

# OBSAH

Seznam tabulek.....	9
Seznam obrázků.....	10
Seznam použitých zkratk.....	11
<b>ÚVOD.....</b>	<b>12</b>
<b>1. Charakteristika firmy Lion Teleperformance.....</b>	<b>13</b>
1.1 Základní údaje o společnosti.....	13
1.2 Historie a současnost podniku.....	14
1.3 Skupina SR.Teleperformance.....	16
1.4 Lion Teleperformance a Evropská unie.....	16
1.5 Vize společnosti.....	16
1.6 Obchodní aktivity.....	17
1.6.1 Zásady využívané v Lion Teleperformance.....	18
1.6.2 Prostředky sloužící k aplikaci zásad.....	19
1.7 Organizační struktura.....	21
1.8 Základní ekonomické údaje.....	24
1.9 Struktura zákazníků.....	25
<b>2 Finanční analýza a financování podniku obecně.....</b>	<b>27</b>
2.1 Finanční analýza.....	27
2.1.1 Zdroje informací pro finanční analýzu.....	27
2.1.2 Uživatelé finanční analýzy.....	28
2.1.3 Přehled metod finanční analýzy.....	30
2.1.4 Problémy finanční analýzy.....	31
2.2 Poměrové ukazatele.....	32
2.3 Trendová analýza.....	34
2.4 Soustavy ukazatelů.....	34
2.4.1 Pyramidová soustava finančních ukazatelů.....	35
2.4.2 Výběrové soustavy ukazatelů.....	36

2.5 Ukazatel přidané hodnoty – EVA.....	38
2.6 Financování podniku.....	39
2.6.1 Vlastní zdroje financování.....	40
2.6.2 Cizí zdroje financování.....	40
2.6.3 Leasing.....	41
2.6.4 Financování oběžného majetku.....	41
<b>3 Finanční analýza a financování společnosti Lion Teleperformance.....</b>	<b>43</b>
3.1 Výpočet vybraných poměrových ukazatelů.....	43
3.1.1 Rentabilita.....	43
3.1.2 Zadluženost.....	46
3.1.3 Likvidita.....	48
3.1.4 Aktivita.....	50
3.2 Rekapitulace finanční analýzy pomocí poměrových ukazatelů a návrhy na opatření.....	54
3.3 Výběrové soustavy ukazatelů.....	56
3.3.1 Kralickův Quicktest.....	56
3.3.2 Indikátor bonity.....	57
3.3.3 Altmanův model.....	59
3.3.4 Index IN.....	60
3.4 Souhrnné zhodnocení výběrových soustav ukazatelů.....	61
3.5 Výpočet ekonomické přidané hodnoty.....	63
3.6 Financování podniku Lion Teleperformance.....	64
<b>4 Souhrnné zhodnocení hospodaření společnosti Lion Teleperformance.....</b>	<b>67</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>70</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>72</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>74</b>

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Průměrný roční růst telemarketingového trhu

Tabulka 2 - Quicktest

Tabulka 3 - Výsledné hodnoty ukazatele ROA

Tabulka 4 - Výsledné hodnoty ukazatele ROE

Tabulka 5 - Výsledné hodnoty ukazatele ROS

Tabulka 6 - Výsledné hodnoty ukazatele UZ

Tabulka 7 - Výsledné hodnoty ukazatele MZ

Tabulka 8 - Výsledné hodnoty ukazatele BL

Tabulka 9 - Výsledné hodnoty ukazatele PL

Tabulka 10 - Výsledné hodnoty ukazatele OL

Tabulka 11 - Výsledné hodnoty ukazatele DOZ

Tabulka 12 - Výsledné hodnoty ukazatele DIP

Tabulka 13 - Výsledné hodnoty ukazatele OSA

Tabulka 14 - Výsledné hodnoty ukazatele OCA

Tabulka 15 - Hodnoty ukazatelů Quicktestu

Tabulka 16 - Klasifikace ukazatelů Quicktestu

Tabulka 17 - Indikátor bonity

Tabulka 18 - Altmanovo Z-skóre

Tabulka 19 - Výpočet indexu IN

Tabulka 20 - Souhrnné výsledky soustav ukazatelů

Tabulka 21 - Výpočet ekonomické přidané hodnoty v tisících Kč

Tabulka 22 - Vybrané položky rozvahy v jednotlivých letech v tisících Kč

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 - Logo společnosti

Obrázek 2 - Základní organizační struktura

Obrázek 3 - Vývoj obrátu společnosti v mil. Kč

Obrázek 4 - Vývoj hospodářského výsledku společnosti v tis. Kč

Obrázek 5 - Trendová analýza

Obrázek 6 - Du Pont diagram

Obrázek 7 - Celkový vývoj ukazatelů rentability

Obrázek 8 - Celkový vývoj ukazatelů zadluženosti

Obrázek 9 - Celkový vývoj ukazatelů likvidity

Obrázek 10 - Celkový vývoj ukazatelů DOZ a DIP

Obrázek 11 - Celkový vývoj ukazatelů OSA a OCA

Obrázek 12 - Celkový vývoj indexu bonity

Obrázek 13 - Celkový vývoj Altmanova Z-skóre

Obrázek 14 - Celkový vývoj indexu IN

Obrázek 15 - Celkový vývoj ukazatele EVA

## Seznam použitých zkratek

IČ	- identifikační číslo
DIČ	- daňové identifikační číslo
PSČ	- poštovní směrovací číslo
ADMAZ	- Asociace direktmarketingu a zásilkového obchodu
IVR	- automatický hlasový systém
CRM	- management vztahů se zákazníky
CF	- cash flow
ROA	- rentabilita úhrnných vložených prostředků
ROE	- rentabilita vlastního kapitálu
ROS	- rentabilita tržeb
UZ	- ukazatel zadluženosti
MZ	- míra zadluženosti
BL	- běžná likvidita
PL	- pohotová likvidita
OL	- okamžitá likvidita
DOZ	- doba obratu zásob
DIP	- doba inkasa pohledávek
OSA	- obrat stálých aktiv
OCA	- obrat celkových aktiv
ČR	- Česká republika
a. s.	- akciová společnost
EVA	- ekonomická přidaná hodnota

## ÚVOD

Finanční analýza podniku nabývá v posledních letech stále většího významu. Je důležitá především pro manažery, kteří potřebují informace o situaci podniku, aby ho mohli kvalitně řídit. Finanční analýza vychází především z účetních výkazů, ale informace mohou být získány i z jiných zdrojů. Základními účetními výkazy jsou rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz o finančních tocích v podniku.

Pokud budeme provádět finanční analýzu na základě finančních výkazů jednoho roku, získáme informace o momentální situaci. Ale pro manažera je důležité, aby mohl zhodnotit, zda je stav podniku lepší nebo horší. Potřebuje proto další údaje, aby mohl srovnávat. Tyto údaje získá jak porovnáním výsledků finanční analýzy minulých let, tak porovnáním výsledků finanční analýzy u ostatních podniků v odvětví.

Cílem této diplomové práce je zhodnotit finanční situaci společnosti Lion Teleperformance a navrhnout řešení při zjištění případných nedostatků v hospodaření.

# 1. CHARAKTERISTIKA FIRMY LION TELEPERFORMANCE

## 1.1 Základní údaje o společnosti



Obr. 1 - Logo společnosti

Obchodní firma:	Lion Teleservices CZ, a. s.
Sídlo:	Pardubice - Zelené Předměstí, Jiráskova 169, PSČ 530 02
IČ:	26150450
DIČ:	CZ26150450
Právní forma:	Akciová společnost
Den zápisu:	27.1.2000
Předměty podnikání:	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Marketing – průzkum a vyhodnocování trhu</li><li>2. Poskytování software</li><li>3. Poskytování konzultační a poradenské činnosti v oblasti výpočetní techniky</li><li>4. Provádění průzkumu veřejného mínění</li><li>5. Reklamní činnost</li><li>6. Pronájem a půjčování věcí movitých</li><li>7. Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej</li><li>8. Pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti</li></ol>

## 1.2 Historie a současnost podniku

Společnost Lion působí na trhu od října 1997. V té době firma otevřela své první pracoviště ve Vesce, malé vesnici u Sezemic, v okrese Pardubice. Byla prvním telemarketingovým specialistou na českém trhu. Telemarketing v té době byl a stále je nejefektivnějším nástrojem marketingové komunikace. Jde o souhrn služeb, který zvyšuje účinnost reklamních a marketingových akcí. Komunikace se zákazníky je zajišťována pomocí telekomunikačních prostředků. Společnost začínala se 16 operátorskými pracovišti a zabývala se především pasivním telemarketingem, tj. zpracováním přichodících telefonních hovorů na určitém telefonním čísle, a technickou podporou. V roce 1998 se společnost stala členem Asociace direktmarketingu a zásilkového obchodu (ADMAZ), rozšířila svoje pracoviště na 30 míst a rozšířila také nabídku svých služeb. Začala mimo jiné poskytovat služby faxmailingu (hromadné odesílání faxů dané skupině zákazníků), internetové služby, zavedla i vícesměnný provoz a začala realizovat velkoobjemové projekty. V roce 1999 vznikla ve slovenské Žilině dceřiná společnost Lion Teleservices SK. Ta zajišťuje nepřetržitý provoz a má 50 operátorských pracovišť.

Společnost se dále vyvíjela. V roce 2000 se stala akciovou společností a otevřela svoji pobočku v Hradci Králové. Opět zvýšila počet operátorských pracovišť a rozšířila svoje služby. Mezi ně patřil aktivní telemarketing, který se zabývá zpracováním odchozích telefonních hovorů. Jde o kontaktování předem vybrané skupiny zákazníků. Cílem je většinou průzkum trhu, sledování spokojenosti zákazníků či sjednávání schůzek pro obchodní zástupce apod. Další službu, kterou firma začala poskytovat, bylo IVR (Interactiv Voice Response). Jedná se o automatický hlasový systém, který umožňuje předat volajícímu požadované informace i bez přítomnosti živého operátora. Jde o soubor hlasových informací, mezi kterými si volající vybírá pomocí číselníku svého telefonu. Automatický hlasový systém se využívá v mimopracovní době nebo ve spojení s různými operátorskými službami. V roce 2001 přišla společnost s novou image a dalšími operátorskými pracovišti (v této době již 100). Služby poskytované klientům rozšířila, a to v souladu s rozvojem nových informačních technologií. Patří mezi ně např. chat (písemná komunikace se zákazníky prostřednictvím internetu) či personalizovaný e-mailing (zasílání e-mailů vybrané skupině zákazníků).



