

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
FAKULTA EKONOMICKÁ**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

***Analýza hospodaření podniku v době hospodářské krize***

***Analysis of the company 's performance in time of economic crisis***

**Bočková Kateřina**

**Cheb 2014**

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

*„Analýza hospodaření podniku v době hospodářské krize“*

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

V Chebu dne .....

.....

**podpis autora**

## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu této bakalářské práce Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi za jeho drahocenný čas, a také za odborné konzultace a rady v průběhu zpracování této bakalářské práce.

Rovněž bych chtěla poděkovat svým rodičům za podporu a trpělivost v průběhu studia.

## Obsah

Úvod .....	7
1 Finanční krize .....	8
1.1 Rozdělení krizí .....	8
1.2 Globální hospodářská krize .....	9
1.3 Vývoj krize v posledních několika letech .....	9
1.4 Historie finančních krizí .....	10
1.5 Charakteristika období globální krize .....	12
1.5.1 Základní charakteristika .....	12
1.5.2 Hlavní příčiny globální světové krize .....	15
1.6 České podniky a krize .....	16
2 Charakteristika podniku DIATOOLS s.r.o. ....	18
2.1 Základní informace o společnost .....	18
2.2 Výrobní činnost podniku .....	19
2.4 Dodavatelé .....	23
2.4 Odběratelé .....	27
2.5 Konkurence .....	28
2.6 Cíle podniku .....	29
3 Finanční analýza společnosti DIATOOLS s.r.o. ....	32
3.1 Finanční analýza .....	32
3.2 Analýza absolutních ukazatelů .....	33
3.2.1 Horizontální analýza .....	33
3.2.2 Vertikální analýza .....	36
3.3 Analýza poměrových ukazatelů .....	38
3.3.1 Ukazatele rentability .....	38

3.3.2 Ukazatele aktivity .....	40
3.3.3 Ukazatele likvidity .....	44
3.3.4 Ukazatele zadluženosti .....	45
3.4 Analýza soustav ukazatelů .....	47
3.4.1. Pyramidové soustavy ukazatelů .....	47
3.4.2 Predikční modely.....	48
2.5 Historie a vývoj tržeb .....	50
4 Shrnutí analýzy a navrnutí případných opatření .....	51
Závěr.....	53
Seznam zkratek .....	54
Seznam tabulek .....	55
Seznam obrázků .....	56
Seznam použité literatury .....	57
Seznam příloh.....	59
Abstrakt .....	61
Abstrakt .....	62

## Úvod

Bakalářská práce se zabývá analýzou hospodaření společnosti DIATOOLS, s.r.o. v době hospodářské krize. Výraz „hospodářská krize“ se objevuje ve všech odvětvích národního hospodářství. O hospodářské krizi se mluví jak na podnikové či celospolečenské úrovni, ale i v globálním měřítku. Hospodářská krize je rozebírána ve všech médiích, v televizích, tisku i rozhlase. To ukazuje na to, o jak složitý, nálehavý a zároveň aktuální problém se jedná.

Práce má i praktickou část, kde má za úkol charakterizovat výrobní činnost společnosti DIATOOLS, s.r.o., analyzovat její hospodaření, finanční zdraví v několika posledních letech a navrhnou doporučení, která by zlepšila její hospodářské výsledky. Firma DIATOOLS, s.r.o. vyrábí diamantové nástroje a úzce se specializuje na výrobu brousicích diamantových a CBN kotoučů. Její produkty se uplatňují ve všech strojírenských a dřevozpracujících segmentech, kde se vyrábí a spotřebovávají řezné nástroje. V těchto odvětvích se výrazně projevíly důsledky hospodářské krize a ani společnost DIATOOLS, s.r.o. nebyla výjimkou. V těchto odvětvích průmyslu se důsledky hospodářské krize projevíly téměř okamžitě. S poklesem zakázek v citovaných oborech se snižuje výroba, okamžitě klesá spotřeba obráběcích nástrojů a zároveň klesá i poptávka po ostření či výrobě nových nástrojů, tzn. snižuje se spotřeba a poptávka po brousicích kotoučích.

Bakalářská práce je rozdělena do 4 kapitol. První kapitola se zabývá finanční krizí jako takovou, nastiňuje její rozdělení, vývoj a historii, popisuje globální hospodářskou krizi a její dopady. V druhé kapitole je uvedena charakteristika podniku DIATOOLS, s.r.o, její historie a výrobní činnost v současnosti. Třetí kapitola obsahuje finanční analýzu firmy, která je složena z horizontální a vertikální analýzy, analýzou poměrových ukazatelů a analýzou soustav ukazatelů. V závěrečné části je provedeno vyhodnocení finanční analýzy a doporučení na případné opatření, která by měla vést ke snížení dopadů hospodářské krize na podnik či zlepšení jeho finančního zdraví.

Použitá odborná literatura je uvedena v seznamu použité literatury. Podklady pro zpracování finanční analýzy, byly získány z veřejně dostupných dokumentů a z interních zdrojů podniku.

## **1 Finanční krize**

Podle Holmana (2002) je finanční krize zhroucení tržních cen aktiv (zejména akcií). Příčinou bývá ztráta důvěry investorů v domácí aktiva a snaha převést majetek do peněžních zůstatků nebo do zahraničních aktiv. Důsledek každé krize se projevuje např. zvyšující se inflací, omezující se produkcí, navyšující se nezaměstnaností atd.

Jde tedy o jaký si investiční cyklus, který záleží na postoji lidí pohybujících se na trzích aktiv. V této skupině lidí, jsou také zahrnuti tzv. spekulanti. Vše začíná snížením úrokové míry. Zvyšuje se spotřeba i investice. Výsledkem těchto změn jsou narůstající důchody domácností a výnosy firem. Rostou tedy ceny akcií, pozemků a jiných aktiv. Lidé nakupují aktiva, ale nedochází k prodeji, a proto, ceny stále rostou. Protože nelze, aby tržní ceny stále rostly, expanze se zastaví a nastupuje recese. Jako byla předtím nákupní horečka, nyní odstartuje prodejní panika. Všichni chtějí prodat, ale nikdo nechce kupovat. Ceny klesají až na dno a vzniká finanční krize. Až tehdy, když už se nepředpokládá s dalším poklesem cen, protože ceny už jsou opravdu nízko, se situace otáčí a lidé začínají opět nakupovat. Tento případ se v ekonomice někdy nazývá spekulární nebo investiční bublina. Každá bublina se může nafukovat, ale i nejpružnější bublina jednou praskne.

### **1.1 Rozdělení krizí**

V ekonomice lze rozpoznat tyto tři základní druhy, krizi bankovní, dluhovou, měnovou. Někdy se uvádí i čtvrtý typ a to systematická. Dále se dělí na chronické a akutní. Obvykle se také setkáváme s regionální, kontinentální a naší nejaktuálnější globální krizí.

Prvotním signálem bankovní krize je úpadek bank. Nejčastějším opatřením bývá politickoekonomický zásah ve formě finanční výpomoci.

Měnová krize je zpravidla chápána jako výrazná devalvace měnového kurzu, která vede k národohospodářským ztrátám v podobě poklesu reálného ekonomického růstu a zvýšení inflace. ( M. Mandel a V. Tomšík)

Definici dluhové krize z našeho pohledu nejlépe vystihují níže uvedené citace. Dluhová (úvěrová) krize je jeden z nejzajímavějších typů finančních krizí. Podle Dvořáka je tento pojem používán převážně k označení externích dluhových krizí, které se projevují neschopností země splácet zahraniční dluh. Není-li schopna splácet svůj zahraniční dluh vláda, je užíváno označení „sovereign default“ (Dvořák, 2008, s. 170-171). Tyto případy byly dříve běžné především v rozvojových zemích, viz tabulka 1. V současnosti se ale s dluhovou krizí potýká řada vyspělých zemí v Evropě.

Můžeme konstatovat, že dynamický vývoj ekonomického prostředí je rovněž spojen s neustále se prohlubující problematikou krizí. Situace je pro celou ekonomiku o to složitější, že se jednotlivé krize nejen vyvíjí, ale zároveň se ovlivňují a prolínají. Odborná literatura uvedený jev propojení libovolných dvou nebo tří krizí nazývá systematickou finanční krizí.

## **1.2 Globální hospodářská krize**

Nejdiskutovanější globální hospodářská krize v posledních letech, naší ekonomiku a ekonomiku celého světa zasahovala především v letech 2007, 2008 a 2009. Můžeme se také setkat s pojmenováním velká hospodářská krize, světová ekonomická krize nebo s termínem velká deprese. I v roce 2014 při pohledu zpět lze jen těžko stanovit, kdy hospodářská krize nejvíce zasahovala jednotlivé kontinenty a jednotlivé odvětví. Stejně tak jako nás každodenně obklopují inovované produkty a služby, můžeme vnímat u hospodářské krize její vysokou inovativnost.

## **1.3 Vývoj krize v posledních několika letech**

Tato krize, byla již dlouho vyhlížena a to přibližně deset let. Příznaky hospodářské krize přicházely v několika vlnách, které se projevovaly v různých odborných kruzích. Příkladem jedné pomyslné vlny může být například zpomalení americké ekonomiky v letech 2001-2002. Avšak většinou to zůstalo na regionální úrovni.



Světovou ekonomickou krizi, bychom mohli přirovnat k moru. Tím, že jsou jednotlivé světové ekonomiky úzce propojeny, tak se můžou i velice snadno „nakazit“. Obdobně jako u životního cyklu produktu, lze za určitých podmínek produkt udržet déle na trhu, můžeme konstatovat, že i růst ekonomiky je možné částečně prodlužovat. Musíme počítat s možným nástupem krize, krizi nepodceňovat a hlavně zůstat ve střehu. Byla spousta názorů na to jak se ke krizi postavit a jak jí řešit. Václav Klaus 9. února 2009 přirovnal tuto situaci k chřipce a to přesně takto. „*Neléčená krize trvá týden a léčená sedm dní*“

Tato globální krize byla sice historicky první, avšak určitě ne poslední. Měli bychom předpokládat její opakování o stejné intenzitě, která se rovná zásahům neekonomických subjektů do hospodářství. Racionální reakcí na tuto skutečnost tedy je vytváření analýzy stavu první globální hospodářské krize. Tím rozumíme analýzy těchto nezodpovězených otázek. „Co vedlo ke krizi? Jaký byl průběh krize?“ Hledáme-li odpovědi, pak se především musíme zaměřovat na jednotlivé příčiny popisované hospodářské krize. Základní příčiny lze dělit na politické, psychologické, etické a související s dohledem nad finančním trhem. ( M. Singer) Provázanost a závažnost jednotlivých faktorů není jasně stanovena a vždy se bude lišit v každé ekonomice. Skutečnost je taková, že tato krize nám dala jasně najevo, že existující modely hodnocení rizik jsou nedostatečné.

## **1.4 Historie finančních krizí**

Nedílnou součástí při vytváření analýzy globální hospodářské krize jsou určitě dějiny krizí posledních desetiletí. Pohlédnout na objasnění jejich geneze a průběhu, popřípadě opatření, která následovala. Podle Kislíngerové (2010) se podíváme na několik klíčových etap permanentní finanční krize, ve které se nachází světová ekonomika v posledních třiceti letech. A zde je jejich výběr:

- Americká bankovní krize ( 1980-1995 )
- Chilská finanční krize ( 1981-1985 )
- Latinskoamerická dlouhá krize ( 1982-1989 )
- Japonská finanční krize ( 1989-2004 )
- Skandinávská bankovní krize ( 1988-1994 )
- Krize evropského směnného mechanismu ( 1992-1993 )

- Druhá mexická finanční krize, zvaná sympaticky tequilla crisis ( 1994-1995 )
- Krize české koruny ( 1997 )
- Asijská finanční krize ( 1997-1998 )
- Ruská finanční krize ( 1998 )
- Brazilská finanční krize ( 1998-1999 )
- Turecká finanční krize ( 2000 )
- Argentinská krize ( 2001-2002 )
- Americká hypoteční krize, přeměněná v globální ekonomickou krizi ( 2007-? )

Zaměříme-li se na tyto krize, zjistíme, že k jejich řešení byly použity především demokratické prostředky. Některé dopady krizí zůstaly pouze ve svých regionech, ovšem našly se i případy, které oslabily partnerské organizace, banky a věřitelské státy na různých místech světa. Z těchto důvodů se vytváří podrobné analýzy recese a to celého průběhu recese, zkoumají se příčiny, dopady, vytvářejí umělé modely a zdroj rozšíření krize. Většina z výše vyjmenovaných hospodářských recesí měli formálně jiné příčiny. Šlo např. o příliš vysoké zahraniční dluhy, které byly obtížně splatitelné díky nepříznivému kurzovému vývoji. Další příčina nastala snahou o udržení stabilního kurzu vlastní měny v přikázaném pásmu jako část přípravy na nadcházející kurzové uspořádání. Neměli bychom opomenout, že značnou roli mají také spekulanti. Ovšem v některých chvílích byli právě oni zaskočeni nejvíce, z důvodu prodělání obrovských finančních prostředků. Jindy však byla krize efektem přehřáté nebo podchlazené ekonomiky. Japonsko například zažívalo podchlazení všech aktiv.

Je neuvěřitelné množství různých teorií, které vlivy zapříčinily určitou recesi. Přesto že se největší světoví odborníci snažili předejít podobným zdrojům krize a následné další recesi. Ocitli jsme se v roce 2007 v první globální ekonomické krizi. A to ve stejné, ne-li horší situaci jako dříve. Jen retrospektivně můžeme konstatovat, že to ani jinak nemohlo skončit.

Z těchto poznatků můžeme vyvodit několik zdánlivě různých závěrů. Finanční krize jsou z hlediska rozsahu a časového horizontu nepředvídatelné. Propukají bez ohledu na zájmy podniku, rychle se transformují a jsou stále mocnější, díky globalizaci trhů. Jako příklad nám může posloužit přesun americké hypoteční krize z Ameriky do Evropy.

To byl přímo skok z kontinentu na kontinent a to zatím nejrychlejší v dějinách. Z toho se dá vyvodit další závěr, že tento přesun už bude probíhat pouze stejně rychle nebo rychleji.

## **1.5 Charakteristika období globální krize**

Pro lepší pochopení největší globální krize se budeme zabývat základními prvky této situace. Z hlediska časového horizontu se krize datuje od roku 2007, jak již bylo napsáno a její konec nelze s určitostí stanovit.

### **1.5.1 Základní charakteristika**

Každá éra, v našem případě máme na mysli určité ekonomické období, má svůj počátek a konec. Bez ohraničení období nemáme interní obsah a tím pádem ani nemůžeme pozorovat žádný vývoj situace. Tato éra jde nepochybně definovat různými způsoby. Dle Kislingerové (2010) jako aplikovanou počítačovou a komunikační revoluci. Jako revoluci přenesenou do všech sfér hospodářského a společenského života.

Říká se, že potenciál vědce je umocněn jeho schopnostmi získávat mnohem rychleji informace o ostatních vědcích a jejich práci. Na to můžeme navázat pohledem na současnou pozici a výkonnost manažera, je to ve své podstatě naprosto to samé. Co se týče ekonomiky a jejímu vstřebávání inovativních podnětů revolučně technologické povahy, rovněž. Toto všechno mělo značný vliv na velkou globální krizi. Jedním z klíčových faktorů této krize bylo postupné vysátí právě tohoto technologického šoku. Počítačová technologie již tolik nehýbala ekonomikou. Vliv už byl pouze evoluční a zdaleka ne revoluční. Kdež to komunikační technologie ještě měli nějakou páru, ale i přesto si musíme přiznat, že i ony už vyčerpaly ze svých možností vše převratné. Neznamená to, že už by neovlivňovaly světovou ekonomiku, to ano. Komunikace stále patří mezi oblasti se rozvíjející, dynamické a předpokládáme, že v následujících letech tomu tak stále bude.

