	335	192	1643	4744
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	335	192	1643	4744
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	084	0	0	0	0
A.V.	Hospodářský výsledek. běž. účt. obd. (+/-) [ř.1 - (+ 63 + 66 + 71 + 75 + 79 + 105)]	085	197	1409	3102	2269
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	086	6470	5049	3950	6020
B. I.	Rezervy (ř. 86 až 89)	087	1	0	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088	0	0	0	0
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	089	0	0	0	0
	3. Rezerva na kurzové ztráty	090	1	0	0	0
	4. Rezerva na daň z příjmu	091	0	0	0	0
	5. Ostatní rezervy	092	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř.92 až 101)	093	0	0	0	0
B.II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	094	0	0	0	0
	2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	095	0	0	0	0
	3. Závazky k úč.jednotkám pod podstatným vlivem	096	0	0	0	0
	4. Závazky ke spol., členům družstva a k účastníkům sdružení	097	0	0	0	0
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	098	0	0	0	0
	6. Vydané dluhopisy	099	0	0	0	0
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	100	0	0	0	0
	8. Dohadné účty pasivní	101	0	0	0	0
	9. Jiné závazky	102	0	0	0	0
	10. Odložený daňový závazek	103	0	0	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky (ř.103 až 113)	104	6469	4968	3910	6020
B.III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	105	5702	4520	968	3721
	2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	106	0	0	0	0
	3. Závazky k úč.jednotkám pod podstatným vlivem	107	0	0	0	0
	4. Závazky ke spol., členům družstva a k účastníkům sdružení	108	47	45	56	75
	5. Závazky k zaměstnancům	109	19	43	50	62
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	110	44	58	61	64
	7. Stát - daňové závazky a a dotace	111	483	291	2804	2121
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	112	0	0	0	0
	9. Vydané dluhopisy	113	0	0	0	0
	10. Jiné závazky	114	174	11	-29	-23
B.IV.	Bankov.úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	115	0	81	40	0
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	0	0	0	0
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	117	0	0	0	0
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	118	0	81	40	0
C.	Přechodné účty pasiv	119	98	8	0	37
C.I.	Časové rozlišení (ř. 121 až 123)	120	98	8	0	37
C.I. 1.	Výdaje příštích období	121	0	0	0	0
	2. Výnosy příštích období	122	0	0	0	0
	3. Kursové rozdíly pasivní	123	98	8	0	37
C.II.	Dohadné účty pasivní	124	0	0	0	0

	PASIVA		2000	2001	2002	2003
	PASIVA CELKEM (ř.69+ 86 +119)=ř.001	068	30273	31871	24813	32617
A.	Vlatní kapitál (ř.69+73+78+81+84)	069	8410	24048	24390	23429
A.I.	Základní kapitál (ř.70 až 72)	070	100	100	100	100
A. I. 1.	Základní kapitál	071	100	100	100	100
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	072	0	0	0	0
	3. Změny základního kapitálu (+)	073	0	0	0	0
A.II.	Kapitálové fondy (ř.74 až 77)	074	0	0	0	0
A.II. 1.	Emisní ážio	075	0	0	0	0
	2. Ostatní kapitálové fondy	076	0	0	0	0
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+)	077	0	0	0	0
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách (+)	078	0	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ost.fondy ze zisku (ř.79až80)	079	10	10	10	10
A.III.1.	Zákonný rezervní fond	080	10	10	10	10
	2. Statutární a ostatní fondy	081	0	0	0	0
A.IV.	Hospodářský výsledek min. let (ř. 82+83)	082	7014	8299	20488	18281
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	7014	8299	20488	18281
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	084	0	0	0	0
A.V.	Hospodářský výsledek. běž. účt. obd. (+/-) [ř.1 - (+ 63 + 66 + 71 + 75 + 79 + 105)]	085	1285	15639	3792	5038
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	086	21779	7742	414	9181
B. I.	Rezervy (ř. 86 až 89)	087	0	3	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088	0	0	0	0
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	089	0	0	0	0
	3. Rezerva na kurzové ztráty	090	0	3	0	0
	4. Rezerva na daň z příjmu	091	0	0	0	0
	5. Ostatní rezervy	092	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř.92 až 101)	093	0	0	0	0
B.II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	094	0	0	0	0
	2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	095	0	0	0	0
	3. Závazky k úč.jednotkám pod podstatným vlivem	096	0	0	0	0
	4. Závazky ke spol.,členům družstva a k účastníkům sdružení	097	0	0	0	0
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	098	0	0	0	0
	6. Vydané dluhopisy	099	0	0	0	0
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	100	0	0	0	0
	8. Dohadné účty pasivní	101	0	0	0	0
	9. Jiné závazky	102	0	0	0	0
	10. Odložený daňový závazek	103	0	0	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky (ř.103 až 113)	104	21779	7739	414	9181
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	105	23143	1202	133	65
	2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	106	0	0	0	0
	3. Závazky k úč.jednotkám pod podstatným vlivem	107	0	0	0	0
	4. Závazky ke spol.,členům družstva a k účastníkům sdružení	108	38	43	38	5157
	5. Závazky k zaměstnancům	109	67	61	56	58
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	110	50	53	55	54
	7. Stát - daňové závazky a a dotace	111	-1485	6368	135	2175
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	112	0	0	0	508
	9. Vydané dluhopisy	113	0	0	0	0
	10. Jiné závazky	114	-34	12	-3	-22
B.IV.	Bankov.úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	115	0	0	0	0
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	0	0	0	0
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	117	0	0	0	0
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	118	0	0	0	0
C.	Přechodné účty pasiv	119	84	81	9	7
C.I.	Časové rozlišení (ř. 121 až 123)	120	84	78	9	7
C.I. 1.	Výdaje příštích období	121	0	0	9	7
	2. Výnosy příštích období	122	0	0	0	0
	3. Kurzové rozdíly pasivní	123	84	78	0	0
C.II.	Dohadné účty pasivní	124	0	3	0	1186