V letech 2002 - 2003 firma překročila hranici jednoho milionu zpracovaných hovorů ročně, otevřela obchodní zastoupení v Praze a posílila operátorská pracoviště až na 150. Zavedla pro klienty nové služby. Patří mezi ně mimo jiné directmailing. Pod tímto slovem se skrývá adresné i neadresné rozesílání a příjem poštovních zásilek. Zahrnuje přípravu zasílaných materiálů, jejich kompletaci a balení, přípravu adresních štítků i samotné odeslání. Další službou je integrace webu a SMS. Společnost se také začala specializovat na vícejazyčné projekty. V této době získala certifikát systému managementu kvality ISO 9001:2000, který byl certifikován švýcarskou společností **SGS International Certification Services**, Zürich. Tento certifikát ji zavazuje k dalšímu vývoji služeb a k dalšímu jejich zdokonalování.

Pro společnost byl přelomový rok 2004. V tomto roce získala nového strategického partnera, a to francouzskou společnost SR.Teleperformance. Získala další velkoobjemové vícejazyčné projekty a rozšířila svou kapacitu operátorských pracovišť na 180. Touto dobou došlo ke změnám v logu a ve jménu společnosti Lion Teleperformance Česká republika. Mezi současné velké klienty patří TELE2, HVB Bank, GE Money Bank, Danone, Opavia Lu, Nivea, Reader's Digest Výběr a mnoho dalších.

Do budoucnosti je očekáván dynamický rozvoj telemarketingového trhu nejen ve střední a východní Evropě, ale i v České republice. Tab. 1 ukazuje odhadovaný průměrný roční růst v příštích 5 letech.

Tab. 1 - Průměrný roční růst telemarketingového trhu

	Call centra	Pracovní místa
Střední a východní Evropa	15,8%	14,1%
Česká republika	16,3%	14,6%

Lion Teleperformance Česká republika a Lion Interactive Media jsou obchodními značkami společnosti Lion Teleservices CZ, a.s.

### 1.3 Skupina SR.Teleperformance

Společnost SR.Teleperformance je přední nadnárodní skupinou s nejrozšířenější sítí kontaktních komunikačních center na světě. Je to druhý největší telemarketingový operátor na světě. Byla založena v roce 1978 ve Francii v Paříži, kde je i sídlo společnosti. V současné době společnost provozuje 266 kontaktních center s 45 600 operátorskými pracovišti ve 39 zemích světa. Přibližně třetinu klientely SR.Teleperformance tvoří mezinárodní společnosti s vedoucím postavením na trhu. V roce 2004 skupina dosáhla obrátu 953 mil. EUR.

### 1.4 Lion Teleperformance a Evropská unie

Díky vstupu České republiky do Evropské unie, ale také díky spojení Lion Teleservices CZ, a. s. se skupinou SR.Teleperformance, se rozšířil okruh potenciálních klientů. Mnoho zahraničních firem využilo služby společnosti Lion Teleperformance Česká republika. Mezi nejvýznamnější patří francouzská společnost Compubase, které Lion opakovaně poskytoval služby aktivního telemarketingu. Jednalo se o průzkumy trhu a aktualizace databází v České republice i v zahraničí (Anglie, Španělsko, Německo). Dalším významným klientem je společnost Focus. Tato společnost se zabývá především různými výzkumy veřejného mínění mezi občany Evropské unie. Témata výzkumů jsou např. měny euro a názorů občanů na jeho zavedení, celkového povědomí o výhodách vstupu dané země do Evropské unie a mnoho dalších témat. Mezi neméně známé zákazníky patří společnost Austria Telecom, pro kterou operátoři call-centra prodávali balíčky telefonních služeb.

### 1.5 Vize společnosti

Lion Teleperformance Česká republika i nadále vychází z původního poslání společnosti:

*„Vytoáříme, zajišťujeme nebo budujeme našim zákazníkům komunikaci s jejich klienty. Naše služby poskytujeme na profesionální úrovni, s vysokou kvalitou a s vědomím velké odpovědnosti k zákazníkům a k jejich klientům.“*

Spojení s SR.Teleperformance firmě umožňuje i nadále rozvíjet toto poslání a je katalyzátorem dalšího rozvoje. Mezinárodní získávání zkušeností a informací přináší nové výhody a přidanou hodnotu zákazníkům společnosti.

Za klíčové oblasti považuje firma především lidské zdroje, rozvoj společnosti, technologie a v neposlední řadě proaktivní komunikaci s klientem.

Společnost má definovány dlouhodobé cíle. Prvním z nich je dosahování hospodářských výsledků, které budou zvyšovat hodnotu společnosti. Dalším cílem je špičková kvalita služeb a profesionální přístup ke klientům. Třetí cíl je možné vyjádřit jako poskytování stále kvalitnějších služeb a také poskytování nových služeb. Jako další cíl si společnost klade dosažení dominantního postavení na českém a slovenském trhu. Neméně důležitým cílem je i rozšiřování svých služeb v dalších evropských zemích díky svému strategickému partnerovi, kterým je skupina SR.Teleperformance. A v neposlední řadě chce společnost dodržovat legislativu a etické kodexy.

Uvnitř firmy bylo také definováno pět principů, které by měly zaměstnancům pomáhat v naplňování cílů. Jde zejména o aktivní přístup ke klientovi, práce v týmu, zvyšování odbornosti pomocí dalšího vzdělávání, kreativita zaměstnanců a zjednodušování jednotlivých procesů ve firmě.

## **1.6 Obchodní aktivity**

Lion Teleperformance Česká republika se především snaží co nejlépe uspokojit potřeby svých zákazníků. Neexistuje však univerzální kombinace jednotlivých služeb pro řešení těchto potřeb. Proto firma vždy vytváří CRM (customer relationship management) programy pro zákazníky na základě pochopení jejich potřeb a zkušeností.

Díky těmto programům dokáže firma splnit cíle svých klientů, kterými jsou získání zákazníka, péče o stávajícího zákazníka a zvyšování hodnoty zákazníka (např. využití prodejní příležitosti u stávajícího zákazníka).

V praxi probíhá navazování nových vztahů se zákazníky přibližně tímto způsobem: Nejprve firma rozešle nabídky svých služeb, popřípadě reaguje na poptávku potenciálního zákazníka. Klient může mít zájem např. o prodej kreditních karet prostřednictvím telefonu. Lion pro společnost vypracuje podrobnou kalkulaci a domluví se prostřednictvím svého obchodního zástupce na všech podmínkách týkajících se tohoto budoucího projektu. Jakmile se obě strany shodnou na podmínkách, je uzavřena smlouva a projekt může být realizován. Každý projekt má svého teamleadera, který se od začátku stará o jeho bezproblémový chod. Teamleader ve spolupráci s oddělením lidských zdrojů zajistí operátory, kteří budou kreditní karty prodávat. Operátoři jsou proškoleni jednak po komunikační stránce, dále po produktové a prodejní stránce, každý z nich si se supervizorem daného projektu vyzkouší zkušební hovor a pokud je s ním teamleader daného projektu spokojen, může začít volat. Operátoři jsou v průběhu volání pravidelně kontrolováni pomocí náslechnů jejich hovorů. V průběhu projektu je zapotřebí informovat klienta o průběhu volání, o počtu prodaných karet a o dalších skutečnostech, které si může vyžádat. Toto má na starosti opět teamleader daného projektu. Po skončení tohoto telemarketingu je projekt celkově vyhodnocen a prezentován firmě, která ho zadala.

Společnost využívá rozsáhlou škálu zásad, kterými se snaží uspokojit své zákazníky. Tyto zásady je možné realizovat pomocí různých prostředků.

### **1.6.1 Zásady využívané v Lion Teleperformance**

#### **Získání zákazníka**

Prvním faktorem úspěšnosti obchodních aktivit Lion Teleperformance je rozšířit základnu zákazníků. Principy získávání nových zákazníků zůstávají stejné. Jde v první řadě o to přijít k zákazníkovi se správnou nabídkou, ve správnou dobu a použít tu správnou prodejní taktiku tak, abychom ho získali.

## **Péče o stávajícího zákazníka**

O stávajícího zákazníka je zapotřebí se řádně postarat. Úroveň poskytovaného servisu by měla být co nejvyšší. Úroveň servisu je jedním z konkurenčních měřítek, posiluje i image značky a upevňuje také spojení se zákazníkem.

## **Růst hodnoty zákazníka**

Pod touto metodou je možné si představit to, že se firma musí snažit využívat všechny příležitosti (zejména prodejní) během spolupráce se zákazníkem. Pokud firma získá zákaznický kontakt, měla by ho co nejvíce zhodnotit. V praxi to může znamenat např. prodat osobě, která volala na zákaznickou linku ne za účelem nákupu určitého produktu, ale za účelem dotazu, některý z produktů.

## **Technická podpora**

Pro některé skupiny výrobků se technická podpora stává neodmyslitelnou součástí poprodejního servisu. Tato skupina výrobků se neustále rozšiřuje o další druhy masově spotřebního zboží. Spojení telefonické podpory a internetu představuje nejefektivnější prostředek technické podpory. Vedle výše uvedené telefonické podpory (např. řešení reklamací prostřednictvím zákaznické linky, dotazy týkající se obsahu daného výrobku apod.) nesmí chybět ani technická podpora, která může zahrnovat programování stránek, které propagují daný produkt (přidání nových informací o výrobku, o soutěži apod.). Dále můžeme do technické podpory zahrnout už jednou zmiňovaný automatický hlasový systém, díky kterému je možné poskytnout spotřebiteli informace 24 hodin denně, aniž by musel být přítomen živý operátor. V neposlední řadě můžeme do technické podpory zařadit i zavedení chatu se spotřebiteli. To umožňuje napsat jakýkoliv dotaz prostřednictvím internetu a očekávat rychlou odpověď.

## **Spotřebitelské soutěže**

Společnost Lion Teleperformance zprostředkovává pro různé firmy spotřebitelské soutěže. Jde o oslovení koncového spotřebitele. Účast ve spotřebitelské soutěži se dá

chápat i jako určitý projev loajality k firmě (např. sbírání kódů od výrobků, každý kód má určitý počet bodů, za určité množství bodů je možné si vybrat dárek ve věrnostním programu).

## **Výzkum trhu**

Výzkum trhu je také důležitým prostředkem pro získání různých informací. Díky výzkumu trhu je možné zákazníky rozdělit do několika skupin a pomocí vhodně kladených otázek odhadnout jejich chování. Podstatou výzkumu trhu je zjistit od dotazovaných informace týkající se daného tématu, jejich analýza a celkové vyhodnocení a vyvození závěrů. Mezi nejznámější druhy výzkumu trhu patří měření kvalitativního a kvantitativního dopadu aktivit společností, analýza značky firmy oproti konkurenci apod.

## **Vymáhání pohledávek**

Za každých ekonomických okolností bude mít podnik vždy část zákazníků, kteří budou platit se zpožděním. Firma má stanoven optimální postup vymáhání pohledávek (dopisy, faxy, e-mail ... nebo kombinace). V případě špatně stanovené politiky pro vymáhání může dojít ke ztrátě zákazníka či poškození jména společnosti.