Vyzdvihneme-li prozatím dva hlavní vlivy, které způsobili vznik krize v roce 2007. Prvním vlivem nepochybně bude, neustálé narušování stability ekonomického systému zevnějšími vládními intervencemi. Z toho vyplývá, že snažit se o vytvoření takové atmosféry díky, které vznikne vysoká úroveň bydlení pro velmi rozsáhlé vrstvy obyvatel, nehledě na jejich reálnou ekonomickou výkonnost.

Bez porovnání se zbytkem světa jim zajistit „totální luxus“, to vedlo k nadměrnému přesunu kapitálu do sféry nemovitostí a následně stavebnictví. Nebylo to, ale vytvořeno přirozeným vývojem hospodářství, nýbrž vládními pobídkami, dotacemi, snadno dostupnými finančními produkty a dalšími formami pomoci. Důsledkem toho všeho bylo vytvoření umělého světa, kde bylo možné dosáhnout nadstandardních zisků. Druhým vlivem je spotřebování nabídkového šoku a následně zpomalení světové ekonomiky. To by asi nejspíš vedlo rozvinuté státy do období stagnace, či takového růstu, který by stagnaci značně připomínal. V minulosti se střídalo dlouhé období prosperity a dynamického nárůstu ekonomik s mezidobím, kde se ukázaly krátkodobé hospodářské cykly. Asi by se to stalo i nyní, nebýt skutečnosti, že se na jednom místě ve stejnou chvíli srazilo několik různorodých elementů najednou a to způsobilo doposud nepoznanou ekonomickou katastrofu. Nutností je se zmínit o spekulaci na trzích, taková míra spekulací jako je dnes, nebyla v historii ani technicky reálná. To je pro nás velmi důležitý poznatek. V minulosti nebylo možné realizovat obchody takového charakteru, při této rychlosti a objemu, jako je obvyklé v dnešní době. Takto nepředvídatelný trh, na který působí i jiné aspekty, než nabídka a poptávka. Přináší podnikům značné riziko, hlavně pro jejich ziskovost a to se může projevit i v následné existenční otázce podniku.

V této kapitole bychom neměli podcenit vliv České národní banky na celou problematiku. Úkolem ČNB je udržovat stabilitu měny, to znamená stabilitu cenové hladiny státu, je to její priorita číslo jedna, daná zákonem. Národní banku udělala pár velmi zmatených a více způsoby vysvětlitelných kroků. Některé postupy dokonce vůbec nevedly ke snižování inflace, ba naopak dlouhodobě by to vedlo k zvýšení inflačního nebezpečí. Inflační riziko bylo hodně rychle odstraněno nástupem krize. Poklesem sazeb ČNB tvořilo matoucí dojem pro podnikovou oblast. Jak národní banka naznačovala snižování sazeb, státní orgány svými postupy sazby udržovala na vyšším stupni, než jaký by souhlasil s nynější situací. Dostali jsme se až na okraj úvěrové krize. Povinností podniků tedy bylo přizpůsobit chování a způsob práce nové ekonomice. S jistotou můžeme říct, že díky evoluci víme, že trhy jsou mnohem méně předvídatelné, než jsme si myslely. To jak akciové, komoditní tak i peněžní.

Tabulka č. 1: Vývoj úvěrů podnikům a domácnostem (v mld. Kč)

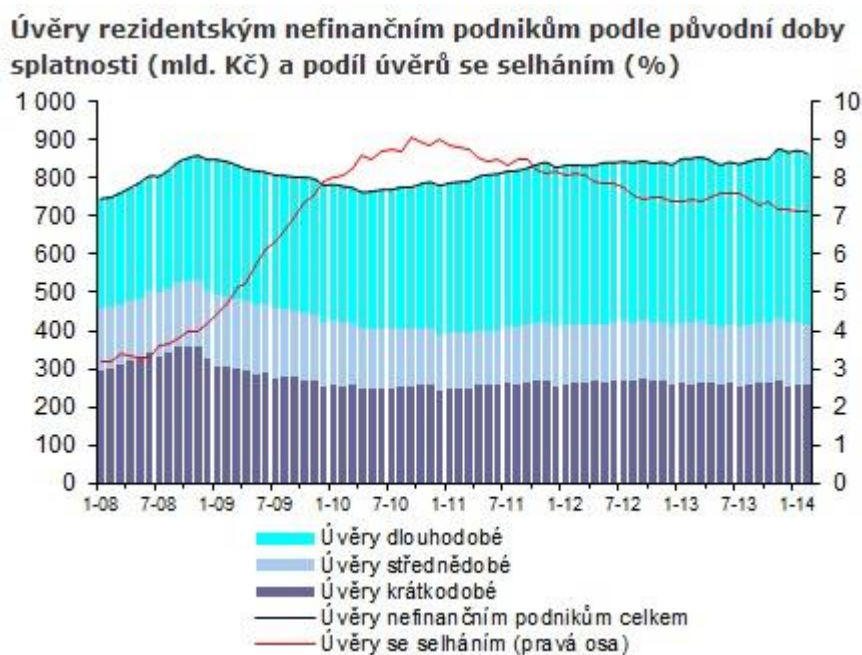
	4/2008	12/2008	1/2009	2/2009	3/2009	4/2009
Úvěry podnikům a domácnostem	1882	1770	1778	1778	1776	1779
Úvěry podnikům	812	890	894	982	870	864
Úvěry domácnostem	770	880	884	896	906	915

Zdroj: Česká národní banka

Když se v tabulce 1., zaměříme na kompletní výši úvěru podnikům, můžeme vidět vzrůst úvěrů meziročně jenom o 54 miliard korun. Nicméně začátkem roku 2009 trh zaznamenává negativní vývoj a úvěry poklesly o 30 miliard korun. I přes silné zadlužování státu, míra zadlužení domácností vzrostla o 145 miliard korun a na začátku roku 2009 o 31 miliard korun.

Uvedená tabulka 1., která je mnohdy citována v odborných publikacích, není zcela vypovídající, vzhledem k tomu, že zpracovaná problematika je předkládaná v roce 2014. Pro lepší vypovídací schopnost bylo využito dostupných dat, které deklarují vývoj úvěrů podnikům a domácnostem.

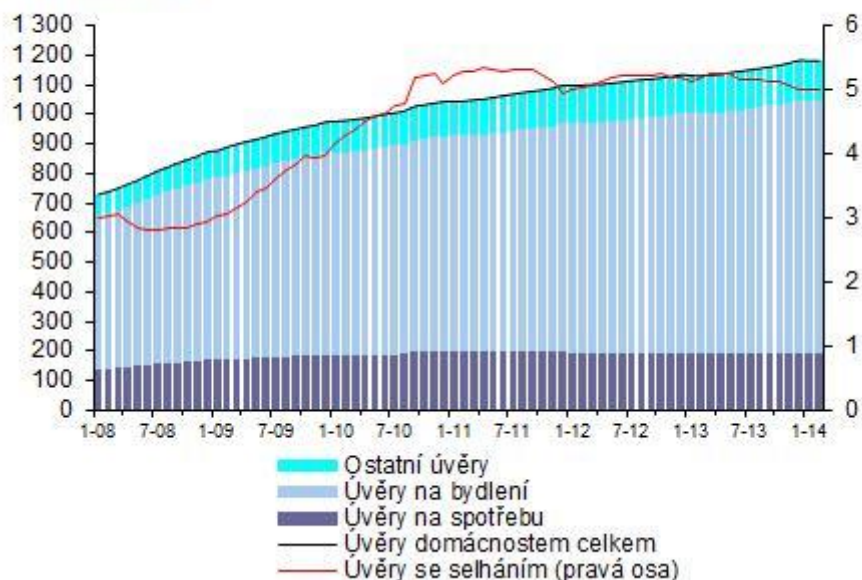
Obrázek č. 1: Vývoj úvěrů podnikům (v mld. Kč)



Zdroj: Česká národní banka

Obrázek č. 2: Vývoj úvěrů domácnostem (v mld. Kč)

**Úvěry rezidentským domácnostem podle účelu (mld. Kč) a podíl úvěrů se selháním (%)**



Zdroj: Česká národní banka

Z obrázku č. 1 je patrné, že největší dopad hospodářské krize na rezidentské podniky byl v polovině roku 2010. Nejen, že byla dosažena nejnižší hodnota úvěrů, ale rovněž byl dosažen nejvyšší procentuální podíl selhání na celkovém objemu úvěrů.

### 1.5.2 Hlavní příčiny globální světové krize

Budeme-li chtít zrekapitulovat hlavní vlivy, které ruku v ruce vedly k propuknutí globální hospodářské krize v roce 2007. Můžeme je shrnout do čtyř hlavních příčin.

Za první a klíčovou příčinu považujeme, finanční krizi, která narůstala a uzrála ve Spojených státech. Řízená přeúvěrováním amerických domácností v hypotečních, studentských a ostatních půjčkách. Krize se postupně značným tempem a intenzitou šířila po celém světě. To bylo zapříčiněno díky nakupování derivátů vydaných k půjčkám a leasingům, do Evropy, Číny, Japonska a ostatních bank či fondů. Docházelo k jejich silnému nadhodnocení, která byla způsobena rychle narůstající platební neschopností. Ve výsledku tedy šlo o krizi celého finančního odvětví (bank, pojišťoven a ostatních institucí).

Krise poptávky byla také nepochybně dalším vlivem. Šlo tedy o pokles poptávky, který ale zatím nebyl vyvolán reálným snížením příjmu domácností, nýbrž strachem a očekáváním příchodu krize. Nabuzení pocitu jistoty než přijde krize, vytváření finančních rezerv. Spojily se tedy dva ekonomické děje, krize poptávky a finanční krize. Tyto dva děje, položily v roce 2007 základní kámen globální ekonomické krize.

Měli bychom se zmínit o podnětech, které krizi nezpůsobily, ale můžeme je označit za efekty podporující její prohloubení. Například jde o nedůvěru k zasahování úřadů státu do mezinárodního obchodu výměny a ztroskotání jednání GATT z katarského Dauhá.

Poslední co bychom měli zahrnout do tohoto výčtu příčin, byl stav světových burz. Objevily se další rizika příchodem nové ekonomiky. Působením investorů neboli spekulantů na evoluci cen akcií a komodit, nová a pro nás neznámá rizika kolísání kurzu/cen na trzích.

## **1.6 České podniky a krize**

Ve střední Evropě začala ekonomická krize přibližně od listopadu roku 2008. V českých podnicích bylo vnímání recese a reakce na ní velmi odlišné. Hospodářská krize byla z pohledu českých podniků poměrně dlouho podceňována. To nám ukázaly poznatky z výzkumu, skutečný vývoj průmyslové produkce. Hloubka a naléhavost těchto poznatků se začala řešit až v prvním čtvrtletí roku 2009. Daleko lepší variantou by bylo období od října do prosince v roce 2008. A tyto opatření by možná měli daleko větší efekt.

Když se zaměříme na vnímání recese z pohledu českých podniků, je důležité si uvědomit, že jde o subjektivní dojem jedné určité společnosti. Myslíme tím manažery, kteří za firmu odpovídali v období průzkumu. Podstatně pozitivnější bylo vyhodnocení období od března do června, tedy první průzkum. Následné průzkumy již situaci hodnotili mnohem depresivněji s porovnáním klasifikace březnového období. To zapříčinil asi fakt, že manažeři mají tendence svoji práci nadhodnocovat, nejsou objektivní, ale za to jsou přehnaně optimističtí. Naše tvrzení je postaveno na to, že ještě v březnu 2009 hodně českých manažerů krizi nedoceňovalo. A to navzdory skutečnosti, že ze statistik prvního čtvrtletí 2009 bylo již patrné z meziročního srovnání, že došlo k odchylkám u jednotlivých sledovaných ukazatelů, mezi kterými můžeme uvést např. HDP, nezaměstnanost, export, produktivita.

Ukazatele vykazovaly odchylky v rozmezí 20 až 50 procent např. dle sledovaného odvětví. To měl být dostatečný vykřičník pro manažery o příchodu silné deprese a uvědomění si, že objektivním hodnocením stavu můžou jen pomoci. Pak byli také odpovědi nezaujaté, ale ty se týkali hodnot prodeje jeho poklesu a růstu. V tomto případě došlo ke skutečnému zhoršení situace mezi březnem a červencem. V březnu byly ještě spekulace o tom, jak na české podniky skutečně ekonomická recese měla vliv různými způsoby. Nakonec, ale rozmanitost těchto ekonomických vlivů na podniky byla podstatně vyšší, než se odhadovalo. Červenec by se dal nazvat jako přelomový vzhledem ke kvalitativním změnám a konečně zaznamenávání faktických hodnot, dopadů krize na firmy.

Předpokládání rizik v časech poklesu a v první řadě v období finanční krize je velmi náročné. Pokud je naším záměrem udržení firmy v následujícím období je potřeba hlídat některé příznaky expanze s vlivem na cash flow, finanční rezervy podniku nebo jakékoliv navyšování kapacit financované věřiteli. Tuto situaci pak musíme posuzovat s patřičným důrazem na některá potenciální rizika, která se mohou objevit v období recese.



## **2 Charakteristika podniku DIATOOLS s.r.o.**

V této kapitole bude charakterizován vybraný podnik, který byl vybrán pro zpracování finanční analýzy a posouzení dopadů globální hospodářské krize na podnik samotný.

### **2.1 Základní informace o společnosti**

Společnost DIATOOLS s.r.o. je rozvíjející se výrobní firma ve strojírenském odvětví. Zabývá se primárně zakázkovou výrobou diamantových nástrojů. Prvotní myšlenka tohoto podnikání vznikla v Kanadě. Předmět podnikání předurčil volbu právní formy společnosti, kdy zakladatelé zvolili společnost s ručením omezeným. Vznikla 24.11.1997 zápisem do obchodního rejstříku. Sídlo společnosti je v Plzni a od jejího působení na trhu se nezměnilo. Předmětem podnikání dle zápisu v OR je nástrojářství, kovoobráběčství, velkoobchod a specializovaný maloobchod. Konkrétně se jedná o výrobu, konstrukci a vývoj diamantových nástrojů, jejich prodej a servis, poradenství v oboru diamantových nástrojů (dále v textu bude používáno jen technické zkratky dia nástrojů). Společnost byla založena dvěma společníky. Jednatel společnosti je pan Ing. Roman Boček. Základní kapitál byl složen ve výši 100 000 Kč. Personální kapacity jsou ve společnosti řešeny jak interními tak externími pracovníky. Vzhledem k personálním a ekonomickým hodnotám se podnik řadí do skupiny mikro podniků.

Obrázek č. 3: Logo společnosti



Zdroj: interní materiály podniku

## 2.2 Výrobní činnost podniku

Od počátku se činnost podniku orientuje na zakázkovou výrobu brousících kotoučů, především takových kotoučů, které pracují na bázi velmi tvrdých brusiv tj. diamantu a CBN (**cubic boron nitride** - krychlový nitrid boru).