označ.	Výkaz zisků a ztrát	Číslo řádku	1996	1197	1998	1999
I.	Tržby za prodej zboží	001	19300	21018	39707	42963
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	15956	13618	29710	33457
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	003	3344	7400	9997	9506
II.	Výkony (ř.05+06+07)	004	91	252	2063	2025
II. 1.	Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	005	91	252	2063	2025
2.	Změna stavu vnitr. zásob vlastní výroby	006	0	0	0	0
3.	Aktivace	007	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 +10)	008	2088	3829	5578	6022
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	009	185	189	261	223
2.	Služby	010	1903	3640	5317	5799
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	011	1347	3823	6482	5509
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	012	798	1406	2168	2217
C. 1.	Mzdové náklady	013	0	0	1611	1637
2.	Odměny členům orgánů spol.a družstva	014	0	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení	015	0	0	557	580
4.	Sociální náklady	016	0	0	0	0
D.	Daně a poplatky	017	7	8	4	12
E.	Odpisy dlouh.nehm.a hmot. majetku	018	248	289	433	451
III.	Tržby z prodeje dlouh. majetku a mater.	019	0	0	239	0
F.	Zúst. cena prodaného dlouh.maj.a mater.	020	0	0	0	0
IV.	Zúčtování rezerv a čas.rozl.prov. Výnosů	021	0	0	0	0
G.	Tvorba rezerv a čas.rozl.prov.nákladů (+/-)	022	0	0	0	0
V.	Zúčtování oprav.polož. do prov.výnosů	023	0	0	155	60
H.	Zúčtování oprav.polož do prov.nákladů	024	0	155	60	294
VI.	Ostatní provozní výnosy	025	4	6	9	
I.	Ostatní provozní náklady	026	7	13	21	67
VII.	Převod provozních výnosů	027	0	0	0	0
J.	Převod provozních nákladů	028	0	0	0	0
*	Provozní hospod. výsledek [ř. 11-12-17-18+19-20-(-/-22)+25-26+(-27)-(-28)]	029	291	1958	4199	2528
VIII.	Tržby z prodeje cenn. papírů a vkladů	030	225	851	0	0
K.	Prodané cenné papíry a vklady	031	167	488	0	0
IX.	Výnosy z dlouh.fin.majetku (ř. 33 +34 +35)	032	0	0	0	0
IX.1.	Výnosy z cen.pap. a podílů. v pod.ve sk.	033	0	0	0	0
2.	Výnosy z ost.dlouh.cen.papírů a podílů	034	0	0	0	0
3.	Výnosy z ost.dlouh.finančního majetku	035	0	0	0	0
X.	Výnosy z krátkodobého finanč. majetku	036	0	0	0	0
XI.	Zúčtování rezerv do finančních výnosů	037	0	1	0	0
L.	Tvorba rezerv na finanční náklady	038	1	0	0	0
XII.	Zúčtování oprav.položek do fin.výnosů	039	0	0	0	0
M.	Zúčtování oprav.položek do fin.nákladů	040	0	0	0	0
XIII.	Výnosové úroky	041	0	0	110	185
N.	Nákladové úroky	042	0	0	0	0
XIV.	Ostatní finanční výnosy	043	0	0	811	1054
O.	Ostatní finanční náklady	044	0	0	391	273
XV.	Převod finančních výnosů	045	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	046	0	0	0	0
*	Finanční výsl. hosp. [ř.30-31+32+36+38+39+41-42+43-44+ (-45)-(-47)]	047	57	364	530	966
R.	Daň z příjmu za běžn.činnost (ř.49+50)	048	150	928	1686	1225
R.1.	splatná	049	150	928	1686	1225
2.	odložená	050	0	0	0	0
**	Výsledek hospod.za běž.čin. (ř.29+47-48)	051	198	1394	3043	2269
XVI.	Mimořádné výnosy	052	0	16	64	0
S.	Mimořádné náklady	053	0	1	5	0
T.	Daň z příjmu z mim.činnosti (ř.55+56)	054	0	0	0	0
T.1.	splatná	055	0	0	0	0
2.	odložená	056	0	0	0	0
*	Mimořádný výsl. hosp. (ř.52-53-55)	057	0	15	59	0
U.	Převod podílu na hosp.výsl.společ. (+/-)	058	0	0	0	0
***	Výsledek hospod. za úč. období (+/-) (ř.51 + 57 - 54)	059	198	1409	3102	2269
	Výsledek hospod. před zdaněním (+/-) (ř.29 + 50 + 55 - 56)	060	348	2337	4788	3493
	Kontrolní číslo (ř. 1 až 63)	999	47154	66588	126909	128334