### **1.6.2 Prostředky sloužící k aplikaci zásad**

Na první místo můžeme zařadit **zpracování příchozích hovorů a hlasové systémy**. Tento prostředek v sobě zahrnuje jednak zákaznické linky, které operátorům umožňují řešit požadavky a potřeby zákazníků. Operátoři mají přístup do databáze zákazníků a mohou se každému volajícímu individuálně věnovat. Můžeme sem zařadit i linky technické podpory. Jde o specializované linky, na kterých je poskytována podpora při řešení problémů a domlouvají se zde servisní zásahy. Objednávkové linky slouží k přijímání objednávek od zákazníků, dále k prodeji po telefonu. Dále sem můžeme zařadit i výše zmiňovaný automatický hlasový systém, který má za úkol sdělovat podmínky spotřebitelských soutěží, základní informace o nabídce bez nutnosti živého operátora apod.

Dalším prostředkem sloužícím k aplikaci metod je **aktivní telemarketing (aktivní oslovování zákazníků)**. Do této skupiny můžeme zařadit výzkumy trhu, oslovování zákazníků, domlouvání schůzek pro obchodní zástupce, ankety, pozvánky, aktivní volání pouze s využitím hlasového systému (automatické vytáčení čísel a přehrávání připravených informací) či prodej po telefonu.

Na další místo můžeme zařadit tzv. **e-mailing**. Ten má několik podskupin, a to hromadné i individuální zpracování e-mailů, zpracování příchozích i odchozích e-mailů, různé druhy e-mailových kampaní či personalizovaný e-mailing.

Už jednou jsem zde zmínila **faxmailing**. Jedná se o dávkové či individuální zpracování faxů v tištěné či elektronické podobě. Dochází ke zpracování příchozích, ale i odchozích faxů. Díky této službě je možné faxovat automaticky s využitím IVR a bez nutnosti práce operátorů.

**Internetová a mobilní komunikace** je dalším prostředkem pro aplikaci metod využívaných firmou Lion Teleperformance. Pod tímto pojmem si můžeme představit jednak zpracování příchozích SMS zpráv a také různé formy SMS kampaní (především spotřebitelské soutěže).

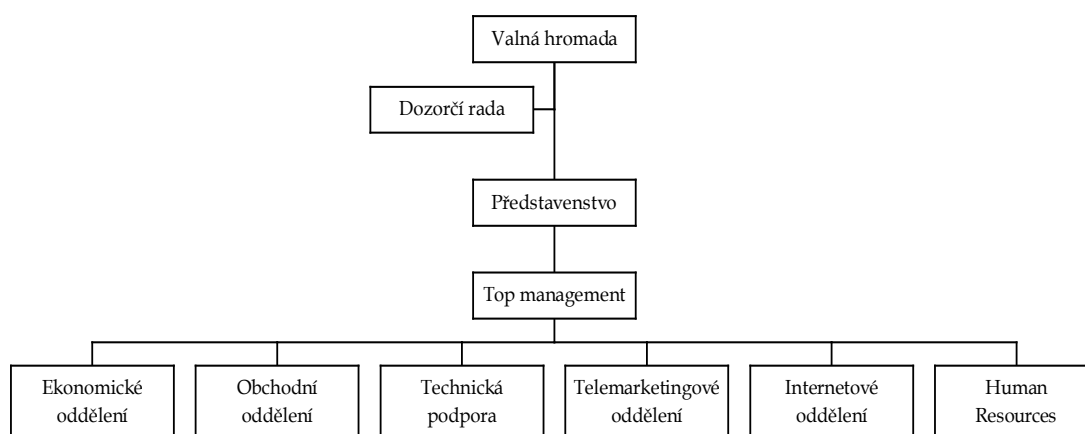
**Direct mailing** můžeme definovat jako hromadné i individuální rozesílání poštovních zásilek (dopisy, katalogy, odměny a ceny ze spotřebitelských soutěží apod.) a zpracování příchozích zásilek. Nedílnou součástí direct mailingu je i provoz tzv. P. O. Boxů.

Mezi **internetové služby**, které firma nabízí, patří tvorba internetových prezentací, aplikací či internetových obchodů, dále tvorba intranetů a extranetů, různé grafické práce, korektury obsahu stránek a v neposlední řadě také poradenství pro využití internetu.

**On-line chat** je dalším prostředkem jak uspokojovat potřeby zákazníků. On-line chat znamená komunikaci se zákazníky přímo prostřednictvím internetu a možnost rychlé reakce a zpracování dotazu ze strany operátora.

Společnost Lion Teleperformance poskytuje i **poradenské služby, konzultace a školení**. Pod tímto názvem si můžeme představit např. výběr nejvhodnější strategie v oblasti telekomunikačního rozvoje, poradenství v oblasti pro tvorbu a provoz call center, pomoc při zvyšování odborné úrovně telemarketingových pracovníků prostřednictvím školení zaměřených na komunikační dovednosti, zvládání námitek zákazníků, tvorbu nabídky podle potřeby zákazníka a prodejní dovednosti. A nakonec služby související s výběrem poskytovatele připojení, návrh prezentace, výběr softwarových a hardwarových technologií včetně zajištění reklamní kampaně na internetu.

## 1.7 Organizační struktura a zaměstnanci



Obr. 2 - Základní organizační struktura

Ve společnosti Lion Teleperformance Česká republika pracuje v současné době 190 stálých zaměstnanců a 83 externistů. Na obr. 2 je možné vidět základní organizační strukturu firmy. Podrobná organizační struktura je uvedena v příloze č. 7.

Základní kapitál společnosti činí 13 000 000,-- Kč. 80 % akcií vlastní společnost SR.Teleperformance, 10 % předseda představenstva Ing. Aleš Hýbner, MBA a zbylých 10 % výkonný ředitel společnosti Jaroslav Špilar. Základní kapitál byl splacen v plné výši.

Představenstvo společnosti tvoří Ing. Aleš Hýbner, MBA, který je předsedou představenstva. Místopředsedou je Jaroslav Špilar a členy jsou: Jean-Francois Guillot,



Jérome Roquette a Patrick Dubreil. Komunikace mezi předsedou představenstva, místopředsedou a jednotlivými členy probíhá v angličtině.

Dozorčí radu tvoří tyto osoby:

- Jacques Berrebi – předseda dozorčí rady
- Lenka Jirmásková – členka dozorčí rady
- Christoph Allard – člen dozorčí rady

### **Ekonomické oddělení**

Toto oddělení v sobě zahrnuje jednak vedení celého účetnictví, což zahrnuje vyúčtování jednotlivých zakázek, správu veškerých plateb, poplatků a v neposlední řadě i výplaty zaměstnancům. Vedoucí oddělení má na starosti celkovou správu firemních financí, zpracování různých typů reportů o společnosti a dohled nad dodržováním všechny zásad týkajících se nakládání s firemními financemi. Toto oddělení má tři zaměstnance a plánuje v roce 2006 přijmout dalšího pracovníka a posílit tak svůj tým.

### **Obchodní oddělení**

Obchodní oddělení je rozděleno na dvě části: Key Accounting a New Business. Key Account Manager (klíčový odpovědný manažer) je osoba, která zajišťuje péči o stávající zákazníky a má za úkol rozvíjet s nimi další spolupráci. New Business (nová obchodní činnost) je ta část obchodního oddělení, která se stará o vyhledávání potencionálních zákazníků, navazování obchodních kontaktů, uzavírání nových smluv a následné předání teď již stávajících zákazníků Key Account Managerovi. V tomto oddělení pracuje pět obchodních zástupců.

### **Technická podpora**

Pracovníci tohoto oddělení se starají o celkovou správu počítačových a telefonních sítí ve společnosti. Tato oblast zahrnuje dohled nad bezproblémovým chodem telefonní ústředny v Pardubicích a v Hradci Králové, péči o jednotlivé počítače (výměna starých

komponentů, programování nových aplikací, zvyšování výkonu počítačů a další), instalaci nových telefonních linek nebo úpravu stávajících a mnoho dalších činností. V současné době jsou v tomto oddělení tři pracovníci a v roce 2006 plánují přijmout dalšího pracovníka.

### **Telemarketingové oddělení**

Telemarketing je částečně realizován v Pardubicích a částečně v Hradci Králové, kde má firma pobočku. Vedoucí telemarketingového oddělení se stará o bezproblémový chod celého tohoto oddělení a je odpovědná za jednotlivé realizované projekty.

Telemarketingové oddělení v Pardubicích se dále větví na aktivní telemarketing, kde se uskutečňují různé aktivní krátkodobé projekty. Z těch nejvýznamnějších můžeme uvést projekt pro společnost Citibank, Focus, Kimberly-Clark a mnoho dalších. Technické projekty zajišťují linky technické podpory pro společnosti Korado, Opel či Minolta. Netechnické projekty zajišťují zákaznické linky pro společnosti Nivea, Danone či Opavia. V Hradci Králové jsou realizovány různé projekty, mezi ty nejvýznamnější patří projekt pro společnost UPC, projekt pro společnost Reader's Digest Výběr a aktivní či pasivní telemarketing pro společnost HVB.

Toto oddělení tvoří největší část společnosti a pracuje v něm převážná většina zaměstnanců.

### **Internetové oddělení**

Internetové služby jsou poskytovány prostřednictvím obchodní značky Lion Interactive Media. Prostřednictvím tohoto oddělení jsou poskytovány tyto služby:

- **webdesign**, pod kterým si můžeme představit kreativní design či technologické zpracování internetových prezentací,
- **webdevelopment a e-business**, to znamená tvorba řešení pro prodej formou B2B (business to business) a B2C (business to customer) a správu reklamací,
- **vývoj softwarových řešení na zakázku**, kam patří vývoj aplikací s využitím komunikace na internetu a databází,

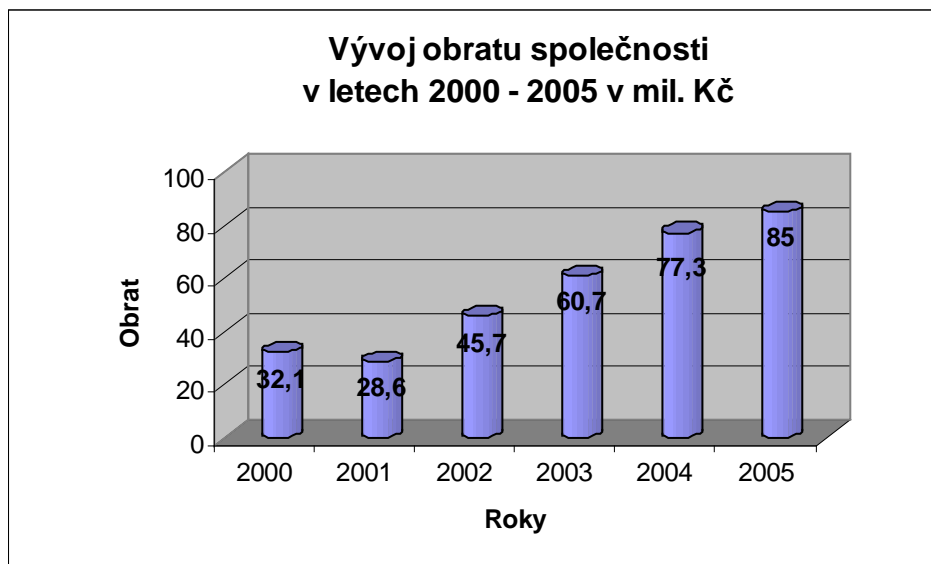
- **mobilní marketing**, pod kterým si můžeme představit návrh a realizaci promo akcí, spotřebitelských soutěží s využitím SMS, propojení SMS komunikace a internetových systémů,
- **e-mail marketing**, což je odesílání e-mailových kampaní v různých formátech s podrobným on-line vyhodnocením a možností sledování úspěšnosti návštěvnosti inzerovaných odkazů.