Zakázková výroba byla zvolena proto, že pro konečný brousící kotouč je rozhodujících mnoho proměnných, které se nedají ve všech variantách vzájemně uplatnit. Jedná se hlavně o tvar kotouče (obvodový, čelní, rádiusový, miskový, talířový a další), průměr kotouče (35, 40, 50, 60, 75, 100, 125, 150, 160, 175, 200 a 250 mm), šířku kotouče (od 1 mm až do 30 mm), šířku a výšku brousící vrstvy, druh brusiva a jeho koncentraci v brousící sekci, zrnitost, způsob použití (s chlazením či bez chlazení), tvrdost pojiva a velikost upínacího otvoru. Při obrovské rozmanitosti brousících kotoučů a při snaze uspokojit všechny požadavky zákazníků, není možné se orientovat pouze na několik vybraných typů, ale je nutné vyrábět brousící kotouče tak, aby byl zákazník spokojen nejen, když požaduje běžný standardní nástroj, ale i když potřebuje vyrobít atypický jednocelový dia či CBN kotouč. Kvalita nástroje, příznivá cena, rychlá dodávka, ochota a snaha vyhovět rozličným potřebám zákazníků může zajistit stálost zákazníků a trvalý odbyt.

Vzhledem k tomu, že diamant je vyjímečný a zároveň unikátní v tom, že je jednou z nejtvrdějších známých látek na světě, hojně se využívá k opracování super tvrdých průmyslových materiálů. Ať už ve své přirozené krystalické formě, a nebo v drceném stavu jako diamantové prášky o rozmanité zrnitosti nebo jednoduše řečeno - hrubosti. Hmotnost diamantů se uvádí v karátech (ct). Vznik těchto hmotnostních jednotek se vyvinul od hmotnosti semen svatojánského chleba (Rohovník obecný-Ceratonia siliqua). Semena této rostliny jsou totiž váhově uniformní a velikostně úplně stejná a navíc v minulosti běžně dostupná.

V roce 1954 začala firma General Electric průmyslově vyrábět syntetické diamanty ve velikostech od 0,0025 mm až do 1 mm, které se od té doby ve velké míře využívají právě při výrobě diamantových brousících kotoučů. Specifickou vlastností syntetických diamantů je jejich nepatrná elektrická vodivost, která umožňuje chemické či galvanické pokovení jednotlivých diamantových zrn, zejména niklem, mědí, titanem nebo stříbrem. Kovové povlaky diamantových prášků vylepšují a výrazně ovlivňují vlastnosti

brousicích kotoučů s pryskyřičnými pojivy. Niklová obálka vytváří na diamantovém zrna velmi členitý povrch, který významně zvyšuje retenční schopnost zrna v pojivu a zajišťuje tak vyšší životnost brousicí vrstvy proti opotřebení. Měděné a zejména stříbrné pokovení (vynikající tepelný vodič) podporuje odvod tepla do okolní atmosféry, které vzniká při brousicích operacích na styčných plochách broušení. Umožňuje tak provádět broušení za sucha bez chlazení.

Diamantové kotouče s pryskyřičnými pojivy se používají pro broušení velmi tvrdých bezuhlíkatých materiálů jako jsou slinuté karbidy, keramika, sklo, různé druhy velmi tvrdých grafitů, velmi tvrdé plasty plněné například skelnou tkaninou či kamennou drtí, kamene i když v omezené míře a dalších velmi tvrdých exotických materiálů.

Diamantové brusivo nelze používat na broušení tvrdých materiál, které obsahují uhlík. Při vysokých teplotách, které vznikají při broušení, reaguje uhlík diamantu s uhlíkem obsaženým v obráběném materiálu a dochází k difúznímu otěru a poškozuje se jak diamantové zrna v aktivní brousicí vrstvě, tak povrch obrobku. Z tohoto důvodu bylo vynalezeno brusivo tvrdostí se blížící diamantu, avšak v naprosto bezuhlíkaté formě - krychlový nitrid boru.

CBN (Cubic Boron Nitride) - krychlový nitrid boru - je syntetický materiál, který se v přírodě nevyskytuje. Svou strukturou a tvrdostí je velmi vhodný pro broušení uhlíkatých materiálů jako jsou tvrdé zušlechtěné kalené nástrojové oceli, rychlořezné oceli a také se CBN s výhodou používá při broušení litiny.

Společnost DIATOOLS s.r.o. se zaměřila na brousicí kotouče s pryskyřičným pojivem obsahující brusivo z diamantu a CBN, které se v nejširším měřítku používají při výrobě nebo ostření rotačních i nerotačních řezných nástrojů z tradičních nástrojových materiálů - slinutý karbid, nástrojové a rychlořezné oceli (HSS) - a to jak ve strojírenství, v jiných oborech aplikujících podobné strojírenské činnosti, tak ve dřevozpracujícím průmyslu. Jedná se zejména o výrobu a ostření válcových a stopkových fréz všech typů a průměrů, o výrobu a ostření dvoubřitých, jednobřitých, ale i tříbřitých vrtáků, výhrubníků a výstružníků všech průměrů, ostření soustružnických nožů, břitových destiček, výrobu a ostření okružních pil z HSS, ostření a repase okružních pil s letovanými plátky ze slinutého karbidu, pásových pil, ostření hoblovacích nožů, polygrafických nožů a mnohých dalších nástrojů.

Při výše uvedených brousicích operacích nejvíce využívají brousicí kotouče s pryskyřičným pojivem. Ve strojírenství a v dřevozpracujícím průmyslu je pryskyřičné pojivo nejpoužívanějším pojivem. Vyznačuje se vysokým výkonem broušení při nízkém vývinu tepla a dobrých samoostřících schopnostech. Pryskyřičné pojivo se standardně používá s chlazením buď chladicí vodní emulzí či olejovým chlazením. Za určitých podmínek je ovšem lze použít za sucha bez chlazení (nižší koncentrace brusiva, užší brousicí vrstva, nižší přítlak kotouče atd.), což má obvykle za následek nižší životnost kotouče, zhoršenou kvalitu výbrusu, nižší brousicí výkon.

### **Fenolické pojivo**

Základní stavební kámen diamantového a CBN kotouče je fenolická pryskyřice. Tato pryskyřice v podobě prášku je nejprve spolu s dia či CBN brusivem a určitými plnivými (SiC, Al<sub>2</sub>O<sub>3</sub>, Cu prášek, grafit, MgO a další), které ovlivňují budoucí vlastnosti brousicí vrstvy, za tepla lisována a následně vytvrzována. Po vytvrzení vznikne pryskyřičná vrstva (termoset) s obsahem brusiva, která je do určité míry netečná k teplotě, rozměrově stálá a schopná překonávat teploty vzniklé při broušení. Nevýhodou fenolické pryskyřice je nutné vytvrzování a tím prodloužení výrobního procesu a také nižší teplotní odolnost. Dnes se hlavně používají při broušení na konvečních bruskách.

### **Polyamidové pojivo**

Polyamidovou pryskyřicí, kterou firma DIATOOLS, s.r.o. zavedla do výroby v r. 2000, bylo u pryskyřičného pojiva dosaženo vyšší tepelné odolnosti zhruba o 15% a zvýšení tvrdosti brousicí sekce. Vyšší tepelnou odolností polyamidu se prodloužila životnost kotoučů, vyšší tvrdostí pojiva se zvýšila tvarová a rozměrová stálost dia resp. CBN vrstvy. Nevýhodou je opět nutnost vytvrzování a tím časově náročnější výroba, menší operativnost v dodávkách při náhlém požadavku zákazníka.

### **Polyimidové pojivo**

S nástupem a rychlým rozvojem CNC pětiosých brusek, nastala velká poptávka po produktivních brousicích kotoučích, zvládající obtížné brousicí operace v krátkém výrobním čase, s kvalitním opracováním a s relativně dlouhou životností a stálostí tvaru. S ohledem na nově vznikající brousicí centra a jejich náročné požadavky byl v roce 2006 odzkoušen a kladně vyhodnocen produktivní kotouč z polyimidové pryskyřice.

Pojivo z této pryskyřice má skoro dvojnásobnou trvalou tepelnou odolnost, krátkodobě až 2,5 vyšší. Navíc se výlisky již následně nevytvrzují a tak se výrazně snížila výrobní doba a zvýšila se schopnost rychle dodávat. Brousicí vrstva z této pryskyřice se projevuje při intenzivním tlakovém chlazení CNC brusek jako extrémně stálá a spolu s kvalitními brusivy vytváří homogenní celek, který se při mnohonásobném použití jen nepatrně opotřebovává. Kotouče s tímto polyimidovým pojivem jsou nasazovány na sériovou výrobu nástrojů o stejném rozměru, na CNC bruskách se zakladači polotovarů a hotových výrobků, u sériové výroby, kde je velký požadavek na přesný rozměr každého jednotlivého kusu, ale i kusové výroby či přestřování opotřebovaných řezných nástrojů.

### **Metallické pojivo**

V roce 2012 bylo po rok a půl dlouhém vývoji uvedeno na trh metallické pojivo, které se v současné době jeví jako zatím nejvhodnější pojivo pro extrémní zatížení při CNC výrobě zejména tvrdokovových řezných nástrojů. Metallické pojivo vzniká chemickou reakcí různých kovových prášků při vyšší lisovací teplotě a je tvořeno různými intermetallickými sloučeninami vzájemně propojenými a slisovanými. Takovéto pojivo se vyznačuje extrémně vysokou ořezuvzdornou odolností a bodem tavení nad 500°C. Pojivo se rovněž jako pryskyřičné polyimidové nevytvrzuje. Diamantové a CBN brousicí kotouče s tímto pojivem se začaly velmi rychle prosazovat a uplatňovat v náročných podmínkách CNC broušení. Zvláště splňují vysoké nároky zákazníků na stálost tvaru a hrany u hrncových a talířových kotoučů, stálost tvaru u rádiusových profilů, u produktivních obvodových kotoučů je velmi kladně hodnoceno několikanásobné zvýšení rychlosti při výkonovém broušení podélných či šroubovicových zubových drážek do plného profilu roubíku z tvrdokovu při současném relativně dobrém udržení tvaru. Dochází tak výrazným časovým úsporám a zvýšení produktivity při výrobě fréz či vrtáků apod.

### **Diamantové orovnávače**

K dalším výrobků společnosti DIATOOLS,s.r.o. patří diamantové orovnávače. Tyto nástroje slouží k orovnávaní či tvarování brousicích ploch klasických keramických brousicích kotoučů (korund -  $Al_2O_3$  či karbit křemíku - SiC) používaných při broušení měkkých konstrukčních ocelí a jiných materiálů.

Dia orovnávače jsou tvořeny ocelovým držákem válcového, kuželového tvaru nebo ocelové stopky se závitem. Na vrcholu držáku je osazen do speciální stříbrné pájky přírodní průmyslový diamant (t.j. takový diamant, který není vhodný pro šperkařské účely). Vzhledem k tomu, že diamant v přírodě nejčastěji krystalizuje ve tvaru osmistěnu (octaedron) tzn., že v ideálním případě má krystal až 6 velmi tvrdých hrotů, které se právě využívají pro buď strojní ale i ruční orovnávaní keramických kotoučů.

Firma zároveň poskytuje servis a opravu těchto jednokamenných orovnávačů. Kámen s opotřebovaným hrotem se vyjme a osadí zpět do držáku tak, aby na vrcholu držáku byl opět nový ostrý hrot.

### **Dia pasty**

Pro dokončovací a leštící operace např. tvrdokovových forem společnost DIATOOLS, s.r.o. vyrábí diamantové pasty od nejjemnějších zrnitostí - 0,0025 mm až po relativně hrubé dia pasty o zrnitostech okolo 0,030 mm. Tyto pasty jsou obvykle tvořeny nějakou vhodnou dobře roztíratelnou pastou doplněnou o diamantový prášek konkrétní zrnitosti a určité koncentraci. Pro snadné rozlišení jednotlivých zrnitostí jsou dia pasty barveny. Distribuovány jsou v 5-ti cl plastových injekčních stříkačkách.

### **Servis dia kotoučů**

Vzhledem k tomu, že diamantová brousící vrstva se po určité době broušení opotřebovuje, deformuje se původní tvar, v některých případech dochází k ucpání a zanešení aktivní brousící plochy, zajišťuje firma DIATOOLS, s.r.o. servis opotřebovaných kotoučů. Kotouče jsou přebroušeny, jsou obnoveny ostré hrany, rovnost brousících ploch případně opraveny linie rádiusů. Následně jsou aktivní plochy dia sekcí "oživeny", tzn., že jsou speciálními oživovacími kameny obnaženy a odkryty hroty diamantových zrn v pryskyřičném či metalickém pojivu. Kotouče tak získají znovu přesný požadovaný tvar a původní brousící schopnosti.

## **2.4 Dodavatelé**

Mezi dodavatelské vztahy, které stojí za zmínku při charakterizování společnosti, budou uvedeny, dodavatelé vstupních surovin, kterých je za potřeby pro zajištění hlavní činnosti podniku tj. pro výrobu dia nástrojů. Mezi standardní dodavatelsko-odběratelské

vztahy řadíme například zajištění energií, pronájmu výrobních prostor, komunikačních technologií apod.

Základní suroviny pro výrobu dia nástrojů jsou:

### **Přírodní průmyslové diamanty**

Přírodní průmyslové diamanty se používají při výrobě diamantových orovnávačů. Nákup přírodní dia suroviny ze zahraničí je s ohledem na národní bezpečnost trochu komplikovanější. S ohledem na Kymberleyský proces (bezpečnostní agenda sdružených států) musí mít každý dovážený kámen vystaven certifikát, což do značné míry komplikuje operativnost obchodu a proto je nákup realizován přes českého dovozce v Praze. Omezuje to sice trochu výběr, ale zároveň částečně odpadá registrační agenda. Přírodní diamanty se nakupují dle velikosti resp. hmotnosti jednotlivých kamenů a je udávána v karátech (ct). Dále cenu ovlivňuje kvalita jednotlivých kamenů, tzn. zda a kolik má každý jeden diamant využitelných hrotů (max. 6), jsou-li kameny homogenní krystaly či obsahují nečistoty, praskliny, výdutě, kazy a podobně. Tzn., že lze koupit 2 kameny stejné velikosti za velmi rozdílnou cenu, někdy až násobně rozdílnou. Proto je při nákupu velmi důležité zvážení nákupní ceny a následná vytižitelnost a použitelnost kamene a prodejní možnost výsledného nástroje.

### **Diamantové a CBN prášky**

Pro výrobu brousicích kotoučů jsou základní nákupní surovinou diamantové prášky. Jedná se výlučně o syntetické prášky, které jsou nabízeny mnoha výrobci v různých kvalitativních provedeních. V pryskyřičných a metalických pojivech se s úspěchem používá dia a CBN prášky, které mají vhodné vlastnosti pro aplikace v uvedených pojivech. Hlavně se jedná o schopnost zrn se při broušení postupně drobit a tak vytvářet stále nové neotupené hrany a hroty, které pak zvyšují brousicí schopnost kotouče, zlepšuje se stupeň opracování obrobku a zvyšuje se samoostřicí schopnost diamantové sekce kotouče. Dovoz dia a CBN prášku se realizuje většinou přímo od výrobce anebo prostřednictvím obchodního zastoupení pro Evropu. Diamantové a CBN prášky se nakupují již roztříděné v požadovaných zrnitostních frakcích dle FEPA (Mezinárodní asociace výrobců brusiv). Hlavními dodavateli jsou zejména General Electric (USA) - velmi drahá, ale kvalitní brousicí surovina. Bohužel s ohledem na cenu byl GE v současné době vyřazen ze seznamu dodavatelů. Další významný renomovaný dodavatel

je Element Six (dříve DeBeers - Irsko). Cena suroviny od tohoto dodavatele není zanedbatelná, ale pro určité produktivní kotouče je kvalita suroviny nevyhnutelná. Dalším významným dodavatelem je Premier Diamond (Belgie) zastupující amerického výrobce. Po letošních úpravách cen je tento dlouhodobý dodavatel na přijatelné cenové i kvalitativní úrovni. Od roku 2013 přibyl ještě čínský výrobce, jehož dia surovina byla podrobena pečlivému zkoumání a vyhodnocování. Testy byly kladně posouzeny a od prvního nákupu již proběhlo několikateré opakování. Vysokým kladem tohoto dodavatele je několikanásobně nižší nákupní cena, např. v porovnání s GE je skoro 10x nižší, oproti E6 je cca 6x nižší a Premier Diamond vychází 2x draž. Proto se pomalu výroba dia kotoučů přeorientovala na čínskou surovinu, i když ne v plném rozsahu.