označ.	Výkaz zisků a ztrát	Číslo řádku	2000	2001	2002	2003
I.	Tržby za prodej zboží	001	30222	123072	38387	85365
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	22100	94169	30538	70555
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	003	8122	28903	7849	14810
II.	Výkony (ř.05+06+07)	004	291	5178	5651	1761
II. 1.	Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	005	291	5178	5651	1761
2.	Změna stavu vnitr. zásob vlastní výroby	006	0	0	0	0
3.	Aktivace	007	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 +10)	008	4199	10985	7943	8425
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	009	233	239	407	468
2.	Služby	010	3966	10746	7536	7957
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	011	4214	23096	5557	8146
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	012	1896	1702	1930	2007
C. 1.	Mzdové náklady	013	1405	1242	1385	1445
2.	Odměny členům orgánů spol.a družstva	014	0	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení	015	491	422	493	507
4.	Sociální náklady	016	0	38	52	55
D.	Daně a poplatky	017	14	5	10	12
E.	Odpisy dlouh.nehm.a hmot. majetku	018	327	294	57	154
III.	Tržby z prodeje dlouh. majetku a mater.	019	0	0	121	370
F.	Zůst. cena prodaného dlouh.maj.a mater.	020	0	0	0	0
IV.	Zúčtování rezerv a čas.rozl.prov. Výnosů	021	0	0	0	0
G.	Tvorba rezerv a čas.rozl.prov.nákladů (+/-)	022	0	0	129	-97
V.	Zúčtování oprav.polož. do prov.výnosů	023	0	0	0	0
H.	Zúčtování oprav.polož do prov.nákladů	024	312	223	0	0
VI.	Ostatní provozní výnosy	025	1	9	79	15
I.	Ostatní provozní náklady	026	52	37	56	966
VII.	Převod provozních výnosů	027	0	0	0	0
J.	Převod provozních nákladů	028	0	0	0	0
*	Provozní hospod. výsledek [ř. 11-12-17-18+19-20-(-22)+25-26+(-27)-(-28)]	029	1614	20844	3575	5489
VIII.	Tržby z prodeje cenn. papírů a vkladů	030	0	0	0	0
K.	Prodané cenné papíry a vklady	031	0	0	0	0
IX.	Výnosy z dlouh.fin.majetku (ř. 33 +34 +35)	032	0	0	0	0
IX.1.	Výnosy z cen.pap. a podílů. v pod.ve sk.	033	0	0	0	0
2.	Výnosy z ost.dlouh.cen.papírů a podílů	034	0	0	0	0
3.	Výnosy z ost.dlouh.finančního majetku	035	0	0	0	0
X.	Výnosy z krátkodobého finanč. majetku	036	0	0	0	0
XI.	Zúčtování rezerv do finančních výnosů	037	0	0	0	0
L.	Tvorba rezerv na finanční náklady	038	0	3	0	0
XII.	Zúčtování oprav.položek do fin.výnosů	039	0	0	0	5
M.	Zúčtování oprav.položek do fin.nákladů	040	0	0	0	140
XIII.	Výnosové úroky	041	131	272	726	266
N.	Nákladové úroky	042	0	0	0	3
XIV.	Ostatní finanční výnosy	043	363	1966	1272	1851
O.	Ostatní finanční náklady	044	240	489	447	555
XV.	Převod finančních výnosů	045	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	046	0	0	0	0
*	Finanční výsl. hosp. [ř.30-31+32+36+38+39+41-42+43-44+ (-45)-(-47)]	047	254	1746	1551	1424
R.	Daň z příjmu za běžn.činnost (ř.49+50)	048	583	7048	1334	1875
R.1.	splatná	049	583	7048	1334	1875
2.	odložená	050	0	0	0	0
**	Výsledek hospod.za běž.čin. (ř.29+47-48)	051	1285	15542	3792	5038
XVI.	Mimořádné výnosy	052	0	97	0	0
S.	Mimořádné náklady	053	0	0	0	0
T.	Daň z příjmu z mim.činnosti (ř.55+56)	054	0	0	0	0
T.1.	splatná	055	0	0	0	0
2.	odložená	056	0	0	0	0
*	Mimořádný výsl. hosp. (ř.52-53-55)	057	0	97	0	0
U.	Převod podílu na hosp.výsl.společ. (+/-)	058	0	0	0	0
***	Výsledek hospod. za úč. období (+/-) (ř.51 + 57 - 54)	059	1285	15639	3792	5038
	Výsledek hospod. před zdaněním (+/-) (ř.29 + 50 + 55 - 56)	060	1868	22687	5126	6913
	Kontrolní číslo (ř. 1 až 63)	999	86342	399016	131654	228241