## Human Resources

Human Resources, neboli oddělení lidských zdrojů, má za úkol nábor nových pracovníků, vedení evidence jednotlivých operátorů, příprava smluv a další úkoly spadající do oblasti personalistiky.

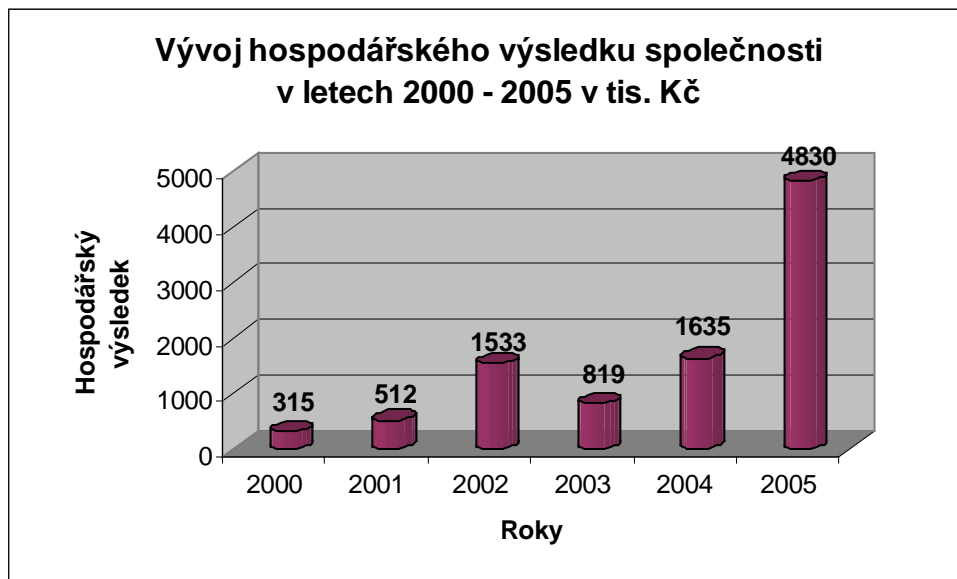
Do tohoto oddělení spadá i funkce hlavního trenéra, který se stará o kvalitu hovorů a také zajišťuje konzultace, školení a tréninky pro potencionální či stávající zaměstnance. Jednotlivé projekty mají své supervizory, které se starají o kvalitu hovorů na daném projektu. V tomto oddělení pracují tři zaměstnanci.

## 1.8 Základní ekonomické údaje



Obr. 3 - Vývoj obratu společnosti v mil. Kč

Vývoj obratu společnosti znázorňuje obr. 3. V roce 2000 činil obrat firmy 32,1 mil. Kč. V roce 2004 už to bylo 77,3 mil. Kč. Obrat za rok 2005 se zvýšil na přibližně 85 mil. Kč.



Obr. 4 – Vývoj hospodářského výsledku společnosti v tis. Kč

Vývoj hospodářského výsledku společnosti Lion Teleservices CZ, a. s. můžeme vidět na obr. 4. Můžeme z něj vyčíst, že hospodářský výsledek se pohybuje v kladných číslech a kromě roku 2003 má stále rostoucí tendenci.

### 1.9 Struktura zákazníků

Asi největším klientem společnosti Lion Teleperformance Česká republika je společnost Tele2. Tele2 je alternativním poskytovatelem telefonních služeb. Jde o konkurenci Českého Telecomu. Pro tuto společnost Lion zajišťuje především zákaznický servis, dále zajišťuje pro tuto firmu administrativu a v neposlední řadě prodává prostřednictvím aktivního telemarketingu její produkty.

Dále by bylo možné rozdělit projekty na technické či netechnické, aktivní či pasivní, dále projekty realizované v Pardubicích a v Hradci Králové. Mezi technické projekty patří zakázky pro firmy Opel, Mazda, Korado, Minolta a další. Zde jde především o zajištění technické podpory na telefonních linkách. Za netechnické projekty je možné jmenovat firmy Nivea, Danone, Opavia-LU. Co se týká aktivního telemarketingu, zde budu jmenovat pouze několik nejznámějších firem, protože výčet všechny firem by byl opravdu dlouhý. Jde např. o prodej kreditních karet po telefonu pro firmu Citibank, průzkum trhu pro společnost Kimberly-Clark, opakovaná spolupráce s francouzskou společností

Compubase a v neposlední řadě i spolupráce s firmou Focus, která zajišťuje výzkumy veřejného mínění pro Evropskou komisi. V Hradci Králové se realizují projekty společnosti UPC, dále prodej knih po telefonu pro společnost Reader's Digest Výběr či prodej pojištění po telefonu od společnosti Amcico.

## 2. FINANČNÍ ANALÝZA A FINANCOVÁNÍ PODNIKU OBECNĚ

### 2.1 Finanční analýza

Jakékoliv finanční rozhodování musí být podloženo finanční analýzou. Finanční analýza představuje významnou součást podnikového řízení, protože poskytuje důležité podklady pro finanční rozhodování. Účelem a smyslem finanční analýzy je provést s pomocí speciálních metodických prostředků diagnózu finančního stavu podniku. Kvalifikovaná a pravidelně prováděná diagnóza totiž umožňuje odhalit případné poruchy finančního „zdraví“ v době, kdy je ještě možné různými řídicími zásahy tyto poruchy napravit [10, str. 336].

Finanční analýza je činnost komplexní povahy, tzn., že snahou finančního analytika je podchytit všechny složky, které určují finanční situaci podniku. Jedná se o analýzu rentability, analýzu likvidity, analýzu kapitálových zdrojů apod. Ačkoli jsou tyto jednotlivé složky hodnoceny samostatně, existují mezi nimi vzájemné vazby, které musí být respektovány [1, str. 118].

Využití finanční analýzy je ve dvou oblastech:

- ❑ **vnitřní**, kdy slouží k:
  - zjištění likvidity podniku,
  - zhodnocení minulých výsledků,
  - zjištění, zda si podnik může dovolit půjčku,
  - zjištění, zda zatížení podniku dodatečnými náklady bude přiměřené,
  
- ❑ **vnější**, kdy slouží k:
  - určení a vyhodnocení kredibility podniku (pro banku),
  - určení investičního potenciálu [1, str. 118]

### 2.1.1 Zdroje informací pro finanční analýzu

Primárním informačním zdrojem pro finanční analýzu je podnik sám. Zprostředkovaně však poskytují informace o podniku i další instituce. Patří mezi ně burza (v našem případě Burza cenných papírů Praha), Česká národní banka, Český statistický úřad, ministerstva, denní tisk, odborný tisk a jiné prameny.

Převažující podíl dat, z nichž vychází finanční analýza, je obsažen v účetních výkazech finančního účetnictví. Jsou to:

- rozvaha** – poskytuje informace o finanční situaci účetní jednotky, které jsou nezbytné pro řízení,
- výkaz zisku a ztrát** – podává informace o zdrojích tvorby hospodářského výsledku,
- výkaz o CF** – slouží ke sledování peněžních toků, jeho účelem je získání informací o příjmech a výdajích peněžních prostředků za určitý časový interval.

### 2.1.2 Uživatelé finanční analýzy

Informace vypovídající o finančním stavu podniku jsou předmětem zájmu mnoha subjektů, které přicházejí do kontaktu s daným podnikem. Jsou to především:

- investoři (současní i budoucí),
- manažeři,
- obchodní partneři (dodavatelé, odběratelé),
- banky a další věřitelé,
- konkurenti,
- státní orgány,
- analytici, poradci, makléři [1, str. 118 - 119].

Podrobnější popis jednotlivých subjektů, které přicházejí do styku s danou firmou je uveden v literatuře [4, str. 16].

### 2.1.3 Přehled metod finanční analýzy

Metody finanční analýzy se dělí na elementární a vyšší. Mezi elementární metody finanční analýzy patří:

- **analýza stavových ukazatelů**,
- **analýza tokových ukazatelů** (analýza tržeb, analýza nákladů, analýza zisku, analýza cash-flow),
- **analýza poměrových ukazatelů** (analýza rentability, analýza využití aktiv, analýza zadluženosti, analýza likvidity, analýza ukazatelů kapitálového trhu),
- **analýza soustav ukazatelů** [1, str. 120].

Výše uvedené metody finanční analýzy je možné rozdělit na **metody matematické statistiky**, kam patří robustní matematicko – statistické postupy, empirické distribuční funkce, autoregresní modelování, diskriminační analýza, regresní modelování, korelační koeficienty, faktorová analýza, analýza rozptylu, statistické testy a bodové metody. A dále to jsou **nestatistické metody**, mezi které můžeme zařadit metody založené na teorii matných, metody založené na gnostické teorii neurčitých dat, metody formální matematické logiky, metody založené na alternativní teorii množin, metody fraktální geometrie, expertní systémy a neuronové sítě[1, str. 121].