### **Válcované hliníkové slitiny**

Hliníková slitina, většinou automatový dural, se používá na výrobu těl kotoučů. Duralová těla kotoučů se vyrábí u fenolových a polyamidových pojiv, jejichž lisovací teplota umožňuje zpracování na Al slitině. Většinou je dodávána v plné tyčovině, která je nařezaná v daném průměru a šíři dle budoucího tvaru kotouče. Dodávky jsou zajišťovány od firem ALU A-Z v Děčíně a ALU Plus u Prahy.

### **Tyčová ocel**

U polyimidové pryskyřice je lisovací teplota tak vysoká, že znemožňuje lisování na duralovou slitinu. Ocel však vysoké teploty snáší bez tvarové změny a lze polyimidové brousící sekce na ocel lisovat. Dodávky tyčové ocele jsou realizovány od společnosti Plzeňská hutní s.r.o.. Tyčovina je nařezaná dle požadavků na koláče s ohledem na výsledný průměr a tvar kotouče.

### **Práškové komponenty**

Prášky jsou jednou z důležitých nákupních položek. Jedná se zejména o prášky pojivových pryskyřic a prášky, které se dají označit jako plniva k jednotlivým pojivovým vazbám.

Základní pojivem je prášek z fenolické pryskyřice, který se dováží od společnosti Bitrez (V. Británie). Jedná se speciální materiál, který je určen pro výrobu brousících sekcí diamantových a CBN kotoučů. Tzn., že tato pryskyřice má zejména vyšší tepelnou odolnost, než běžné fenolické pryskyřice. Nákupní perioda je zhruba jeden rok, což je dáno skladovou životností pryskyřice.



Dalším neméně důležitým dodavatelem je rakouská firma HOT Technik, od které je získáván polyamidový pryskyřičný prášek. Stálá teplotní odolnost brousicí vrstvy z této pryskyřice je vyšší než u fenolické pryskyřice a pohybuje se okolo 200°C. Doba skladování je rovněž 1 rok.

Nejlepší výsledky jsou však dosahovány u vazeb z polyimidové pryskyřice, která je též dovážena ze zahraničí. Stálá teplotní odolnost garantovaná výrobcem je u této pryskyřice 280°C, krátkodobá až 400°C. Tyto hodnoty udělují dia a CBN kotoučům nevšední vlastnosti a umožňují tak výkonové broušení a výrobu řezných nástrojů na všech typech CNC brusek.

Ostatní nakupované prášky buď jako plnivo ovlivňují budoucí vlastnosti brusných vrstev, a nebo sami po chemické reakci vytváří pojivovou strukturu.

Jako zásadní se jeví dendritický měděný prášek o velikosti zrn do 45 mikronů, který je dovážen od firmy Dr.Fritsch GmbH (Německo) či Makin metal powders (V. Británie). Tento prášek se používá jednak jako plnivo v pryskyřičných pojivech a plní funkci odvodu tepla a zároveň ovlivňuje tvrdost brousicí sekce, za druhé v metalickém pojivu chemickou reakcí spolu s cínovým práškem vytváří intermetalickou pojivovou strukturu.

### **Cínový prášek**

Cínový prášek je dovážený taktéž od dvou dodavatelů. Jedním je opět společnost Dr.Fritsch GmbH, která se zabývá distribucí kovových prášků a speciálních práškových slitin. Druhým relativně levným dodavatelem cínového prášku jsou Kovohute Dolní Kubín (Slovensko). Cínový prášek se používá jako plnivová složka pryskyřičných pojiv a v poslední době začíná být jednou z nejdůležitějších komponentou ovlivňující kvalitu brousících kotoučů DIATOOLS.

### **Hliníková krupice**

Lisování polyimidové brousicí sekce probíhá při tak vysokých teplotách, že vlastní lisování je možné pouze na ocel. Jsou však druhy kotoučů, kde z různých důvodů je ocelové tělo kotouče nevhodné. V tomto případě je ocel nahrazena lisovaným tělem z kompozice hliníkové krupice a fenolické pryskyřice. Hliníkovou krupici dodává ALBO SCHLENK s.r.o. Bojkovice.

### **Speciální práškové slitiny**

Při výrobě metalických pojiv používá společnost DIATOOLS,s.r.o. speciální práškové slitiny, které jsou-li aplikované v určitém hmotnostním poměru, velmi významně přispívají ke zvýšení tvrdosti metalického pojiva a tím ke zvýšení otěruodolnosti brousící vrstvy. Tím bylo dosaženo násobně delší udržením ostré hrany při procesu broušení a prodloužení celkové životnosti dia a CBN kotoučů. Dále zajišťují zvýšenou tepelnou vodivostí dobrý odvod tepla z aktivních ploch broušení. Tyto vlastnosti metalických kotoučů DIATOOLS jsou u zákazníků velmi ceněny.

Speciální práškové slitiny jsou nakupovány v Německu a v Itálii.

### **Prášková tuhá maziva**

Neméně důležitou složkou obsaženou v brousící sekci je tuhé mazivo. Jedním z nejlepších tuhých maziv je grafit. Práškový grafit o různé zrnitosti se přidává do všech pojiv pryskyřičných a metalických kotoučů v různém objemu dle konečného použití brousícího kotouče. Grafit má za úkol snížit tření při brousící činnosti a tím omezit vývin tepla vznikající při broušení. Současně lze zvýšenou dávkou grafitové složky snížit tvrdost pojiva a naopak. Grafitový prášek o max. čistotě 99% je nakupován ve firmě Grafit Netolice s.r.o.

Dalším používaným tuhým mazivem jsou speciální práškové mazací systémy, které jsou míchány z více komponentů, jako jsou disulfid wolframu, disulfid molybdenu. Tyto mazací systémy vyrábí v Rakousku a jsou nakupovány 2 druhy. Dle výrobce mají velký synergický účinek.

## **2.4 Odběratelé**

V současné době je rozhodující trh pro společnost DIATOOLS s.r.o. v České republice. Mezi odběratele patří firmy, které brousí nebo obrábí velmi tvrdé materiály nebo brousí a vyrábí řezné nástroje z velmi tvrdých materiálů např. tvrdokovu (slnutý karbid), cermetu či nástrojových a rychlořezných ocelích a nebo firmy, které obchodují s nástroji.

Jsou to:

Dvě pracoviště ve Škoda Auto a.s., Gühring s.r.o.- výrobce řezných nástrojů, Česká zbrojovka a.s. U. Brod, Hofmeister s.r.o. Plzeň, TGS Nástrojárna s.r.o. Holoubkov, Strojárna Tyc s.r.o., Ham-Final s.r.o. Brno, Pilana Karbid s.r.o. Hulín, Astra Motor s.r.o. Brno, Doosan Škoda Power s.r.o. Plzeň, Wikov Gear s.r.o. Plzeň, Brush Sem s.r.o. Plzeň, Pilsen Tools s.r.o. Plzeň, Pilsen Steel, s.r.o., TS Plzeň a.s. Plzeň, Kalenast s.r.o. Mohelnice, Cedro I. Praha, H+H s.r.o. Brno, NOVEM Car Interior Design, k.s. Touškov, Zero Systém s.r.o. Přestice, JK Nástroje s.r.o. U. Brod, BON nástroje s.r.o. Bojkovice, Plzeňské dílo v.d. Plzeň, NAVETA CZ s.r.o. Liberec, Jablonecká nástrojárna s.r.o. Jablonec, Teneo s.r.o. Smržovka, Groz-Beckert s.r.o. Č.Budějovice, Navel s.r.o. Velešín, Bohemia Sport Trade s.r.o. Horažďovice, Holzindustrie Chanovice s.r.o. Chanovice, Mikrona holding s.r.o. Týn nad Vltavou, Motorpal a.s. Jihlava, Telčská strojírenská a.s. Telč, Václav Hamouz-Danvac Chomutov, Planička Slatinice, Petr Martinek Kovoobráběčství Kyjov, Broušení nástrojů-Botík Kroměříž, Fr.Pavlík-prodej nástrojů Humpolec, Hájek Vítěslav-opravy nástrojů Opava, TCM International Tool Consulting & Mana Dačice, Witte Nejdek s.r.o. Nejdek, Forte-Wespa-Rokycany s.r.o. Rokycany, Bučovice Tool s.r.o. Bučovice, Fulla Peter-brusičské práce Slovensko, Píla Malo Slovensko, Masam s.r.o. Slovensko, PF ostření nástrojů s.r.o. Vsetín, Serw s.r.o. Sedlec a další.

## **2.5 Konkurence**

Konkurenci je možné rozdělit na tuzemskou a zahraniční. Tuzemská se rekrutuje z transformovaných podniků, které před rokem 1989 vyráběli diamantové nástroje – Narex Praha –dnes NAREX SAT s.r.o., Pramet Šumperk –dnes Urdiamant s.r.o. Šumperk a Dias Turnov – dnes DIAS Turnov s.r.o..

Po roce 1989 začali vznikat další konkurenční firmy – Diamond Contact s.r.o., Diap s.r.o. (dnes DiapTools s.r.o.), Dia-Praha s.r.o., VTN-Servis s.r.o. Praha, DIAMA CZ s.r.o. Česká Třebová. Za domácí konkurenci lze však považovat pouze firmy Urdiamant s.r.o. a Diamond Contact, s jejichž výrobky se někdy střetávají s výrobky DIATOOLS, avšak s rozdílnou kvalitou. Pseudo konkurencí je Dia-Praha s.r.o., jelikož sama dia kotouče nevyrábí, ale obchoduje s diamantovými a CBN kotouči Diamond Contact.

Zahraníční konkurenci většinou tvoří renomované firmy s dlouholetou tradicí, které se po r.1990 etablovaly na českém trhu. Jedna z nejrozšířenějších zahraničních firem je TYROLIT Schleifmittelwerke Swarovski K.G. (Rakousko), kterou na českém trhu zastupuje firma Tyroline s.r.o., druhým oblíbeným dodavatelem, hlavně u výrobců nástrojů s německým majitelem (např. Gühring s.r.o.), je firma Dr. MÜLLER DIAMANTMETALL AG (Německo), dále se na českém trhu pohybuje nadnárodní společnost Saint-Gobain Group zahrnující firmy Winter a Norton, 3M, Rappold Winterthur Technologie GmbH (Rakousko), Wend GmbH (Německo) a další.

Samostatnou kapitolou zahraniční konkurence jsou polské firmy obchodující s diamantovými či CBN brousícími kotouči. Původ kotoučů je v Číně. Vzhledem k velmi nízké ceně se poměrně rychle rozšířily na Moravě, převážně u menších brusíren. Na specializovaná brousící centra s CNC bruskami však kvalita „polských“ kotoučů nestačí. Další levné dia a CBN brousící kotouče se dováží z Ruska (VTN-Servis s.r.o.) a Ukrajiny, jejichž kvalita je značně rozkolísaná.

Zde jsme se také dostali do úzké souvislosti s orovnáváním nebo opracováním brousících kotoučů z klasických keramických brusiv. Z tohoto důvodu firma zajišťuje výrobu a dodávky různých typů diamantových orovnávačů. Díky zájmu zákazníků o používání brousících tělísek z CBN také v keramických pojivech je přivedl k jejich zavedení do výroby. A tak rozšířili nabídku připojením galvanicky zhotovených zejména tvarových nástrojů k sortimentu. Dále také nabízí diamantové pilníky a nástroje s polykrystalickým diamantem.

## **2.6 Cíle podniku**

Na základě dlouhého výzkumu a vývoje nového metalického pojiva, u kterého, jak se postupem času projevuje, se podařilo sestavit takové složení, že miskové kotouče s tímto pojivem mají skoro dvojnásobnou životnost hrany a otěru odolnost. A to je právě ta vlastnost, která je u zákazníků společnosti DIATOOLS, s.r.o. velmi žádaná. Opotřebované kotouče, tzn. kotouče, které mají opotřebování hrany nad únosnou mez pro určité operace se musí z brusky vyjmout, přebrousit nebo-li „orovnat“ tak, aby se obnovila požadovaná ostrá hrana brousící sekce, kotouče zpátky osadit na vřeteno CNC brusky, zaměřit a nové parametry zanést do výpočetního systému pro danou operaci. To bývá časově náročná operace.

Eliminuje-li se na minimum, nebo zvýší-li se počet vyrobených nástrojů mezi jednotlivými ořovnáními brousící hrany, tak je to zákazníky, ale spíše přímo pracovníky u brusek, velmi kvitováno. Spotřebované brousící kotouče jsou pak zákazníky opět požadovány, případně jsou postupně nasazované na další stroje. A to byl cíl dlouhého, dá se říci několikaletého vývoje metalického pojiva. Dosáhnout takové kvality teplotně a mechanicky odolného pojiva brousících kotoučů, aby vykazovaly lepší výsledky než konkurenční kotouče, nákladově byly konkurenceschopné a aby docházelo k navyšování poptávky. Cílem je trhu nabízet produkty se stále se zlepšující kvalitou a zvyšující se životností.

Dá se říci, že se to zatím daří. Kotouče již pracují na několika specializovaných pracovištích, kde se doposud hlavně používali kotouče TYROLIT (Rakousko) či DR. MÜLLER DIAMANTMETALL AG (Německo). Na dvou pracovištích ve Škoda Auto a.s, kde mají 5 a 3 CNC brusky Walter, proběhly zkušební testy a bylo konstatováno, že kotouče mají až dvojnásobnou životnost oproti doposud používaným (TYROLIT), dokonce bylo sděleno vedení firmy DIATOOLS, že takové kotouče tam za celou éru ještě neměli. V současné době ve Škoda Auto a.s. pracuje 27 kotoučů s novým metalickým pojivem v různém tvarovém provedení.

Ve firmě Gühring s.r.o., která velmi úzce spolupracuje s firmou Dr. Müller Diamantmetall AG a kde se 7 CNC brusek podílí na výrobě a ostření nástrojů, bylo po odzkoušení metalických kotoučů DIATOOLS s.r.o. konstatováno, že kotouče maximálně vyhovují a sami pracovníci u brusek si prosadili, že chtějí používat nové metalické kotouče DIATOOLS.

Cílem firmy DIATOOLS, s.r.o. je proto v této oblasti oslovit všechny firmy, které používají CNC brusky, specializované pracoviště jako např. fu. Hofmeistr s.r.o. Plzeň, Astra Motor s.r.o. Brno, Anaj s.r.o. Frýdlant nad Ostravicí, H+H s.r.o. Brno, CKP Crudim s.r.o., Navel s.r.o. Velešín, Bosh s.r.o. Jihlava a mnohé další a také strojírenské firmy, které si vyrábí a ostří pro vlastní potřebu jako je např. Doosan Škoda Plzeň s.r.o., Česká zbrojovka a.s., TOS Vansdorf a.s., Jablonecká nástrojárna s.r.o., 1. Brněnská strojírna Velká Bíteš a.s., ZPS Zlín, s.r.o. a další a nabídnout jim diamantové a CBN kotouče ve všech používaných variantách s novým metalickým pojivem.