PŘÍLOHA P III: STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR NA FINANČNÍ ŘÍZENÍ VE FIRMĚ OK – PULS, S. R. O.

Vážený pane Ing. Pulče, prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který je vytvořen za účelem analyzovat vaše finanční řízení firmy OK – puls, s.r.o. Tyto otázky jsou stylizovány pro účely mé bakalářské práce, kterou zpracovávám ve Vaší firmě.

Předem Vám děkuji za Váš čas!

1. Co je Vaším cílem podnikání?

- maximální zisky
 - zaměření na peněžní toky (hotovost, peníze na účtu)
 - maximální podíl na zisku (výplata podílů na zisku nebo jiných odměn)
 - maximalizace hodnoty společnosti
 - jiný (např. růst firmy, růst obrát, produktivita práce,)
-

2. Jaké používáte měřítko naplnění cíle podnikání?

- zisk před zdaněním
- zisk po zdanění
- zisk před zdaněním a úroky
- stav peněžních prostředků na začátku a na konci období
- jiné : _____

3. Plánujete hodnoty těchto hlavních měřítek?

- ano
- ne

4. Pokud výsledky nedosahují stanovených hodnot, jakým způsobem to řešíte??

5. Jak často vyhodnocujete dosažení stanovených cílů?

- ročně
- půlročně
- čtvrtletně
- měsíčně
- jinak: _____

6. Co si představujete pod pojmem „finanční zdraví“ podniku?

7. Sledujete finanční zdraví podniku?

- ano
- ne

8. Pokud ano, jakým způsobem a jak část sledujete finanční zdraví podniku?

9. Připravujete nějaké krátkodobé finanční plány?

- plány výnosů
- plány nákladů
- plány Cash Flow
- plány investic
- jiné

10. Pokud ano, tak jakým způsobem vytváříte své plány?

11. Pokud plánujete Cash Flow, jakou metodu používáte?

- přímou (příjmy, výdaje)
- nepřímou

12. Jakým způsobem kontrolujete své náklady?

13. Provádíte kalkulace výrobku, produktu, služby?

14. Obchodujete se zahraničím v cizí měně?

- ano
- ne

15. Jak řídíte svá devizová rizika?

16. Jsou pro Vás devizové obchody významné?

- ano
- ne

17. Pokud ano, jak řešíte případné kursové nebezpečí?

18. Dokážete odhadnout procentem z nákladů nebo výnosů případnou ztrátu z těchto operací?

19. Řídíte velikost oběžného majetku? (velikost zásob, pohledávek a finančního majetku)