### 2.1.4 Problémy finanční analýzy

Jako zdroj dat pro finanční analýzu slouží nejčastěji účetnictví. Při aplikaci účetních dat jako zdroje informací při finanční analýze je nutno si uvědomit jejich charakteristické rysy, které s sebou přinášejí jisté výhody, ale mají také svá negativa, resp. omezení. To je třeba brát v úvahu při interpretaci účetních dat, ale i dalších výstupů finanční analýzy, které jsou získány právě z účetních dat bez další úpravy. Jde o tyto hlavní problémy:

- orientace na konvenční účetnictví v ČR, jehož hlavním přístupem k oceňování majetku a závazků jsou historické ceny, které přes řadu pozitiv (průkaznost, objektivnost, ověřitelnost) v sobě skrývají nebezpečí v podobě nezohlednění změn tržních cen, změny kupní síly peněžní jednotky (inlace), což ve svém důsledku může vést k nereálnosti ocenění položek rozvahy, ale mívá to i vliv na vykázaný hospodářský výsledek, např. při účtování odpisů dlouhodobého majetku



odvozených z pořizovacích cen, účtování spotřeby zásob oceněných v pořizovacích cenách

- ❑ změny ekonomického prostředí, které představují např. úrokové sazby, kurzy měn, sazby daní, mzdová politika, které do sebe účetnictví aktuálně zakomponovává
- ❑ cykličnost vývoje odrážející buď sezónnost produkčního procesu, či celkový hospodářský cyklus, v němž se daná ekonomika nachází - při práci s daty tokového charakteru není problém tolik patrný jako při práci s daty rozvahovými, tj. stavovými
- ❑ vliv nepeněžních faktorů, jakými jsou např. kvalifikovanost pracovníků, firemní značka, kvalita managementu, organizace (ve smyslu stavu i činnosti), technologické změny, sklon k inovacím, účetnictví nekvantifikuje
- ❑ účetní principy, na jejichž základě jsou data zpracovávána, např. opatrnost, významnost, aktuálnost, brutto metoda zjišťování hospodářského výsledku, determinují obsah účetnictví, obsah účetních výkazů
- ❑ účetní postupy, které jsou v ČR ve značné míře regulovány, nicméně existuje řada variabilních momentů, které posléze mohou vést ke značně odlišným výsledkům rozvahy i výkazu zisků a ztrát, ačkoli způsob aplikace je ve shodě s platnými předpisy; takovou oblastí, kdy se mohou účetní jednotky odlišovat v postupech účtování, je např. oceňování a účtování zásob, odpisování investičního majetku, aplikace časového rozlišení nákladů a výnosů, aplikace pevných či denních směnných kurzů devizového trhu, tvorba a zúčtování opravných položek a rezerv [6, str. 63 - 64].

Dalším významným problémem je i srovnatelnost dat vyplývající z možných časových, oborových, geografických a jiných odlišností [6, str. 64].

## 2.2 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou definovány jako poměr dvou absolutních ukazatelů, mezi nimiž existují určité souvislosti. Poměrové ukazatele patří k nejpoužívanějším metodickým nástrojům finanční analýzy [1, str. 123].

V další části jsou uvedeny jen některé skupiny poměrových ukazatelů. Jejich plný výčet včetně vzorců obsahuje např. literatura [5].

### **Ukazatele rentability (výnosnosti, ziskovosti)**

Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu a tak vytvářet nové zdroje [1, str. 123].

Mezi nejpoužívanější ukazatele rentability patří:

- rentabilita úhrnných vložených prostředků
- rentabilita vlastního kapitálu
- rentabilita tržeb

### **Ukazatele zadluženosti**

Pojem zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik používá k financování svých činností cizí zdroje. Používání cizích zdrojů ovlivňuje výnosnost kapitálu vlastníka a také riziko.

K nejpoužívanějším ukazatelům zadluženosti patří tyto ukazatele:

- ukazatel zadluženosti
- míra zadluženosti

### **Ukazatele likvidity**

Tyto ukazatele hodnotí schopnost podniku hradit své závazky. Poměrují to, čím je možno platit s tím, co je nutno zaplatit. [1, str. 127]

Rozlišuje se:

- běžná likvidita (která říká, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku v hotovost)
- pohotová likvidita
- okamžitá likvidita (měří schopnost podniku hradit splatné závazky)

## Ukazatele aktivity

Ukazatele této skupiny měří celkovou rychlost obratu celkových aktiv nebo rychlost obratu jejich jednotlivých složek a hodnotí tak vázanost kapitálu v určitých formách aktiv. Vyjadřují obrátky za určitý interval nebo měří dobu, po kterou je majetek vázán ve formě aktiv – dobu obratu. Hodnota těchto ukazatelů se vyjadřuje v jednotkách času (den, měsíc, rok) [13, str. 50].

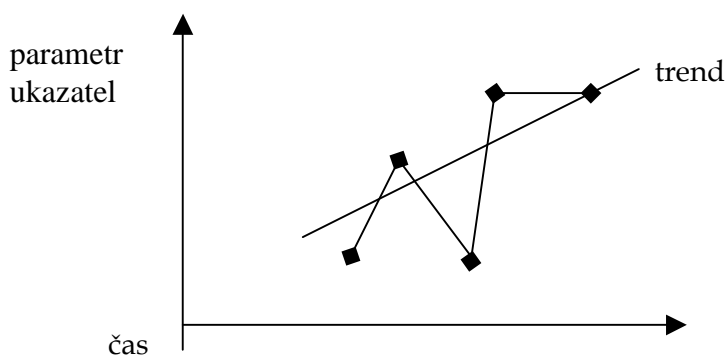
K často používaným ukazatelům aktivity patří:

- doba obratu zásob
- doba inkasa pohledávek
- obrat stálých aktiv
- obrat celkových aktiv

## 2.3 Trendová analýza

Poměrové ukazatele dávají především okamžitý obraz o podniku, resp. o jeho postavení v rámci odvětví nebo vzhledem k některému konkurenčnímu podniku, postrádají však časovou dimenzi.

Analýza podniku by proto měla být doplněna analýzou trendu (dynamickou analýzou). Trendová analýza spočívá v tom, že ukazatele sestavíme do časové řady a popisujeme vývoj v minulosti a predikujeme vývoj do budoucnosti[13, str. 9].



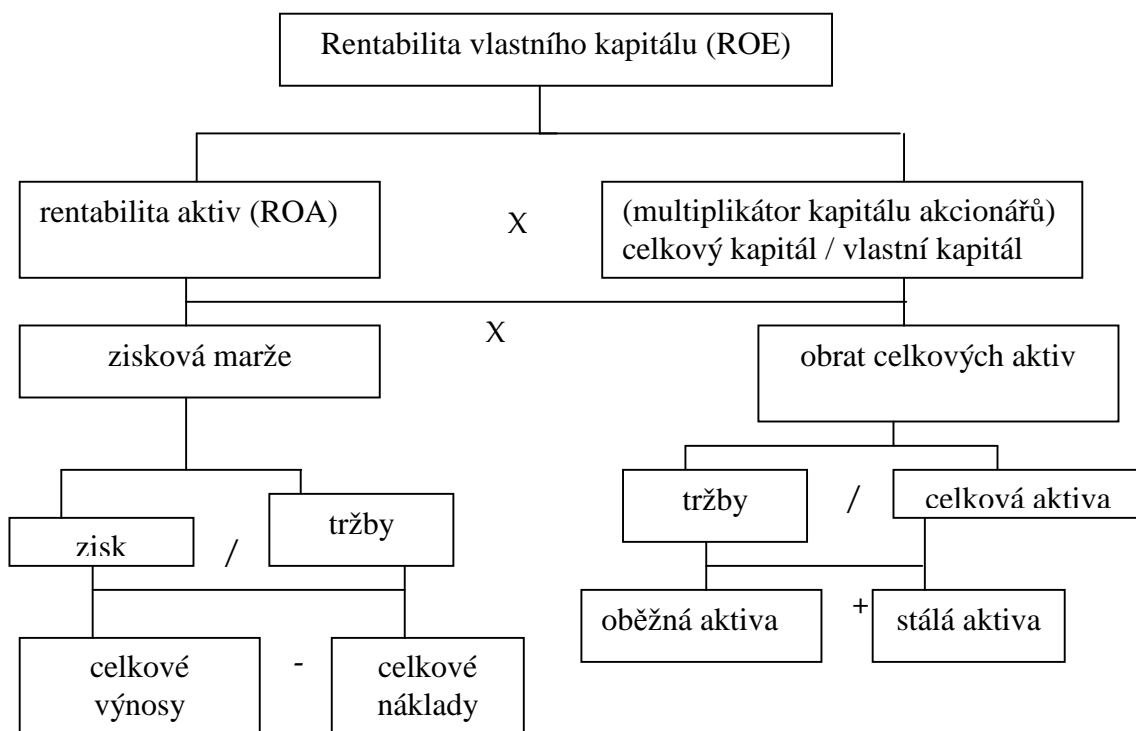
Obr. 5 – Trendová analýza

## 2.4 Soustavy ukazatelů

K posouzení finančně ekonomické situace nám slouží velké množství ukazatelů. Jejich nevýhodou je především to, že mají samy o sobě omezenou vypovídací schopnost. Charakterizují pouze určitý úsek činnosti podniku. Aby bylo možné posoudit celkovou finanční situaci podniku, vytváří se soustavy ukazatelů. Rozlišují se pyramidové rozklady a výběrové soustavy ukazatelů.

### 2.4.1 Pyramidová soustava finančních ukazatelů

Základní myšlenkou pyramidové soustavy je postupný, stále podrobnější rozklad ukazatele, který by co nejlépe postihoval základní cíl podniku, popř. záměr analýzy. Tento ukazatel představuje vrchol pyramidy. V další, nižší „vrstvě“ se vrcholový ukazatel rozkládá na dva nebo více dílčích ukazatelů, z nich některé se rozkládají ještě podrobněji ve stále hlubších vrstvách. Název „pyramida“ vystihuje postupné rozšiřování počtu dílčích ukazatelů v podrobnějších rozkladech.



Obr. 6 – Du Pont diagram

Pyramidové soustavy je vhodné zobrazovat graficky, neboť v této formě je soustava přehlednější než jen ve vzorcích. Jediný graf pak nahrazuje velmi rozsáhlý systém rovnic a usnadňuje orientaci ve vzájemných závislostech ukazatelů.

Rozklad ukazatele ROE byl vyvinut a poprvé použit v nadnárodní chemické společnosti Du Pont de Nemeurs. Situace je znázorněna na obr. 6.

Levá strana obr. 6 odvozuje ziskovou marži. Odspodu jsou sečítány nákladové položky a jejich odečtením od výnosů se získá čistý zisk. Zisková marže se vypočítá jako zisk dělený tržbami. Je-li zisková marže nízká nebo jestliže vykazuje klesající tendenci, je třeba se zaměřit na analýzu jednotlivých druhů nákladů. Pravá strana obr. 6 pracuje s rozvahovými položkami a vyčísluje různé druhy aktiv, sčítá je a ukazuje obrat celkových aktiv. Zisková marže násobená obratem celkových aktiv se rovná výnosnosti aktiv (ROA) [1, str. 129].

Pyramidová soustava finančních ukazatelů slouží k návrhu opatření ke zlepšení výkonnosti podniku.

#### **2.4.2 Výběrové soustavy ukazatelů**

K hodnocení finanční situace podniků bylo vytvořeno velké množství výběrových soustav ukazatelů (modelů). Tyto modely vznikaly a byly verifikovány pro určité stádium společensko - ekonomického vývoje tržně vyspělých zemí, pro konkrétní podmínky. Žádný z modelů však není schopen vystihnout specifika jednotlivých podniků a jejich podmínek, ani odlišnosti v účetních postupech mezi jednotlivými zeměmi, přestože dochází k určité snaze o jejich harmonizaci.