Kvalita nového metalického pojiva je hlavní a důležitý předpoklad pro zajištění a i zvýšení poptávky v této oblasti.

V oblasti dřevozpracujícího průmyslu, tzn. v oblasti výroby a ostření pilových kotoučů z HSS, pilových kotoučů osazených plátky z tvrdokovu rozmanitých průměrů, hoblovacích nožů všech velikostí, truhlářských fréz a nespočet dalších rotačních řezných nástrojů, kterou z velké části obsadila konkurence díky nižším cenám, se chce firma DIATOOLS více prosadit. Jednak vyšší kvalitou svých výrobků a za druhé novou obchodní strategií. Firma totiž v nedávné době začala velmi úzce spolupracovat s bývalým spolujednatelkou konkurenční firmy, který se celoživotně zabýval prodejem diamantových a CBN kotoučů, zejména v dřevoprůmyslu. Jeho znalost terénu a dlouholeté kontakty, prodejní síť v rámci celé republiky, jeho důvěra u bývalých zákazníků, jsou nedocenitelné. Spolupráce se pomalu rozbíhá, jeho zákazníci si pomalu začínají zvykat na novou kvalitu brusiva, vyšší kvalita jim vyhovuje, akceptují nepatrně vyšší cenu a pro firmu DIATOOLS se výrazněji otvírá druhý spotřebitelský segment.

Dalším, ne méně podstatným cílem je neustálé snižování materiálových nákladů. V oblasti diamantových prášků se velmi odpovědně odzkoušela čínská dia surovina. Tato surovina, jak už je zmíněno výše, je dvakrát levnější než doposud nejlevnější používaná a pětkrát než od renomovaného dodavatele. Zákazníky však obvykle nezajímá od koho je diamant, s kterým brousí, ale zda a hlavně jak mu pracuje jeho požadovaný a někdy drazě nakoupený kotouč. Zatím to vypadá, že kotouče s levným čínským diamantem brousí dřevoobráběcí nástroje bez problémů, dalo by se říci srovnatelně jak kotouče osazené výrazně dražší dia surovinou. Zde se otvírá cesta významných úspor. Materiálový finanční náklad se ještě sníží, podařili se aplikovat čínský diamant i do oblasti strojírenství.

Podstatně dražší CBN surovinu také čekají náročné testy s nově poptávanými materiály, především z asijského kontinentu. Obstojí-li levnější čínský CBN prášek oproti výrazně dražšímu až doposud používanému, vzniknou další poměrně výrazné finanční úspory při nákupu vstupních surovin.

Snižování vstupních nákladů se daří i při nákupu speciálních kovových prášků, jejichž cena není zanedbatelná s ohledem na stříbro a jiné kovy, které obsahují. Až do nedávna spol. DIATOOLS, s.r.o. tyto bezpodmínečně nutné prášky určující vysokou kvalitu výrobků nakupovala v Německu.

V současné době se podařilo úplně stejné vstupní suroviny získávat v jiné zemi a dle typu suroviny se náklady na jednotku snižují v rozsahu o 30 až 50 %.

Další cesta ke zvýšení rentability je zjednodušení výrobních procesů, zejména lisování poživ budoucích brousicích kotoučů. Dosavadní proces lisování je časově náročný, celkově snižuje produktivitu a jeden z cílů v oblasti technologických procesů je právě zkracovat výrobní časy, tzn. zkrátit lisovací programy tak, aby se významně zvýšil počet výlisků za směnu. To bude velmi náročná operace s mnoha zkouškami a vyhodnoceními, protože zkrácením lisovacího času se nesmí v žádném případě snížit kvalita výrobků. Tento program již pomalu začíná probíhat, výrobky se testují většinou ve spolupráci s oslovenými zákazníky, ale je to běh na dlouho trať, ale zase s konkrétními výsledky. Rozhodně je to jedna z dalších cest jak zvýšit výrobu a uspokojit zvyšující se poptávku.

Tyto vstupní materiálové úspory a případné zjednodušení výrobních procesů mohou pomoci v upevnění pozice v konkurenčním prostředí s předpokladem navyšování tržeb.

### **3 Finanční analýza společnosti DIATOOLS s.r.o.**

V této kapitole bude provedena finanční analýza podniku DIATOOLS s.r.o. jedná se o analýzu interní. Provedeme zde několik analýz, vertikální a horizontální analýzy rozvahy, analýzu poměrových ukazatelů, analýzu aktivity, ukazatel zadluženosti a likvidity a také Altmanův index důvěryhodnosti (tzv. Z-skóre).

#### **3.1 Finanční analýza**

Finanční analýza představuje podstatnou složku finančního řízení podniku. Hlavně díky tomu, že poskytuje managementu informace o finančním zdraví podniku a umožňuje odhalit případné nedostatky. Máme-li správně diagnostikovat, hodnotit zdraví s doporučením, jak léčit, v našem případě finanční zdraví podniků, je nutné správně zvolit nástroje pro finanční analýzu, které nám poskytnou odpovědi, kde je podnik slabý a to vše je prvotním východiskem pro nápravná opatření. Mezi nejčastěji používané ekonomické sestavy, se základními ekonomickými údaji, patří výkaz zisku a ztráty a rozvaha sestavená za určité období.

Účetní sestavy jsou východiskem pro stanovení nejrůznějších ekonomických ukazatelů, mezi které patří, např. ukazatele rentability, likvidity, finanční stability atd.. Cílem jakékoliv analýzy jsou informace pro následné, v našem případě, finanční rozhodování a plánování. Informace jsou velice důležité i pro vyhodnocení uzavřených období s možností tvorby predikce budoucího vývoje.

V některých literaturách se také můžeme setkat s pojmem interní analýza, tou se budeme v následujících podkapitolách zabývat my. Pomocí neustálého vývoje počítačů a počítačové sítě se velice usnadnila dostupnost interních dat, archivace či komputerizace účetnictví, což je nenahraditelný pomocník jak pro podnik, tak pro vytvoření samotné analýzy. Interní analýza se také hodně využívá na porovnání skutečnost s plánem. Mnohdy tato činnost může kooperovat s controllingem.

## **3.2 Analýza absolutních ukazatelů**

Absolutní ukazatele formulují určitý jev, aniž by řešili jeho vztah k jinému jevu. Reprezentují údaje z účetních výkazů, tím myslíme rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Údaje zaznamenané v rozvaze vystihují stav k určitému časovému momentu, proto tyto veličiny nazýváme stavové. Také máme veličiny tokové, ty představují vývoj za určité časové období a pro nás potřebné údaje jsou součástí výkazu zisku a ztráty nebo cash flow. Absolutní ukazatele používáme především k analýze vývojových trendů dílčích položek účetních výkazů, to nazýváme **horizontální analýzou**. Ale máme ještě jeden postup a to analýzu struktury účetních výkazů tedy **vertikální analýzu**.

### **3.2.1 Horizontální analýza**

Horizontální analýza se zabývá změnami absolutních ukazatelů v čase. Díky této metodě porovnáváme, o kolik se jednotlivé položky změnilo na rozdíl od předcházejícího období, a to hlavně pomocí indexů bazických či řetězových, které využíváme především ve statistice.



Dle (Hrdý, Krechovská 2013, s. 209) absolutní změnu lze vyjádřit následujícím způsobem:

$$Dt/t-1 = Bi(t) - Bi(t-1)$$

Kde:

$Dt/t-1$  = změna oproti minulému období

$t$  = čas

$Bi(t)$  = hodnota bilanční položky  $i$  v čase  $t$

$Bi(t-1)$  = hodnota bilanční položky v čase  $t - 1$

Indexy lze také počítat pomocí vzorce:

$$Iit / t-1 = Bi(t) - Bi(t-1) / Bi(t-1) = Bi(t) / Bi(t-1) - 1$$

V následujících dvou tabulkách je provedena horizontální analýza, absolutních a relativních změn ve zkrácené rozvaze.

Tabulka č.2: Zkrácená horizontální analýza, absolutní změny (v tis. Kč)

<b>ZKRÁCENÁ ROZVAHA – absolutní změny</b>						
	<b>2008/2007</b>	<b>2009/2008</b>	<b>2010/2009</b>	<b>2011/2010</b>	<b>2012/2011</b>	<b>20013/2012</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	53	-648	148	530	-130	-251
Dlouhodobý majetek	19	0	-23	314	-82	-82
Oběžná aktiva	34	-647	171	210	-42	-169
Časové rozlišení	0	0	0	6	-6	0
<b>PASIVA CELKEM</b>	53	-648	148	530	-130	-251
Vlastní kapitál	189	-697	45	5	19	-263
Cizí zdroje	-135	49	103	526	-150	12
Časové rozlišení	0	0	0	0	0	0

Zdroj: finanční výkazy společnosti DIATOOLS s.r.o., vlastní zpracování 2014

Tabulka č.3: Zkrácená horizontální analýza, relativní změny (v procentech)

<b>ZKRÁCENÁ ROZVAHA – relativní změny (v procentech)</b>						
	<b>2008/2007</b>	<b>2009/2008</b>	<b>2010/2009</b>	<b>2011/2010</b>	<b>2012/2011</b>	<b>20013/2012</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	3,52	-41,54	16,23	49,95	-8,17	-17,17
Dlouhodobý majetek	88,89	0	-62,16	2242,86	-25,00	-33,33
Oběžná aktiva	2,28	-42,51	19,54	20,06	-3,34	-13,90
Časové rozlišení	0	0	0	600	-100	0
<b>PASIVA CELKEM</b>	3,52	-41,54	16,23	49,95	-8,17	-17,17
Vlastní kapitál	17,66	-55,36	8,01	0,82	3,10	-41,61
Cizí zdroje	-30,96	16,28	29,43	116,11	-15,32	1,45
Časové rozlišení	0	0	0	0	0	0

Zdroj: finanční výkazy společnosti DIATOOLS s.r.o., vlastní zpracování 2014

Ze zkrácené horizontální analýzy je zřejmé několik poklesů u celkové bilanční sumy. To bylo důsledkem výrazného poklesu oběžného majetku v rozvaze. Myslíme tím, že firmě se výrazně snížila oběžná aktiva, především krátkodobý finanční majetek, což má posléze neblahý dopad na likviditu. Nejvýraznější propad celkových aktiv, zapříčiněn finanční krizí byl zaznamenán v roce 2009. Dlouhodobý majetek v roce 2009 nevykazuje žádnou změnu oproti roku 2008.

Nejvýraznější nárůst celkových aktiv byl zaznamenán v roce 2011, kde už si můžeme všimnout celkem výrazného navýšení dlouhodobého majetku, oproti předchozím roků. To bylo způsobeno, nákupem osobního automobilu.

Rovněž společnost od roku 2010 vykazuje nárůst oběžných aktiv, který byl způsoben zvýšeným prodejem, který je patrný z Výkazu zisku a ztrát. Z hlediska vývoje tržeb za vlastní výkony došlo k největšímu navýšení v roce 2010. Z hlediska hospodářské krize v oboru výroby brusných nástrojů, můžeme konstatovat, že pro společnost byl nejhorší rok 2009.

Stabilizace pozice na trhu v roce 2010 a 2011 bylo podnětem pro naplňování nových strategií v oblasti vývoje. Vývoj byl zaměřený na zvyšování kvality výrobků. Prvotní změny byly provedeny v oblasti nákupu vstupních surovin. Proces vývoje přinesl nárůst nákladů, který v první fázi nebyl kompenzován navyšováním tržeb. To se projevilo opět snížením aktiv a celkově zápornými čísly ve výkazech. V následujících letech společnost očekává navrácení investovaného času a nákladů do vývoje, díky kladným ohlasům na výrobky.

Cizí zdroje společnosti výrazně vzrostli v roce 2011 díky vzniku dlouhodobého závazku. Tím je myšlen úvěr na osobní automobil, který společnost zakoupila.

Při pohledu na hodnoty rozvahových položek pasivních, můžeme vidět výše uvedené výkyvy z pohledu zdrojů. Důsledkem záporného provozního hospodářského výsledku můžeme vidět i záporné hodnoty celkových pasiv v letech 2009 a 2013. Nepochybně na to měly také vliv podstatné personální změny na přelomu roku 2008/2009, kdy došlo k úmrtí jednoho ze společníků.

Nejvýznamnější nárůst pasiv byl tedy v roce 2011, naopak nejhlubší propad se projevil v roce 2009. Z hlediska hodnocení dopadu hospodářské krize na hodnoty položek pasiv, je nejvýznamnější změna vlastního kapitálu v roce 2009, kdy došlo ke snížení hodnoty o 55%.

### **3.2.2 Vertikální analýza**

Při vertikální analýze rozvahy jsou hodnoty výkazu formulovány do procentního podílu z určité celkové položky např. aktiva celkem nebo pasiva celkem. U výkazu zisku a ztráty, bychom s největší pravděpodobností, volily jako celkovou položku výnosy celkem nebo náklady celkem. Tyto jednotlivé hodnoty jsou pak vyjádřeny (procentním) poměrem k položce (aktiva celkem, pasiva celkem). Proto se také, tato analýza jinak nazývá, procentní rozbor či strukturální analýza. Už z názvu vertikální analýza vyplývá, že budeme při analýze postupovat shora dolů.

Podle (Hrdý, Krechovská 2013, s. 209) lze tento vztah vyjádřit takto:

$$P_i = B_i / \Sigma B_i$$

Kde:

$B_i$  = velikost položky bilance

$\Sigma B_i$  = suma hodnoty položek v rámci určitého celku

V následující tabulce je provedena zkrácená vertikální analýza rozvahy. Tento vztah je vyjádřen procentním poměrem k celkové sumě aktiv a následně pasiv.

Tabulka č. 4: Vertikální analýza rozvahy, relativní změny (v procentech)

ZKRÁCENÁ ROZVAHA – relativní změny (v procentech)							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>AKTIVA CELKEM</b>	100	100	100	100	100	100	100
Dlouhodobý majetek	1,26	2,44	4,06	1,32	20,62	16,84	13,54
Oběžná aktiva	98,74	97,56	95,94	98,68	79,01	83,16	86,46
Časové rozlišení	0	0	0	0	0,37	0	0
<b>PASIVA CELKEM</b>	100	100	100	100	100	100	100
Vlastní kapitál	71,05	80,71	61,62	57,26	38,53	43,26	30,47
Cizí zdroje	28,95	19,29	38,38	42,74	61,47	56,74	69,53
Časové rozlišení	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: finanční výkazy společnosti DIATOOLS s.r.o., vlastní zpracování

Z vertikální analýzy vyplývá, že většinu majetku společnosti tvoří oběžný majetek. Také si můžeme všimnout, že se v průběhu těchto let nijak výrazně nezměnil. Naopak poměr dlouhodobého majetku už byl více kolísaví. V roce 2009 a 2011 firma zakoupila po jednom osobním automobilu z vertikální analýzy je krásně vidět, který z automobilů měl vyšší reálnou hodnotu, a o to bylo výraznější navýšení dlouhodobého majetku. Společnost nedisponuje žádným dlouhodobým nehmotným majetkem ani dlouhodobým finančním majetkem. V roce 2012 a 2013 byl již zaznamenán opět mírný pokles dlouhodobého majetku, který byl způsoben postupným odepisováním osobního automobilu.

Podíváme-li se na dolní polovinu tabulky, vidíme vertikální analýzu z pohledu pasiv. Nejdříve se tedy zaměříme na vlastní kapitál, má také kolísavou tendenci. V letech 2007 a 2008 zaznamenal vlastní kapitál vzestupnou tendenci díky dostatečnému množství zakázek. Vlastní kapitál byl výrazně ponížěn v roce 2009, kdy společnost vykázala záporný hospodářský výsledek. V roce 2011 byl nárůst cizích zdrojů způsoben nákupem osobního automobilu na úvěr. Velký vliv na zvýšení krátkodobých závazků v roce 2012, měl výzkum a testování chování nových surovin, tím rozumíme nákup těchto surovin, ale také režie spojená s tím.