20. Sledujete pravidelně stav zásob a jak je případně snižujete?

21. Sledujete výši a strukturu pohledávek?

22. Jak řešíte problémy s placením pohledávek?

23. Jaké jsou doby splatnosti Vašich pohledávek, je možno termín zkrátit?

24. Snažíte se řídit krátkodobé závazky?

25. Snažíte se o prodloužení lhůty splatnosti?

- ano
- ne

26. Jak řešíte případný přebytek nebo nedostatek finančních prostředků?

27. Pokud máte přebytek finančních prostředků, investujete do krátkodobého finančního majetku?

28. Jakým způsobem naopak řešíte nedostatek finančních prostředků?

29. Jakou metodu používáte pro hodnocení investičních projektů?

- metodu čisté současné hodnoty
- metodu vnitřního výnosového procenta
- metodu průměrné výnosnosti
- pomocí doby návratnosti investic
- jinou
- žádnou

30. Jak financujete tyto investiční projekty?

- leasingem
- krátkodobými bankovními úvěry
- dlouhodobými bankovními úvěry
- dlouhodobým splátkovým kalendářem
- z vlastních zdrojů
- obligacemi
- jiným způsobem

31. Pokud jiným způsobem, tak jakým?

32. Jakým způsobem rozdělujete hospodářský výsledek? (který způsob preferujete)

- nerozdělený zisk minulých let
- fondy ze zisku
- rezervní fondy
- kapitálové fondy
- zvýšení základního kapitálu společnosti
- podíly na zisku
- jiný

33. Jaký máte převážně hospodářský výsledek?

- kladný
- záporný

34. Snažíte se o minimalizaci daňové politiky?

35. Jakou odpisovou politiku jste zvolili?

36. Máte výrazně odlišeny daňové odpisy od účetních?

37. Snažíte se o optimalizaci kapitálové struktury?

38. Jaké využíváte cizí zdroje financování?

- krátkodobé závazky
- dlouhodobé závazky
- krátkodobé bankovní úvěry
- dlouhodobé bankovní úvěry
- úvěry v cizí měně
- úvěry v domácí měně
- leasing

39. Máte problémy se získáním bankovního úvěru?

**PŘÍLOHA P IV: STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR NA ŘÍZENÍ
VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM VE FIRMĚ OK – PULS, S. R. O.**

Vážený pane Ing. Pulče, prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který je vytvořen za účelem analyzovat váš styl finančního řízení firmy OK – puls, s.r.o. Tyto otázky jsou stylizovány pro účely mé bakalářské práce, kterou zpracovávám ve Vaší firmě.

Předem Vám děkuji za Váš čas!

- 1. Dotazník na řízení vztahu se zákazníky**
- 2. Víte co znamenají pojmy komunikace a zákazník? Co by jste o nich řekl?**
- 3. Znáte pojem CRM a víte co znamená?**
- 4. Pokud ano, jaký na něj máte názor?**
- 5. Co pro Vás Váš zákazník znamená?**
- 6. Kolik zákazníků máte?**
- 7. Jak je rozlišujete nebo do jakých skupin je řadíte?**
- 8. Kolik máte klíčových zákazníků?**
- 9. Jste ochotni ztratit klíčového zákazníka?**
- 10. Pokud ano tak za jakou cenu?**
- 11. Jakým způsobem tvoříte ceny pro Vaše zákazníky?**
- 12. Má významný zákazník vliv na tvorbu cen pro něj?**
- 13. Jak ovlivňují Vaši zákazníci Vaše dodavatele?**
- 14. Jak často komunikujete se zákazníky popřípadě s jedním hlavním
zákazníkem?**
- 15. Jaké způsoby používáte pro komunikaci s ním?**
- 16. Udržujete stále kontakt se svými zákazníky nyní i minulými?**
- 17. Rozlišujete komunikaci se zákazníky tuzemskými a zahraničními?**
- 18. Jaký je rozdíl v komunikaci s nimi?**
- 19. Jaký je rozdíl mezi komunikací s polskými zákazníky a s maďarskými
zákazníky?**
- 20. Jaké vidíte výhody a nevýhody ve vztahu se zákazníkem?**

21. Nabízíte stálým nebo velkým zákazníkům nějaká zvýhodnění?