#### **Indikátor bonity**

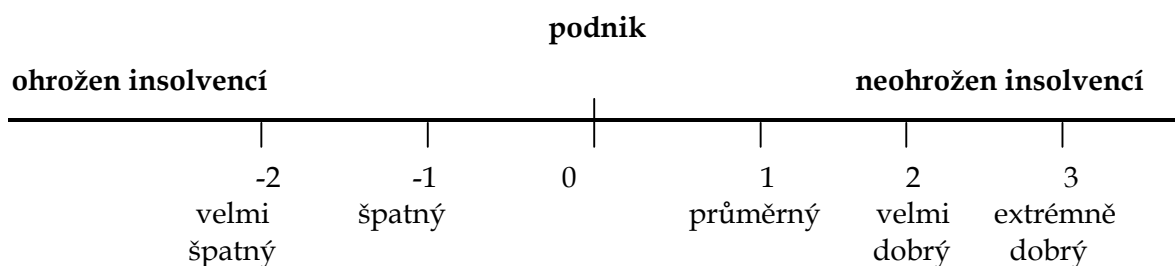
Tento indikátor používá šest vybraných poměrových ukazatelů:

- provozní CF / cizí zdroje - rezervy
- aktiva / dluhy
- HV před zdaněním / aktiva

- HV před zdaněním / tržby
- zásoby / tržby
- tržby / aktiva

Zjištěná hodnota každého z nich se násobí násobitelem. Součiny se sčítají. Suma sečtených součinů představuje souhrnnou veličinu (číslo), která se pak zařadí do stupnice hodnocení. Čím vyšší je toto číslo, tím je finanční situace podniku lepší [1, str. 129].

Stupnice hodnocení pro indikátor bonity:



### Kralickův quicktest

Ekonom Kralicek pracuje ve svém tzv. rychlém testu (quick testu) se čtyřmi poměrovými ukazateli se stejnou vahou. První dva ukazatele hodnotí finanční situaci (stabilitu), druhé dva ukazatele hodnotí výnosovou situaci (stabilitu). Tab. 2 nám ukazuje, jak máme postupovat při výpočtu Quicktestu [1, str. 129].

Tab. 2 - Quicktest

Rok	Finanční situace		Výnosová situace	
ukazatel	vlastní kapitál / aktiva	dluhy - pen. prostředky / provozní CF	provozní CF / tržby	HV před zdaněním + nákl. úroky / aktiva
vypovídá o	kapitálové síle	zadlužení	finanční výkonnosti	výnosnosti
známka (hodnocení)				
- 1 výborný	> 30 %	< 3 roky	> 10 %	> 15 %
- 2 velmi dobrý	> 20 %	< 5 let	> 8 %	> 12 %
- 3 průměrný	> 10 %	< 12 let	> 5 %	> 8 %
- 4 špatný	< 10 %	> 12 let	< 5 %	< 8 %
- 5 ohrožení insolvenčí	neg.	> 30 let	neg.	neg.

## **Altmanův model**

Altmanův model finančního zdraví patří mezi modely predikce finanční tísně. O jeho vytvoření se zasloužil profesor E. I. Altman, který aplikoval násobnou diskriminační analýzu, pomocí které určil koeficienty pro poměrové ukazatele – proměnné. K dispozici měl vzorek podniků prosperujících a podniků, které během pěti let zbankrotovaly. Jeho cílem bylo rozdělit tyto podniky na ty, které nebankrotují a na ty, u kterých je vyšší pravděpodobnost pozdějšího úpadku. Z počátečních 22 poměrových ukazatelů vybral Altman 5 nejdůležitějších. Získal tak rovnici důvěryhodnosti, tzv. **Altmanův "Z-skóre model"**.

## **Další přístupy**

Mezi další modely patří např. tyto:

- Tamariho bonitní model z roku 1966,
- Taflerův (bankrotní) model z roku 1977,
- indexy podle Neumaierových, vytvořené v 90. letech.

## **2.5 Ukazatel přidané hodnoty - EVA**

Tento ukazatel vytvořili američtí ekonomové Joel Stern a Benentt Steward v první polovině 90. let minulého století. Jejich použití se rychle rozšířilo do Evropy i České republiky.

Ukazatel EVA – ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added) je číselným vyjádřením cíle podniků, které uplatňuje management založený na hodnotě. Vychází z myšlenky, že očekávaný výnos musí pokrýt jak náklady na cizí kapitál, tak náklady na vlastní kapitál. Tomu neodpovídá běžně používaná koncepce účetního zisku, která předpokládá, že vlastníci (akcionáři) poskytují svůj kapitál bezplatně, neboť do nákladů, které se odčítají od výnosů, nejsou žádné náklady na vlastní kapitál zahrnuty. Koncepce EVA s těmito náklady počítá a odčítá je od účetního zisku jako tzv. oportunitní náklady. EVA je tedy reziduem výnosů, který zůstane po odečtení všech nákladů včetně nákladů vlastního kapitálu od hospodářského výsledku. Vycházíme z provozního hospodářského

výsledku po zdanění a od něho se odečtou veškeré náklady na použitý kapitál. Vzorec pro výpočet ukazatele EVA má tento tvar:

$$EVA = NOPAT - C \times WACC,$$

kde C - celkový použitý provozní kapitál,  
WACC - průměrné náklady na kapitál,  
NOPAT - provozní hospodářský výsledek po zdanění [16, str. 366].

## 2.6 Financování podniku

Financování podniku můžeme obecně chápat jako získání finančních zdrojů v různých formách a jejich použití pro získání potřebných statků a k úhradě výdajů na činnost firmy.

**Finanční řízení** chápeme jako řízení financování a má tyto hlavní úkoly:

- získávat kapitál a rozhodovat o jeho struktuře,
- rozhodovat o jeho použití,
- rozhodovat o rozdělení zisku,
- řídit ekonomickou stránku činnosti podniku [1, str. 80].

Financování je možné členit podle různých hledisek:

- podle původu finančních prostředků:
  - **financování vlastním kapitálem** (emisí akcií, peněžními a věcnými vklady společníků a majitelů),
  - **financování cizím kapitálem** (bankovním úvěrem, dluhopisy, zálohami odběratelů),
  - **samofinancování** (financování ziskem, odpisy, popř. dalšími vnitřními zdroji),
- podle doby, po kterou je kapitál podniku k dispozici:
  - **dlouhodobé financování** (zdrojem je obvykle vlastní kapitál a dlouhodobý cizí kapitál)



- **krátkodobé financování** (zdrojem jsou krátkodobé bankovní úvěry, dodavatelské úvěry, nevyplacené mzdy, neodvedené daně atd.) [1, str. 82].

Zdrojem financování mohou být i rezervy, které jsou určeny k financování nepředvídaných výdajů v budoucnosti a kryje se jimi i riziko podnikání. Rezervy se vytvářejí na vrub nákladů a tím se liší od rezervního fondu, který je vytvářen ze zisku.

### 2.6.1 Vlastní zdroje financování

Vlastní zdroje financování mohou být dva: **vlastní vnější zdroje** a **vlastní vnitřní zdroje**. Vlastní vnější zdroje tvoří kapitálové vklady jednotlivých společníků či akcionářů. Vlastní vnitřní zdroje jsou tvořeny např. ziskem, odpisy či odprodejem majetku.

### 2.6.2 Cizí zdroje financování

Cizí zdroje financování dělíme podle doby splatnosti na krátkodobé a dlouhodobé.

**Krátkodobé závazky** se označují splatností do jednoho roku. Patří sem:

- krátkodobé bankovní úvěry – kontokorentní úvěr, revolvingový úvěr, lombardní úvěr,
- dodavatelský úvěr,
- zálohy odběratelů a další.

**Dlouhodobé závazky** tvoří:

- dlouhodobé bankovní úvěry – emisní úvěr, hypoteční úvěry, úvěrový úpis, sanační úvěr,
- vydané podnikové dluhopisy a dlužní úpisy,
- leasingové dluhy a další.

Použití cizího kapitálu má různé důvody. Obvykle jsou to tyto:

- ❑ cizí kapitál je levnější než vlastní kapitál,
- ❑ podnikatel nedisponuje dostatečně velkým vlastním kapitálem,
- ❑ podnik nemá přechodně dostatečně velký kapitál,

- použitím cizího kapitálu nevznikají subjektu, který úvěr poskytuje, žádná práva v přímém řízení podniku a další [1, str. 82].

### 2.6.3 Leasing

Leasing můžeme zařadit do oblasti financování cizím kapitálem, protože tak získáváme reálnou investici na splátky. Na počátku kupující složí určitou peněžní částku a postupně se může pravidelnými měsíčními splátkami stát vlastníkem předmětu leasingu, nebo jej může využívat po smluvenou dobu.

Z hlediska změn vlastnicko – právních vztahů na začátku a na konci leasingové smlouvy členíme na:

- **finanční leasing** – předmět finančního leasingu je po ukončení doby leasingu převeden na leasingového nájemce,
- **zpětný leasing** – leasingová společnost získá na základě leasingové smlouvy předmět leasingu od původního majitele a následně ho původnímu majiteli pronajme na základě leasingové smlouvy,
- **operativní leasing** – předmět leasingu zůstává na konci operativního leasingu zpravidla ve vlastnictví pronajímatele [17, str. 176].

### 2.6.4 Financování oběžného majetku

Oběžný majetek můžeme rozdělit do dvou skupin. Do první skupiny patří trvale vázaný oběžný majetek, který v průběhu roku nekolísá a je v podniku trvale vázán. Do druhé skupiny patří tzv. kolísající oběžný majetek, který můžeme označit i jako přechodná aktiva. Podle toho kolísá i potřeba fondů k jejich financování. Všeobecně platí, že financování krátkodobým dluhem je riskantnější než financování dlouhodobým dluhem. Krátkodobý dluh má přesto výhody, díky kterým je využíván. Jednou z výhod je to, že je levnější a druhou výhodou je, že lze snáze a rychleji získat než dluh dlouhodobý [12, str. 344].

Existují tři přístupy k financování pracovního kapitálu:

- umírněný,

- agresivní,
- konzervativní.

### **Umírněný přístup**

Tento přístup sladuje životnost aktiv s dobou splatnosti pasiv. Trvalá aktiva jsou financována dlouhodobými zdroji (vlastním kapitálem, dlouhodobým úvěrem či stálými pasivy), kolísající aktiva krátkodobými závazky. Podstata tohoto přístupu pramení v tom, že cash flow plynoucí z aktiv hradí půjčky na ně získané a ty se tedy samy likvidují[12, str. 344].

### **Agresivní přístup**

Agresivní přístup využívá k financování trvalých oběžných aktiv krátkodobý kapitál. Financování je levnější, protože krátkodobý kapitál je obvykle levnější kapitál dlouhodobý. Avšak na druhou stranu nese toto financování více rizik, zvláště jsou-li krátkodobými zdroji kryta i fixní aktiva. Krátkodobé financování dlouhodobých aktiv může být nebezpečné i pro ziskový podnik.