### **3.3 Analýza poměrových ukazatelů**

Poměrový ukazatele jsou jedním z hlavních prostředků finanční analýzy. Vzájemně porovnávají údaje v účetních výkazech. Poměrový ukazatel proto, že porovnává jednu položku (skupinu položek) s jinou položkou.

#### **3.3.1 Ukazatele rentability**

Jedná se o porovnání zisku s výší firemních zdrojů, proto se v literatuře můžeme setkat, s pojmenováním ukazatel výnosnosti i ukazatel ziskovosti. Podle Valacha (1999, s. 94) je rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu.

##### **Rentabilita aktiv (ROA)**

Podle Hrdého a Krechovské (2013, s. 212) bývá tento ukazatel považován za základní měřítko rentability neboli finanční výkonnosti, vyjadřuje celkovou efektivnost podniku. Poměruje zisk s celkovými investovanými aktivy bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly financovány.

$$\text{ROA} = \text{ZISK} / \text{CELKOVÁ AKTIVA}$$

##### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Poměr čistého zisku a vlastního kapitálu je definice ukazatele kapitálu který do podniku vložili vlastníci.

$$\text{ROE} = \text{ZISK PO ZDANĚNÍ} / \text{VLASTNÍ KAPITÁL}$$

## Rentabilita tržeb (ROS)

V odborných literaturách se můžeme také setkat s termínem zisková marže, ziskovost tržeb či ziskové rozpětí je tím myšlena, naprosto stejná rentabilita. Hrdý a Krechovská (2013, str. 213) definují rentabilitu tržeb následovně, udává, kolik Kč zisku dokáže podnik vyprodukovat na 1 Kč tržeb.

$$\text{ROS} = \text{ZISK PO ZDANĚNÍ} / \text{TRŽBY}$$

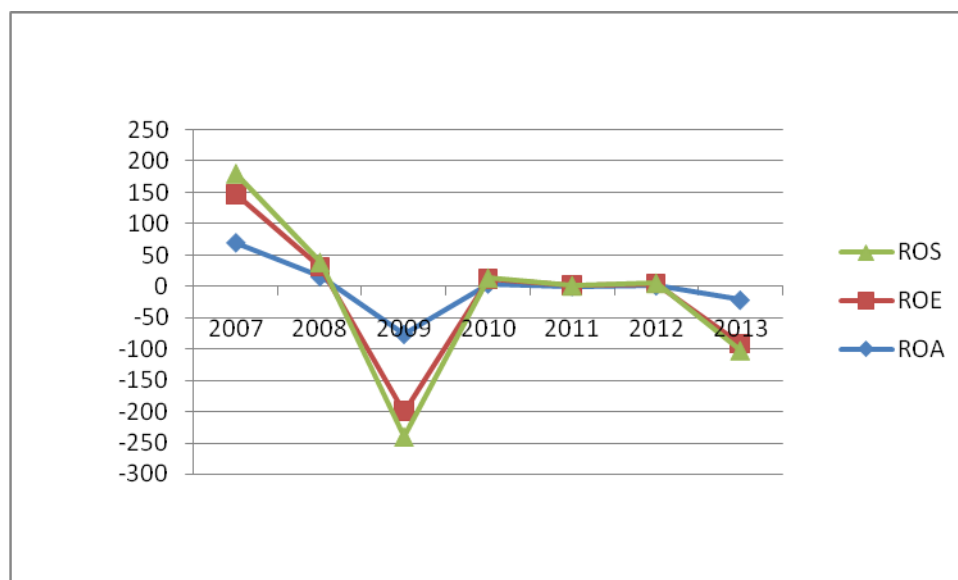
V následující tabulce č. a obrázku č. byly zpracovány výše zmíněné rentability v letech 2007 až 2013. Pod tabulkou je doplněno i grafické zpracování výsledků jednotlivých ukazatelů, kde je jasně vidět jejich prolínání, to ovšem pro firmu v některých pohledech není příliš pozitivní.

Tabulka č. 5: Ukazatele rentability (v procentech)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>ROA</b>	70,34	15,83	-76,43	4,34	0,38	1,37	-21,63
<b>ROE</b>	76,72	15,01	-124,02	7,41	0,82	3,01	-71,002
<b>ROS</b>	32,97	7,57	-39,2	1,74	0,18	0,82	-9,52

Zdroj: finanční výkazy společnosti DIATOOLS s.r.o., vlastní zpracování 2014

Obrázek č.4: Vývoj rentabilit v letech 2007-2013 (v procentech)



Zdroj: finanční výkazy společnosti DIATOOLS s.r.o., vlastní zpracování 2014

Jak už bylo zmíněno u ukazatele rentability aktiv, porovnáváme výsledek hospodaření k další skupině položek z finančních výkazů. U nás jde tedy o vývoj výsledku hospodaření před zdaněním a úroky k celkovým aktivům. Je zde názorně vidět hluboký propad hospodářského výsledku v roce 2009 tzn., že společnost byla ve ztrátě.

Zaměříme-li se na rentabilitu tržeb ROS, vidíme, že se velmi prolíná s rentabilitou vlastního kapitálu ROE. To pro firmu není zrovna příhodné. Hodnota tohoto ukazatele znázorňuje zhodnocení kapitálu vložením finančních prostředků (investice) do společnosti. Bylo by příhodnější, kdyby křivka ROE byla nadřazená všem ostatním.

Cílem každého podniku je navyšovat své tržby.

### **3.3.2 Ukazatele aktivity**

K porovnávání jak efektivně podnik využívá svá celková aktiva, používáme ukazatele aktivity. Jde tedy o porovnávání jednotlivých podskupin celkových aktiv ku tržbám. Výsledkem je, obratovost položek z toho důvodu jsou tyto ukazatelé také nazývány ukazateli obratu.

#### **Obrat celkových aktiv**

Tento ukazatel hodnotí efektivnost upotřebení celkových aktiv společnosti. Podává zprávu, za jakou dobu dojde k obratu celkových aktiv poměrem k tržbám.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \text{tržby} / \text{celková aktiva}$$

#### **Rychlost obratu zásob**

Rychlost obratu zásob, je definována dle Hrdého a Krechovské (2013, s. 2014) jako poměr tržeb a průměrného stavu zásob. Vyjadřuje, kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po opětný nákup zásob.

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \text{tržby} / \text{zásoby}$$

#### **Doba obratu zásob**

Poměrem rychlosti obratu zásob a průměrných tržeb (tržby/365) je zjištěna doba obratu zásob. Zjistíme tím, po jakou dobu jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob.

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{zásoba} / (\text{tržby}/365) \text{ nebo } 365 / \text{obrat zásob}$$

### **Rychlost obratu pohledávek**

Dle Hrdého a Krechovské (2013, s. 214-215) je rychlost obratu pohledávek vyjádřena jako poměr tržeb a průměrného stavu pohledávek. Ukazatel měří počet obrátek pohledávek během daného období (roku). Vykazuje rychlost proměny pohledávek v peněžní prostředky.

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \text{tržby} / \text{pohledávky}$$

### **Doba obratu pohledávek**

Opět jde tedy o poměr, který je dle Hrdý Krechová (2013, s. 215) průměrný stav pohledávek ku průměrným denním tržbám (tržby/365). Ukazatel vyjadřuje časový horizont, kdy je majetek podniku vázán v podobě po

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{pohledávky} / (\text{tržby}/365) \text{ nebo } 365 / \text{obrat pohledávek}$$

### **Rychlost obratu závazků**

Tento ukazatel už sice nenalezneme ve všech literaturách, ale přesto by bylo vhodné ho zmínit. Jde tedy o poměr průměrného stavu závazků a tržeb. Z tohoto ukazatele je zřetelné, jak rychle podnik splácí své krátkodobé závazky.

$$\text{Rychlost obratu závazků} = \text{tržby} / \text{závazky}$$

### **Doba obratu závazků**

Tento ukazatel určuje ve dnech dobu, která v průměru uplyne mezi nákupem zásob a jejich úhradou, tím chápeme počet dní, na které nám dodavatelé udělí krátkodobý úvěr.

$$\text{Doba obratu závazků} = \text{závazky} / (\text{tržby}/365) \text{ nebo } 365 / \text{obrat závazků}$$

Pro zaručení solventnosti společnosti by měl platit vztah:

$$\text{Doba obratu pohledávek} < \text{Doba obratu závazků}$$

Výsledky jednotlivých ukazatelů aktivity společnosti DIATOOLS, s. r. o. jsou shrnuty v níže uvedené tabulce a následně graficky zpracovány.



Tabulka č. 6: Výsledky ukazatelů aktivity jednotlivých let

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Obrat celkových aktiv</b>	1,65	1,60	1,95	2,43	1,71	1,59	2,27
<b>Rychlost obratu zásob</b>	23,27	8,29	6,73	9,41	9,65	5,41	7,86
<b>Doba obratu zásob</b>	15,68	44,01	54,20	38,78	37,81	67,42	46,44
<b>Rychlost obratu pohledávek</b>	4,51	3,89	4,67	4,22	3,79	4,14	5,85
<b>Doba obratu pohledávek</b>	80,92	93,84	78,21	86,47	96,28	88,11	62,40
<b>Rychlost obratu závazků</b>	5,71	8,30	5,08	5,69	4,03	3,93	4,05
<b>Doba obratu závazků</b>	63,91	44,00	71,85	64,11	90,51	92,82	90,09

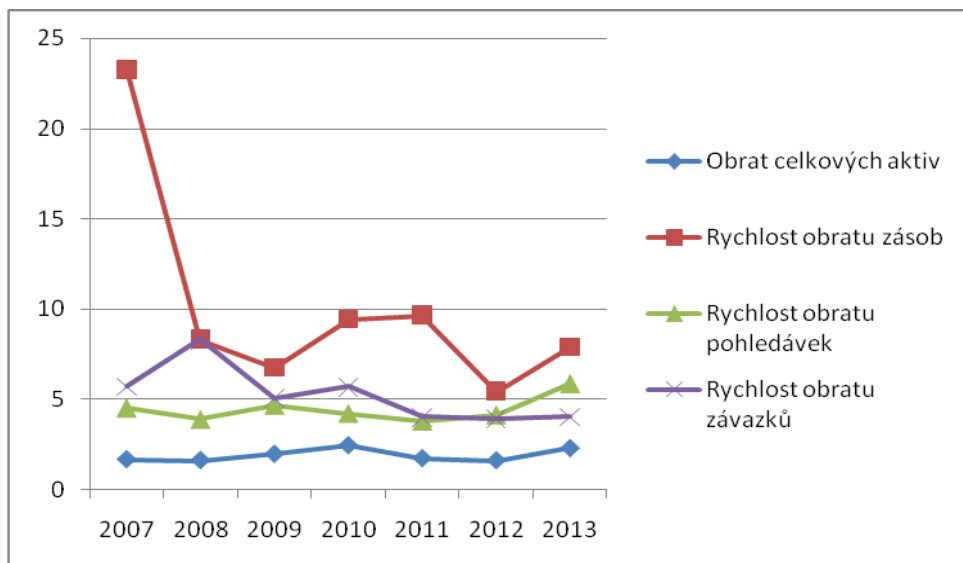
Zdroj: finanční výkazy společnosti DIATOOLS s.r.o., vlastní zpracování 2014

U ukazatelů celkových aktiv by se hodnoty měly pohybovat kolem 1,6 až 2,9. Mohly bychom tedy konstatovat splnění těchto kritérií. Při pohledu do tabulky vidíme, že společnost si nevykazuje zbytečný stav majetku vzhledem k tržbám. Podnik se snaží příliš zásoby v podniku nevázat a tím mít k dispozici dostatečné množství peněžních prostředků. Pokud je to možné materiál jde rovnou do spotřeby. (obrázek č. 2)

U doby obratů pohledávek není možné si nevšimnout, že v roce 2013 se podstatně zlepšila platební morálka zákazníků a to v průměru o 20 dní oproti letům minulým. To má kladný vliv na hospodaření firmy. Z doby obratu zásob je patrné, že v letech 2009 až 2013 vlivem dopadu hospodářské krize využívala firma maximální lhůtu doby splatnosti závazku.

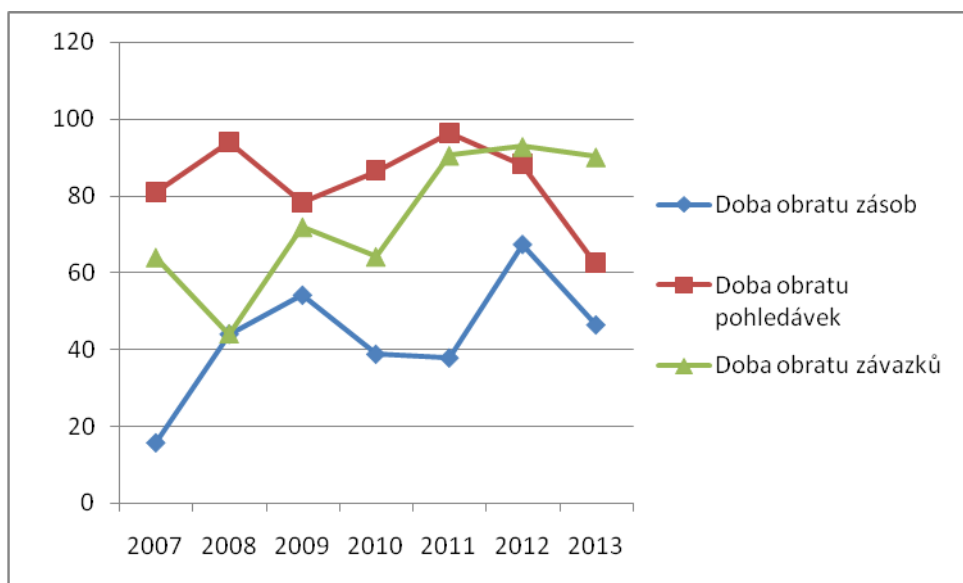
Doby a rychlosti obratů jsou znázorněny v následujících obrázcích.

Obrázek č.5: Vývoj ukazatelů doby obratu (ve dnech)



Zdroj: finanční výkazy společnosti DIATOOLS s.r.o., vlastní zpracování 2014

Obrázek č.6: Vývoj ukazatelů doby obratu (ve dnech)



Zdroj: finanční výkazy společnosti DIATOOLS s.r.o., vlastní zpracování 2014

### 3.3.3 Ukazatele likvidity

Pro úspěšnou existenci podniku podle Hrdého a Krechovské (2013, s. 215) je trvalá platební schopnost jednou ze základních podmínek. Podnik je platebně, schopný má-li ke dni splatnosti více pohotových peněžních prostředků, než je splatných závazků. Tím se dostáváme k ukazatelům likvidity, které nám vyjadřují platební schopnost podniku.

#### Běžná likvidita – 3. stupeň

Tento ukazatel podle Synka (2007, s. 343) vyjadřuje platební schopnost podniku z hlediska kratšího období. Uvádí poměr oběžných aktiv ke všem peněžním závazkům splatným do 1 roku, tedy krátkodobým závazkům. Za uspokojivý interval výsledků se považuje 1,5 - 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

#### Pohotová likvidita – 2. Stupeň

Vzhledem k tomu, že ne všechna aktiva jsou stejně likvidní, podle Valacha (1999, s. 110) je zjišťována hodnota ukazatele pohotové likvidity se snahou odstranit z ukazatele vliv obecně nejméně likvidní části oběžných aktiv (zásob).