### **Konzervativní přístup**

V tomto přístupu je využíván dlouhodobý kapitál nejen k financování trvalých aktiv (fixních a trvale vázaných oběžných aktiv), ale i pro dočasná (sezónní) oběžná aktiva. Krátkodobý kapitál je využit pouze pro „špičkové“ požadavky. Toto financování je sice dražší, ale patří mezi nejméně rizikové[12, str. 345].

### 3. FINANČNÍ ANALÝZA A FINANCOVÁNÍ SPOLEČNOSTI LION TELEPERFORMANCE

V této části práce jsem se zaměřila na rozbor hospodaření podniku Lion Teleperformance Česká republika za uplynulých 6 let. Nejprve jsem se soustředila na vybrané poměrové ukazatele, poté jsem vypočítala a porovнала vybrané soustavy ukazatelů, v další části jsem posoudila celkové finanční zdraví podniku a na závěr jsem se zmínila o financování podniku.

Vstupní hodnoty rozvah, výkazů zisků a ztrát jsou zjednodušeny a upraveny pro větší přehlednost a uvedeny v přílohách 1 - 6.

Výsledky jednotlivých ukazatelů jsou uvedeny v tabulkách spolu s údaji, které jsou potřebné pro výpočet daného ukazatele. Výsledné hodnoty jsou znázorněny v grafech, které nám umožní sledovat vývoj jednotlivých ukazatelů v čase.

#### 3.1 Výpočet vybraných poměrových ukazatelů

##### 3.1.1 Rentabilita

*Rentabilita úhrnných vložených prostředků*

$$\text{ROA} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celková aktiva}}$$

Tab. 3 - Výsledné hodnoty ukazatele ROA

	Rok					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Čistý zisk	315	512	1533	819	1635	4830
Celková aktiva	33286	35853	25575	26882	30561	34463
<b>ROA</b>	<b>0,009</b>	<b>0,014</b>	<b>0,060</b>	<b>0,030</b>	<b>0,053</b>	<b>0,140</b>

Rentabilita úhrnných vložených prostředků hodnotí všeobecnou efektivnost vloženého kapitálu bez ohledu na zdroj, odkud tento kapitál pochází (vlastníci, banky, věřitelé, apod.). Měl by dosahovat maximálních hodnot. Ukazatel vyjadřuje, kolik korun čistého zisku vytváří každá koruna celkových aktiv. Z tab. 3 je patrné, že tento ukazatel postupně rostl kromě roku 2003, kdy zaznamenal klesající tendenci. V roce 2000 činil 0,009, postupně se zvyšoval. V roce 2003 dosáhl hodnoty 0,03. Bylo to způsobeno nižším ziskem v tomto roce oproti roku předchozímu. Čistý zisk, který v roce 2000 činil přibližně 350 000,-- Kč, se postupně zvyšoval. Pouze v roce 2003 se čistý zisk snížil na 819 000,-- Kč. Od roku 2004 se situace podniku začala lepšit, vzrostl zisk společnosti na 1 635 000,-- Kč a díky tomu se zvýšila i hodnota daného ukazatele na 0,053. V roce 2005 podnik dosáhl ještě lepšího hospodářského výsledku. Zaznamenal zisk 4 830 000,-- Kč a tím pádem i zvýšení ukazatele rentability úhrnných vložených prostředků na 0,14.

#### *Rentabilita vlastního kapitálu*

$$\text{ROE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Tab. 4 - Výsledné hodnoty ukazatele ROE

	Rok					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Čistý zisk	315	512	1533	819	1635	4830
Vlastní kapitál	17815	18327	19708	20527	22162	25892
<b>ROE</b>	<b>0,018</b>	<b>0,028</b>	<b>0,078</b>	<b>0,040</b>	<b>0,074</b>	<b>0,187</b>

Tento ukazatel hodnotí efektivnost vlastního vloženého kapitálu. Jeho hodnota roste se zvyšováním zisku, snižováním daní a úroků. Z tab. 4 vyčteme, že hodnoty ukazatele se postupně v jednotlivých letech zvyšovaly stejně tak jako u ukazatele předchozího kromě roku 2003, kdy ukazatel zaznamenal pokles. Opět můžeme za příčinu považovat zvyšování hospodářského výsledku v jednotlivých letech s výjimkou v roce 2003, kdy se hospodářský výsledek snížil. Ukazatel v roce 2000 činil 0,018, což je celkem nízká hodnota. Oproti tomu v roce 2005 díky vysokému hospodářskému výsledku byl tento ukazatel 0,187.

## Rentabilita tržeb

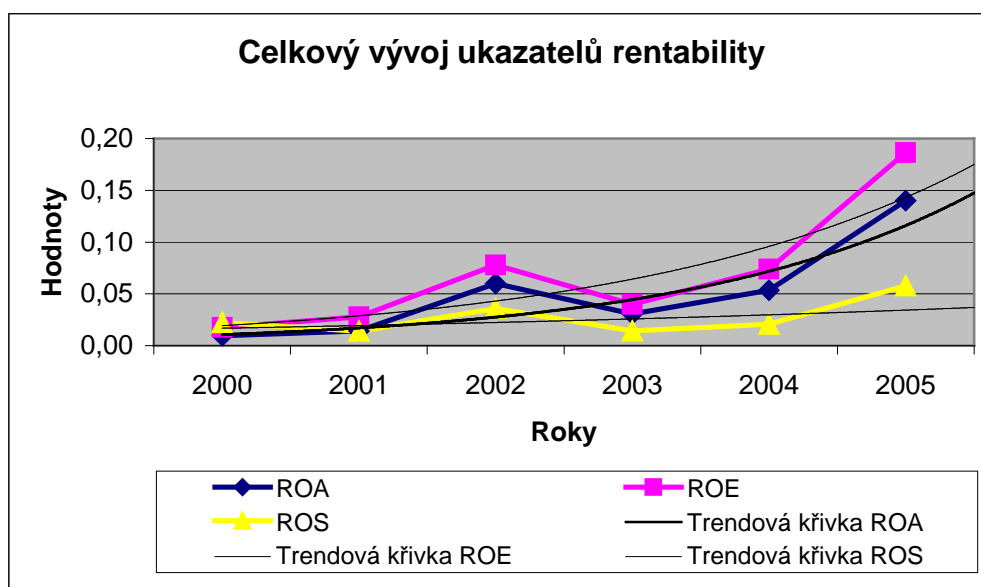
$$\text{ROS} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

Tab. 5 - Výsledné hodnoty ukazatele ROS

	Rok					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Čistý zisk	315	512	1533	819	1635	4830
Tržby	14090	36420	42582	57824	78370	83732
ROS	0,022	0,014	0,036	0,014	0,021	0,058

Ukazatel má sám o sobě omezenou vypovídací schopnost (je třeba brát v úvahu rovněž objem tržeb a rychlost obratu zásob). Vyjadřuje, kolik haléřů zisku připadá na 1 Kč tržeb. Snahou podniku by mělo být dosahovat co nejvyšší hodnoty. V tab. 5 mají hodnoty tohoto ukazatele střídavě snižující a zvyšující tendenci. V roce 2001 ukazatel klesá, v roce 2002 roste, rok 2003 zaznamenává opět pokles a od roku 2004 můžeme sledovat růst tohoto ukazatele. Informace o tržbách v jednotlivých letech můžeme vyčíst z tabulky a vidíme, že tržby v jednotlivých letech stále rostly. V roce 2000 činily tržby 14 090 000,-- Kč, oproti tomu v roce 2005 vzrosly tržby na 83 732 000,-- Kč.

## Celkový vývoj ukazatelů rentability



Obr. 7 - Celkový vývoj ukazatelů rentability

Z obr. 7 je patrné, že všechny tři ukazatele rentability měly v letech 2000 - 2005 rostoucí tendenci. Nejvyšší hodnoty ukazatelů byly naměřeny v roce 2005. Pokles všech tří ukazatelů je zaznamenán v roce 2003, což bylo způsobeno především snížením hospodářského výsledku. Prognóza vývoje na další roky, která je znázorněná trendovými přímkami, nezahrnuje řadu různých faktorů, které mohou ovlivnit vývoj těchto ukazatelů, především vývoj zisku.

### 3.1.2 Zadluženost

#### *Ukazatel zadluženosti*

$$UZ = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

Tab. 6 - Výsledné hodnoty ukazatele UZ

	Rok					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Cizí zdroje	15165	17229	5632	6355	8399	8572
Celková aktiva	33286	35853	25575	26882	30561	34463
<b>UZ</b>	<b>0,456</b>	<b>0,481</b>	<b>0,220</b>	<b>0,236</b>	<b>0,275</b>	<b>0,249</b>

Ukazatel zadluženosti zahrnuje do svého výpočtu celkové dluhy firmy a s jeho růstem roste i riziko, že při platební neschopnosti věřitelé o svůj vložený majetek přijdou. Pokud je hodnota ukazatele, z pohledu banky, nižší než 50 %, hovoří se o pozitivním stavu. Je-li však vyšší než 50 %, jedná se o negativní vývoj. Světový průměr je mezi 30 až 60 %. Ukazatel zadluženosti se v celém sledovaném období pohyboval pod hranicí 50%. V roce 2002 byl výsledek tohoto ukazatele nejlepší, činil 0,22. Mohlo to být způsobeno především poklesem dlouhodobých závazků.

#### *Míra zadluženosti*

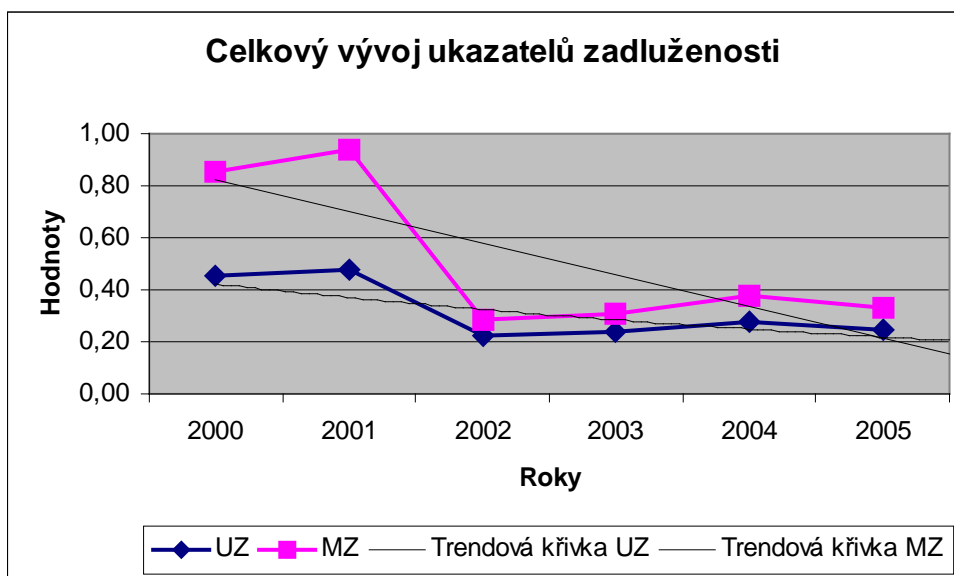
$$MZ = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Tab. 7 - Výsledné hodnoty ukazatele MZ

	Rok					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Cizí zdroje	15165	17229	5632	6355	8399	8572
Vlastní kapitál	17815	18327	19708	20527	22162	25892
<b>MZ</b>	<b>0,851</b>	<b>0,940</b>	<b>0,286</b>	<b>0,310</b>	<b>0,379</b>	<b>0,331</b>

Ukazatel míry zadluženosti ovlivňuje rozhodnutí banky o poskytnutí úvěru. Pro lepší objektivitu se sleduje jeho vývoj v čase. Je-li hodnota nižší než 70 %, jedná se o pozitivní trend. Tab. 7 nám ukazuje, že ukazatel nabýval nepřijatelné hodnoty pouze v letech 2000 a 2001, od roku 2002 zaznamenáváme výborné výsledky tohoto ukazatele. Z ukazatele je patrné, že firma dává přednost vlastnímu kapitálu před cizími zdroji.