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$$

#### Okamžitá likvidita – 1. stupeň

Tento ukazatel hodnotí efektivní využití finančního majetku podniku. Podle Synka (2007, s. 343) by hodnota okamžité likvidity měla být cca 0,5.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky}$$

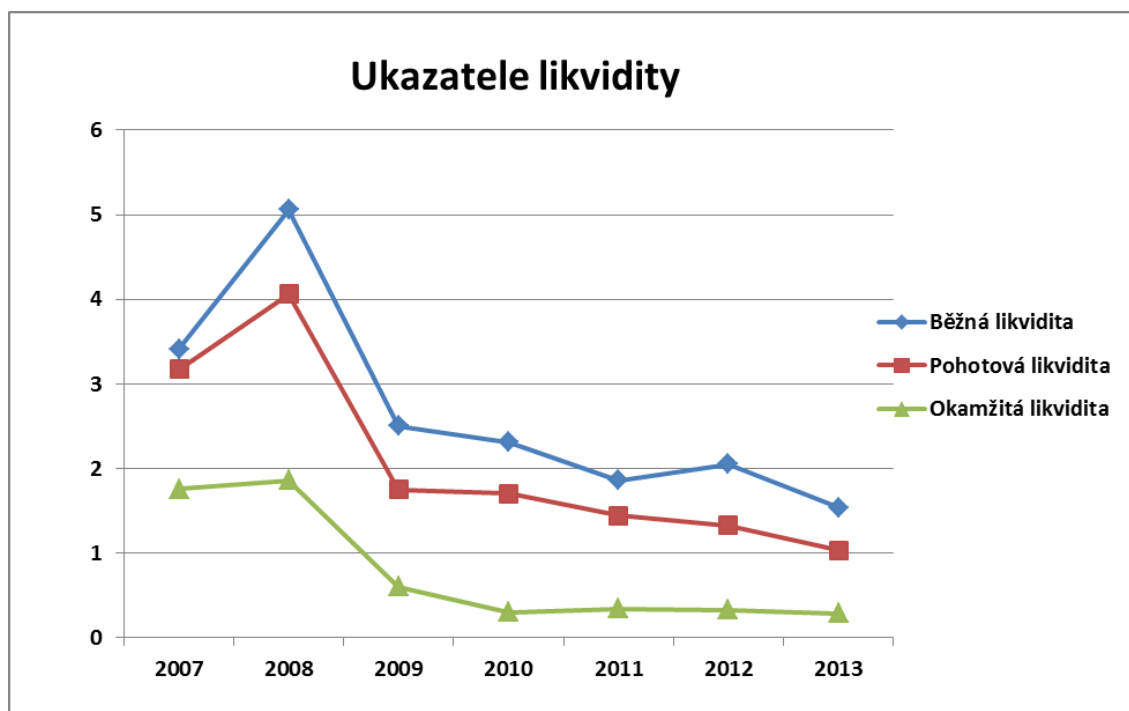
V tabulce č. a obrázku č. jsou vyhodnocené ukazatele likvidity.

Tabulka č.7: Výsledky ukazatelů likvidity v jednotlivých letech

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Běžná likvidita</b>	3,41	5,06	2,5	2,31	1,86	2,05	1,54
<b>Pohotová likvidita</b>	3,17	4,06	1,75	1,70	1,44	1,33	1,03
<b>Okamžitá likvidita</b>	1,76	1,86	0,60	0,30	0,34	0,33	0,29

Zdroj: finanční výkazy společnosti DIATOOLS s.r.o., vlastní zpracování 2014

Obrázek č.7: Vývoj ukazatelů likvidity



Zdroj: finanční výkazy společnosti DIATOOLS s.r.o., vlastní zpracování 2014

U společnosti DIATOOLS, s.r.o. je běžná likvidita v doporučeném intervalu, vyšší hodnoty v roce 2007 a 2008 jsou v tomto případě pozitivní ve smyslu menšího rizika platební neschopnosti. Ukazatel pohotové likvidity se sice v roce 2013 blíží ke kritické hodnotě, ale i přesto lze konstatovat, že kritická situace ve sledovaném období nikdy nenastala. Ani v ukazateli okamžité likvidity se společnost neocitla pod hraničním intervalem 0,2 – 0,5.

### 3.3.4 Ukazatele zadluženosti

K hodnocení finanční struktury se podle Hrdého a Krechovské (2013, s. 215) používá několik ukazatelů zadluženost, které jsou odvozeny z rozvahy, vycházející z rozboru vzájemných vztahů mezi položkami závazků, vlastního kapitálu a celkového kapitálu. Tyto ukazatele jsou často nazývané ukazateli finanční stability.

### **Celková zadluženost**

Podle Hrdého a Krechovské (2013, s. 216) je nutné tento ukazatel posuzovat v souvislosti s celkovou výnosností z celkového vloženého kapitálu a také v návaznosti na strukturu cizího kapitálu. Riziko věřitele je tedy o to vyšší, o co je i hodnota ukazatele větší.

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

### **Koeficient samofinancování**

V odborných literaturách lze tento ukazatel najít pod názvem ukazatel vlastnického rizika. Jedná se o doplňkový ukazatel k ukazateli celkové zadluženosti. Slovem samofinancování je myšleno prodej akcií a tím získání vlastních finančních prostředků.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \text{vlastní kapitál} / \text{celková aktiva}$$

Tento ukazatel se společností DIATOOLS, s.r.o. netýká s ohledem na jinou právní formu společnosti než akciové.

### **Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu**

Tento ukazatel je podle Hrdého a Krechovské (2013, s. 216) kombinací předchozích ukazatelů, hodnota ukazatele roste se zvyšujícím se podílem závazků ve finanční skladbě.

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \text{cizí kapitál} / \text{vlastní kapitál}$$

V níže uvedené tabulce č. jsou vyhodnoceny ukazatelé zadluženosti společnosti DIATOOLS, s.r.o..

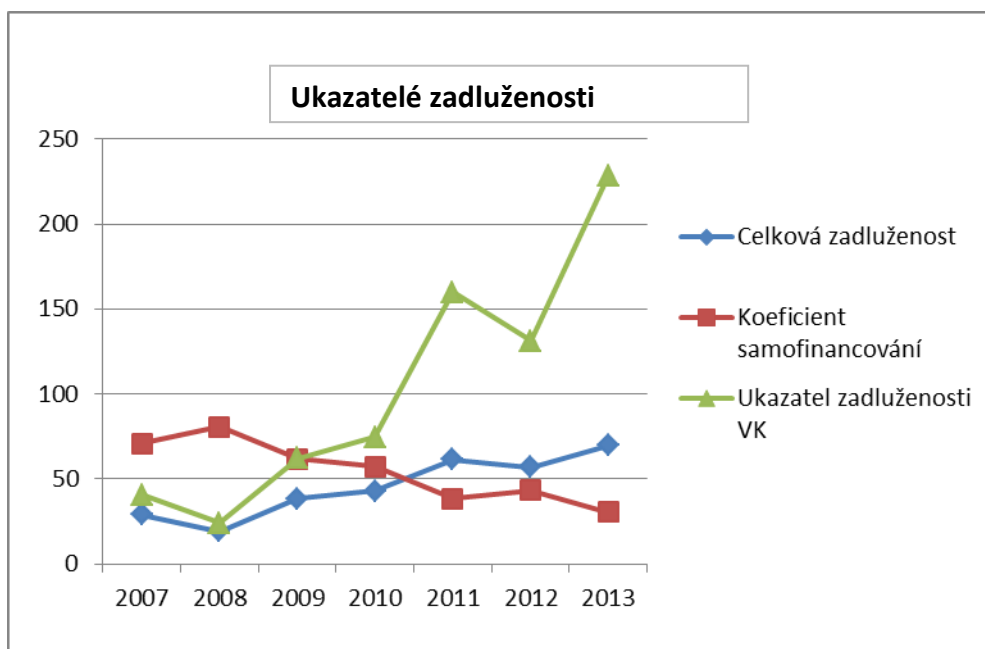
Tabulka č.8: Výsledky ukazatelů zadluženosti v jednotlivých letech.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Celková zadluženost</b>	28,93	19,29	38,38	42,74	61,53	56,74	69,53
<b>Koeficient samofinancování</b>	71,00	80,71	61,62	57,26	38,52	43,26	30,47
<b>Ukazatel zadluženosti VK</b>	40,75	23,91	62,28	74,63	159,71	131,17	228,18

Zdroj: finanční výkazy společnosti DIATOOLS s.r.o., vlastní zpracování 2014

Z hodnot ukazatelů zadluženosti vyplývá, že celková zadluženost je do roku 2010 menší než 50% s nepatrnou stoupající tendencí. Největší zadlužení nastalo v roce 2011 pořízením osobního automobilu. V roce 2012 celková zadluženost klesá umořováním dluhu. V následujícím roce 2013 opět zadluženost vykazuje vzrůst, který je dán nesplacenými krátkodobými závazky (materiálové náklady na vývoj)

.Obrázek č.8: Vývoj ukazatelů zadluženosti.



Zdroj: finanční výkazy společnosti DIATOOLS s.r.o., vlastní zpracování 2014

### 3.4 Analýza soustav ukazatelů

Analýza soustav ukazatelů souhrnně vyjadřuje celkové finanční zdraví podniku, výkonnost podniku a vše je vyjádřeno jedním souhrnným ukazatelem, nikoli jako u předešlých, že by byl každý ukazatel vyhodnocován zvlášť. Jde především o tyto metody pyramidová soustavy ukazatelů (predikční modely).

#### 3.4.1. Pyramidové soustavy ukazatelů

Podstatou pyramidové soustavy ukazatelů je podle Hrdého a Krechovské (2013, s. 218) postupný rozklad vrcholového ukazatele, jenž postihuje základní cíl podniku, na ukazatele dílčí. Tyto ukazatele, se nejčastěji vyhodnocují graficky z důvodů přehlednosti výsledků. Hlavním představitelem pyramidových soustav ukazatelů je, Du Pont rozklad (analýza).

### 3.4.2 Predikční modely

Tyto modely jsou také často nazývány jako modely včasného varování. Podle Hrdého a Krechovské (2013, s. 220) je účelem těchto modelů diagnostikovat finanční situaci podniku a předpovědět její další vývoj pomocí jednoho čísla. Jeden z těchto modelů si nastíníme a to Altmanův model (tzv. Altmanovo Z-skóre)

**Altmanův model** slouží dle Hrdého a Krechovské (2013, s. 220) k předpovědi budoucích potíží firmy diskriminační metodou, na jejímž základě určil váhu jednotlivých poměrových ukazatelů.

Pro podniky, jejichž akcie nejsou veřejně obchodovatelné na burze je rovnice dle Hrdého a Krechovské (2013, s.220) následující:

$$Z = 0,717 X1 + 0,847 X2 + 3,107 X3 + 0,42 X4 + 0,998 X5$$

kde:

X1 = pracovní kapitál/celková aktiva,

X2 = nerozdělený zisk/ celková aktiva,

X3 = výsledek hospodaření před úroky a zdaněním/celková aktiva,

X4 = tržní hodnota vlastního kapitálu/účetní hodnota dluhů

X5 = tržby / celková aktiva

Intervaly výsledků pro budoucí vývoj podniku DIATOOLS, s.r.o. jsou tyto (dle Hrdý a Krechovská, 2013, s. 2013):

$Z < 1,2$  pásma bankrotu

$1,2 < Z < 2,9$  pásma šedé zóny

$Z > 2,9$  pásma prosperity

Tabulka č.9: Hodnoty ukazatelů Altmanova Z-skóre

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
X1	0,00162	0,00234	0,00197	0,00156	0,00084	0,00101	0,00091
X2	0,461438	0,102617	-0,64732	0,035958	0,002662	0,011015	-0,18325
X3	2,185415	0,491942	-2,37795	0,134832	0,011717	0,042533	-0,6722
X4	1,030734	1,756744	0,6744	0,562781	0,262983	0,320193	0,184062
X5	3,237867	2,743221	2,931625	3,9421	2,904299	2,952331	3,630215
Z-score	<b>6,917074</b>	<b>5,096864</b>	<b>0,582726</b>	<b>4,677231</b>	<b>3,182501</b>	<b>3,327082</b>	<b>2,959738</b>

Zdroj: finanční výkazy společnosti DIATOOLS s.r.o., vlastní zpracování 2014

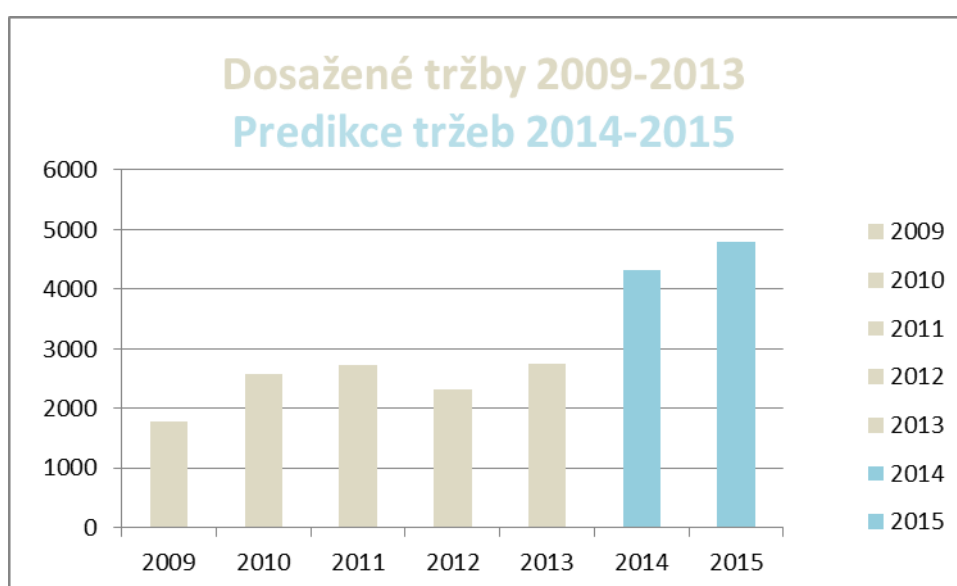
Podle Altmanova modelu se společnost DIATOOLS s.r.o. kromě roku 2009 pohybovala v pásmu prosperity. I z této ekonomické analýzy je patrné, že největší dopad hospodářské krize byl v roce 2009. V letech 2011 až 2013 je hodnota Z-skóre s klesající tendencí, tento fakt je především ovlivněn investováním do nových výrobků. Ale i v době vývoje si podnik udržuje postavení na nejnižší hodnotě z pásma prosperity.



## 2.5 Historie a vývoj tržeb

Společnost DIATOOLS, s.r.o. v následujících letech očekává vzestupnou tendenci tržeb a tedy i hospodářského výsledku. Již dva roky, se podnik intenzivně zabývá vývojem a výzkumem, který za první čtvrtletí roku 2014 sklízí poměrně velký úspěch. Na základě dosažených hodnot v prvním čtvrtletí roku 2014 a dále s ohledem na zakázkovou náplň a další neekonomické aspekty je stanoven vývoj tržeb pro rok 2014 a 2015. Hodnota tržeb je znázorněna v obrázku č.

Obrázek č.9: Předpokládaný vývoj tržeb



Zdroj: finanční výkazy společnosti DIATOOLS s.r.o., vlastní zpracování 2014

#### **4 Shrnutí analýzy a navrnutí případných opatření**

Zpracováním finanční analýzy bylo zjištěno, v kterém segmentu činností se společnost DIATOOLS, s.r.o. projevuje pozitivně a v kterém negativně.

Při hodnocení podniku z hlediska hospodářské krize v absolutních ukazatelích horizontální a vertikální analýzy je patrný nejvýraznější propad bilančních sum v roce 2009 a to přesně propad oběžných aktiv. Tento rok byl pro společnost z výsledků jednotlivých analýz kritický, poprvé od založení se firma dostala do záporných čísel ve výkazu zisku a ztráty. Oproti r. 2008 nedošlo v celkových aktivech k žádným změnám, vyjma oběžných aktiv. Z toho lze vyvodit, že došlo k významnému poklesu zakázek. Snižování hodnoty zakázkové náplně je čitelné i z výkazu zisku a ztrát a to konkrétně z hodnoty Vlastní výkony.

Ve všech sledovaných letech 2007 až 2013 je vyhodnocena rentabilita, likvidita, zadluženost a ukazatele aktivity. Z uvedených ukazatelů je možné konstatovat, že v roce 2007 byl podnik nejrentabilnější. Od tohoto roku činnost firmy vykazuje výrazný pokles výkonů s maximální zápornou hodnotou v roce 2009. Mezi roky 2007 a 2009 byla vyhodnocena největší odchylka poměrových ukazatelů. Přestože tržby od roku 2010 mají stoupající tendenci, poměrové ukazatele jsou v letech 2010, 2011 a 2012 na konstantní hodnotě. Narůstající tržby generují zvyšující se zisk, který je ovšem redukován umořováním ztráty z roku 2009. Proto jsou poměrové ukazatele na setrvalé hodnotě.

Veškeré nástroje analýzy, vč. Altmanova modelu jednoznačně vypovídají o největším dopadu hospodářské krize na podnik v roce 2009.

Maximální propad hospodaření podniku byl způsoben nejen dopadem hospodářské krize na činnost podniku, ale i kumulací dalších významných faktorů jako např. personální změnou vzniklou úmrtím jednoho ze společníků. S přijetím nového pracovníka došlo ke zvýšení režijních nákladů (vyšší mzdové náklady, náklady na zaškolení).

Jedním z návrhů na zlepšení zakázkové náplně a celkové image podniku, je zřízení firemních internetových stránek. Firma je do současné doby nemá. DIATOOLS, s.r.o. se zabývá výrobou úzce specializovaných obráběcích nástrojů.

Prodej těchto nástrojů probíhá v určitém režimu, zákazníci požadují vysokou kvalitu, která je většinou prověřována vstupními testy. Nástroje se poměrně složitě a důkladně posuzují z řady hledisek (cena, celková životnost, stálost tvaru, broušící schopnosti, kvalita vyrobených nástrojů, broušící produktivita atd.) a nemůžeme předpokládat okamžitý ekonomický přínos po spuštění webové aplikace. Avšak z hlediska propagace firmy jako takové, pro její věrohodnost, pro větší povědomost u zahraničních zákazníků, uvedení katalogových položek nejen pro zavedené zákazníky, zveřejňování výrobních novinek i výsledků testů nových nástrojů vč. doporučených pracovních podmínek, uveřejnění renomovaných dodavatelů i seznamů spokojených zákazníků vč. referencí a i pro uveřejnění informací ze současného života firmy, spatřujeme investici do webových stránek za velmi prospěšnou.

Společnost DIATOOLS, s.r.o. v posledních dvou letech provádí intenzivní výzkum a vývoj nových metalických pojiv pro výrobu produktivních diamantových a CBN kotoučů. Tento vývoj zvyšuje režijní náklady a náklady na materiál (diamantový prášek, speciální kovové práškové slitiny s obsahem stříbra, měděný a hliníkový prášek a další materiál), doposud bez zpětného efektu, kterého bude dosaženo až po otestování a uvedení nového produktu na trh. Úspěšný vývoj zakončený uvedením nového produktu zhodnotí investovaný kapitál a veškeré kapacity. I přes nedokončený vývoj společnost vykazuje konstantní hodnotu tržeb. V období 03/2014 již jsou prodávány první nově vyvinuté produkty, které avizují navyšování výkonů. S uvedením nového produktu se již počítá v predikci tržeb pro roky 2014 a 2015. Z hlediska optimalizace daňového základu doporučujeme vytvořit interní projekt na vývoj, který umožní uplatňovat vynaložené náklady na vývoj. Celou problematiku je nutno řádně zpracovat dle platných zákonů ČR. A dalším předpokladem je zavedení analytického účetnictví pro projekt vývoje.

## **Závěr**

Cílem předložené bakalářské práce bylo analyzovat dopad hospodářské krize na vybraný podnik. Vybraný podnik je řazen vzhledem k předmětu činnosti do strojírenského oboru. Pro posouzení dopadů hospodářské krize byla provedena finanční analýza pomocí nástrojů, které jsou detailně popsány v kapitole č. 3. Pro maximální vypovídací schopnost bylo využito ekonomických dat za období 2007 – 2013. Hypotéza vlivu hospodářské krize na podnik byla potvrzena provedenou finanční analýzou, která je doplněna i o neekonomické vlivy. Největší dopad byl v roce 2009, kdy došlo k poklesu zakázkové náplně s důsledkem snížení tržeb. Snížení tržeb bylo tak radikální, že se podnik prvně od svého založení dostal do záporného výsledku hospodaření. Z analýz je patrné, že následující roky již podnik vykazuje zlepšující hospodaření.

Výsledky analýzy podniku poukázaly na zcela drtivý dopad hospodářské krize na podnik. Strojírenská oblast zaznamenala zmiňovanou krizi jako jedna z prvních. Např. oblast stavebního průmyslu největší propad zaznamenala až o několik let později.

Mezi přínosy práce lze uvést, z hlediska teorie, zpracování problematiky finančních krizí a finanční analýzy. Z hlediska podnikové praxe je přínosná zpracovaná analýza hospodaření podniku. Analýza je dobrým podkladem pro další rozhodování. Doporučujeme provádět analýzu i v dalších letech a sledovat vývoj jednotlivých ukazatelů. Správné rozhodování bez adekvátních informací nemůže být ani u mikro podniků. Problematiku analýzy doporučujeme aplikovat i na data z finančních plánů.

Závěrem také je možné konstatovat, že stabilní podniky s větším majetkem, lépe vykrývají záporné výsledky hospodaření a je pro ně lehčí překonávat případné hospodářské krize.

## **Seznam zkratek**

atd.	a tak dále
ČR	Česká republika
č.	číslo
dia	diamantových
EAT	zisk po zdanění (ang. Earnings after Taxes)
EBIT	zisk před úroky a zdaněním (ang. Earnings before Interest and Taxes)
Kč	koruna česká
např.	například
mld.	miliardy
OR	Obchodní rejstřík
resp.	respektive
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
s.	strana
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tis.	tisíc
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
vč.	včetně
VK	vlastní kapitál

## Seznam tabulek

Tabulka č. 2: Vývoj úvěrů podnikům a domácnostem (v mld. Kč) .....	14
Tabulka č. 2: Zkrácená horizontální analýza, absolutní změny (v tis. Kč) .....	34
Tabulka č. 3: Zkrácená horizontální analýza, relativní změny (v procentech) .....	35
Tabulka č. 4: Vertikální analýza rozvahy, relativní změny (v procentech) .....	37
Tabulka č. 5: Ukazatele rentability (v procentech) .....	39
Tabulka č. 6: Výsledky ukazatelů aktivity jednotlivých let .....	42
Tabulka č.7: Výsledky ukazatelů likvidity v jednotlivých letech .....	44
Tabulka č.8: Výsledky ukazatelů zadluženosti v jednotlivých letech. ....	46
Tabulka č.9: Hodnoty ukazatelů Altmanova Z-skóre.....	49

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1: Vývoj úvěrů podnikům (v mld. Kč) .....	14
Obrázek č. 2: Vývoj úvěrů domácnostem (v mld. Kč) .....	15
Obrázek č. 3: Logo společnosti .....	16
Obrázek č.4: Vývoj rentabilit v letech 2007-2013 (v procentech) .....	39
Obrázek č.5: Vývoj ukazatelů doby obratu (ve dnech).....	43
Obrázek č.6: Vývoj ukazatelů doby obratu (ve dnech) .....	43
Obrázek č.7: Vývoj ukazatelů likvidity .....	-45
Obrázek č.8: Vývoj ukazatelů zadluženosti. ....	47
Obrázek č.9: Předpokládaný vývoj tržeb .....	50

## Seznam použité literatury

DVOŘÁK, Pavel. Veřejné finance, fiskální nerovnováha a finanční krize. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-075-1

JAMBOROVÁ, Monika. Debt Sustainability at the Times of Crisis - The Least Developed Countries' Perspective. In *EBES (Eurasia Business and Economics Society) Conference 2009*. 2009.

HRDÝ, Milan a Michaela Krechovská. Podnikové finance v teorii a praxi. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7478-011-0.

HOLMAN, Robert. Ekonomie. 3.aktualizované vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 50-7179-681-6

KISLINGEROVÁ, Eva. Podnik v časech krize. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0.

MANDEL, Martin a Vladimír Tomšík. Monetární ekonomie v malé otevřené ekonomice. 2. rozšířené vydání Praha: Management press, 2008. ISBN 978-80-7261-185-0

SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. 2. aktualizované vydání. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEKERKA, Bohuslav, Analýza společnosti na bázi účetních výkazů. Praha: PROFESS 1996. ISBN 80-85235-40-4.

SYNEK, Miloslav a kolektiv. Manažerská ekonomika. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ a kolektiv. Podniková ekonomika. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck 2010. ISBN 978-807400-336-3.

VALACH, Josef. Finanční řízení podniku. 2. vydání. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.



### **Internetové zdroje**

Hospodářská krize a česká ekonomika [online] 2010[cit. 2014-01-15] Dostupné z: <[http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/konference\\_projevy/vystoupeni\\_projevy/download/singer\\_20100421\\_legendor.pdf](http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_projevy/vystoupeni_projevy/download/singer_20100421_legendor.pdf)>

Vývoj úvěrů podnikům a domácnostem. [online] 2014. [cit. 2014-01-14] Dostupné z: <[https://www.cnb.cz/cs/statistika/menova\\_bankovni\\_stat/bankovni\\_statistika/bank\\_stat\\_komentar.html](https://www.cnb.cz/cs/statistika/menova_bankovni_stat/bankovni_statistika/bank_stat_komentar.html)>

## Seznam příloh

### Příloha A:

Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu společnosti DIATOOLS, s. r. o. - aktiva

Označení	AKTIVA	Číslo ř.	Běžné účetní období - neto						
		c	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	AKTIVA CELKEM (r.02+03+07+12)	1	1507	1560	912	1060	1591	1461	1211
B.	Dlouhodobý majetek (r.04 az 06)	3	18	37	37	14	328	246	164
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5	18	37	37	14	328	246	164
C.	Oběžná aktiva (r.08 az 06)	7	1488	1522	875	1046	1257	1215	1047
C.I.	Zásoby	8	107	301	264	274	282	430	350
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	9	63	20	20	25	25	30	30
C.III.	Krátkodobé pohledávky	10	552	642	381	611	718	562	470
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	11	767	560	210	136	232	193	197
D.I.	Časové rozlišení		0	0	0	0	6	0	0

### Příloha B:

Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu společnosti DIATOOLS, s. r. o. - pasiva

Označení	PASIVA	Číslo ř.	Běžné účetní období						
		c	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	PASIVA CELKEM (r.14+20+25)=r.001	13	1506	1560	912	1060	1591	1461	1211
A.	Vlastní kapitál (r.15+19)	14	1070	1259	562	607	613	632	369
A.I.	Základní kapitál	15	100	100	100	100	100	100	100
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	18	150	970	1159	462	508	513	531
A.V.	Výsledek hospodaření minulých bezného účetního období	19	821	189	-697	45	5	19	-262
B.	Cizí zdroje (r.21 az 24)	20	436	301	350	453	979	829	842
B.III.	Krátkodobé závazky	23	436	301	350	453	675	592	679
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci		0	0	0	0	303	237	163

**Příloha C:**

Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu společnosti DIATOOLS, s. r. o.

Označení	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Číslo ř. c	Skutečnost v účetním období						
			2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
II.	Výkony	4	4886	4288	2679	4187	4630	4322	4405
B.	Výkonová spotřeba	5	2490	2497	1778	2579	2722	2328	2751
+	Přidaná hodnota (r.03+04-	6	2397	1791	902	1608	1907	1994	1654
C.	Osoní náklady	7	1300	1614	1586	1513	1814	1816	1814
D.	Daně a poplatky	8	5	8	4	6	7	9	9
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetk	9	9	16	0	23	55	82	82
IV.	Ostatní provozní výnosy	13		113	10	7		0	2
H.	Ostatní provozní náklady	14	3	5	2	9	2	0	3
*	Provozní výsledek hospodaření	17	1078	262	-680	64	30	87	-252
N.	Nákladové úroky	27	0	0	0	0	6	34	25
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	0	2	0	0	4	1	36
0.	Ostatní finanční náklady	29	19	16	17	18	21	34	21
*	Finanční výsledek hospodaření (r.18-19+	32	-19	-15	-17	-18	-24	-67	-10
0.	Daň z příjmu za běžnou činnost	33	239	59		1	1	1	
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (r.17+32-33	34	821	189	-697	45	5	19	-262
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	40	821	189	-697	45	5	19	-262
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	41	1060	247	-697	46	6	20	-262

## **Abstrakt**

BOČKOVÁ, Kateřina. *Analýza hospodaření podniku v době hospodářské krize*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, s.

**Klíčová slova:** hospodářská krize, globální krize, finanční analýza, rentabilita, likvidita, zadluženost, konkurence

Tématem bakalářské práce je analýza hospodaření podniku v době hospodářské krize. Tento výraz se vyskytuje ve všech jednotlivých odvětvích národního hospodářství, přičemž můžeme nalézt nejedno rozdělení samotné hospodářské krize. Nejčastější dělení, se kterým se setkáváme je, např. celospolečenská nebo podniková krize. Často se můžeme setkat i s pojmem hospodářská krize v globálním měřítku.

Bakalářská práce analyzuje jednotlivé dopady hospodářské krize na konkrétní podnik a jeho okolí. Zjištěné informace mají pomoci objasnit možnosti zlepšení finančního zdraví podniku po dopadu samotné krize, včetně vhodných opatření a doporučení společnosti. Informace z odborné literatury jsou porovnány s reálným dopadem hospodářské krize na společnost. Hospodářská krize je rozebírána ve všech mediích, v televizích, tisku i rozhlase. To dokazuje, že se tento problém netýká jen konkrétních podniků, ale zasáhl celé hospodářství.

## **Abstrakt**

BOČKOVÁ, Kateřina. *Analysis of the company 's performance in time of economic crisis*. Bachelor thesis. Cheb: Faculty of economics, University of West Bohemia in Pilsen, p.

**Key words:** economic crisis, global crisis, financial analysis, profitability, liquidity, indebtedness, competition

The topic of this bachelor thesis is Analysis of the company's performance in time of economic crisis. This expression can be found in every branch of the national economy. There are many divisions of the economic crisis, however, the most common division is for example society-wide crisis or company crisis. The term economic crisis can be often used in the global sense.

The main goal of this thesis is to analyse the impacts of the economic crisis on the particular company and its environs. Gained information is supposed to help with the clarification of options for improving the company's financial health after the impact of the crisis. Moreover, appropriate measures and suggestions for the company are recommended. Information found in the literature is compared with the real impact of the economic crisis on the company. The economic crisis is discussed in all media such as television, press and radio. It follows that this problem touches not only particular companies but it has affected the global economy.