#### Celkový vývoj ukazatelů zadluženosti



Obr. 8 - Celkový vývoj ukazatelů zadluženosti

Vzhledem k tomu, že hodnota cizích zdrojů se v jednotlivých letech relativně snižuje, mají i oba ukazatele zadluženosti klesající trendy. Vývoj těchto ukazatelů nám naznačuje, že zadluženost firmy postupně klesá. Rozdíl ve vývoji obou ukazatelů spočívá zejména v tom, jak se od sebe liší hodnoty celkových aktiv a vlastního kapitálu.



### 3.1.3 Likvidita

#### *Běžná likvidita*

$$BL = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Tab. 8 - Výsledné hodnoty ukazatele BL

	Rok					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Oběžná aktiva	17692	14680	14350	19677	24731	29374
Krátkodobé závazky	3740	5701	5521	6184	7594	7653
<b>BL</b>	<b>4,730</b>	<b>2,575</b>	<b>2,599</b>	<b>3,182</b>	<b>3,257</b>	<b>3,838</b>

Běžná likvidita vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti. Hodnota tohoto ukazatele by podle literatury měla být nad 1,5. Kdyby společnost proměnila veškerá svá aktiva (v daném okamžiku) v hotovost, potom je schopna uspokojit za sledované období své věřitele průměrně 3krát. Hodnoty tohoto ukazatele v jednotlivých letech jsou vysoké. To značí velkou solventnost firmy.

#### *Pohotovná likvidita*

$$PL = \frac{\text{oběžná aktiva - zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Tab. 9 - Výsledné hodnoty ukazatele PL

	Rok					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Oběžná aktiva	17692	14680	14350	19677	24731	29374
Zásoby	72	298	475	1784	39	172
Krátkodobé závazky	3740	5701	5521	6184	7594	7653
<b>PL</b>	<b>4,711</b>	<b>2,523</b>	<b>2,513</b>	<b>2,893</b>	<b>3,252</b>	<b>3,816</b>

Pohotová likvidita lépe vystihuje okamžitou platební schopnost podniku, jelikož ji měří po odečtení zásob z oběžných aktiv. Zásoby bývají většinou méně likvidní než oběžná aktiva. Tento ukazatel je nejvíce vypovídající, zahrnuje peníze a pohledávky, které patří mezi nejlikvidnější. Hodnota by měla být vždy vyšší než 1 pro zachování likvidity firmy. V tab. 9 jsou tyto hodnoty výrazně vyšší. Největší hodnota tohoto ukazatele byla v roce 2000 také díky nízkým zásobám. Nejnižší hodnotu jsme zaznamenali v roce 2002, činila 2,513.

### *Okamžitá likvidita*

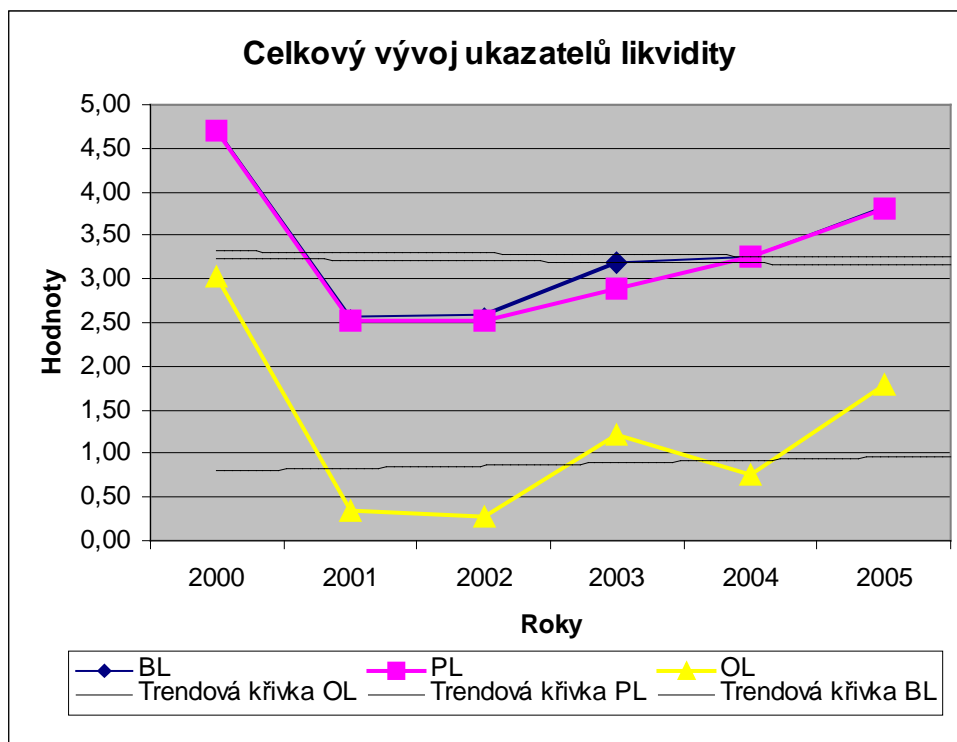
$$OL = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Tab. 10 - Výsledné hodnoty ukazatele OL

	Rok					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Peněžní prostředky	11292	1950	1482	7460	5704	13693
Krátkodobé závazky	3740	5701	5521	6184	7594	7653
<b>OL</b>	<b>3,019</b>	<b>0,342</b>	<b>0,268</b>	<b>1,206</b>	<b>0,751</b>	<b>1,789</b>

Okamžitá likvidita měří schopnost podniku hradit právě splatné závazky. Vyjadřuje, kolikrát je podnik schopen uhradit své závazky hotovostí, kterou vlastní. Doporučená hodnota je 0,2 - 0,5. Tab. 10 nám jasně ukazuje, že hodnota ukazatele oběžné likvidity v roce 2000 několikanásobně překročila doporučenou hodnotu. V tomto roce si můžeme v rozvaze všimnout vysokého stavu peněžních prostředků, především na bankovním účtě.

## Celkový vývoj ukazatelů likvidity



Obr. 9 - Celkový vývoj ukazatelů likvidity

Z obr. 9 je patrné, že nejlepšího výsledku dosáhly všechny tři ukazatele v roce 2000. Hodnoty běžné likvidity dosahují celkově vysokých výsledků, což svědčí o solventnosti společnosti. Hodnoty pohotové likvidity opět dosahují vysokých hodnot. Porovnáním běžné a pohotové likvidity můžeme říci, že zásoby nemají příliš velkou váhu v rozvaze společnosti, což je pozitivní jev. Okamžitá likvidita je zajištěna při hodnotě ukazatele alespoň 0,2. Z grafu můžeme vidět, že hodnoty tohoto ukazatele v jednotlivých letech splňují výše uvedené kritérium.

### 3.1.4 Aktivita

#### *Doba obratu zásob*

$$\text{DOZ} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby} / 360} \quad (\text{dny})$$

Tab. 11 - Výsledné hodnoty ukazatel DOZ

	Rok					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Zásoby	72	298	475	1784	39	172
Tržby	14090	36420	42582	58496	78505	83732
<b>DOZ</b>	<b>1,840</b>	<b>2,946</b>	<b>4,016</b>	<b>10,979</b>	<b>0,179</b>	<b>0,740</b>

Tímto ukazatelem měříme dobu, po kterou je kapitál vázán v určité formě zásob. Doba obratu zásob vyjadřuje počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podnikání. Čím je doba obratu zásob delší, tím je menší riziko vyplývající z nedostatku zásob, ale tím více se v zásobách váže kapitál, což snižuje výnosnost podniku. Tab. 11 vyčísluje hodnoty ukazatele doby obratu zásob. Je zřejmé, že doba obratu zásob v jednotlivých letech je poměrně nízká. Např. v roce 2000 činila 1,84 dne. Příčinu můžeme spatřovat v malých zásobách. Oproti tomu v roce 2003 byl tento ukazatel nejvyšší z celého sledovaného období. Činil přibližně 11 dní. Na základě tohoto ukazatele můžeme usuzovat, že výnosnost podniku je vysoká.

#### *Doba inkasa pohledávek*

$$\text{DIP} = \frac{\text{obchodní pohledávky}}{\text{tržby} / 360} \quad (\text{dny})$$

Tab. 12 - Výsledné hodnoty ukazatel DIP

	Rok					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Obchodní pohledávky	5703	10428	10965	8679	18415	14974
Tržby	14090	36420	42582	58496	78505	83732
<b>DIP</b>	<b>145,712</b>	<b>103,077</b>	<b>92,701</b>	<b>53,413</b>	<b>84,446</b>	<b>64,380</b>

Doba inkasa pohledávek vyjadřuje dobu od okamžiku prodeje, po kterou musí podnik čekat než obdrží platby od svých odběratelů, tj. na jak dlouhou dobu poskytuje podnik obchodní úvěr. Snižováním doby obratu pohledávek se zvyšuje platební schopnost podniku. Hodnota ukazatele se srovnává s dobou splatnosti faktur a s odvětvovým průměrem, který by měl být pro Českou republiku přibližně 1 měsíc. V zahraničí by se tento ukazatel měl pohybovat v rozmezí 60 - 90 dnů.

### *Obrat stálých aktiv*

$$\text{OSA} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva v ZC}}$$

Tab. 13 - Výsledné hodnoty ukazatele OSA

	Rok					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Tržby	14090	36420	42582	58496	78505	83732
Stálá aktiva v ZC	15477	20618	10339	6110	4801	4379
<b>OSA</b>	<b>0,910</b>	<b>1,766</b>	<b>4,119</b>	<b>9,574</b>	<b>16,352</b>	<b>19,121</b>

Ukazatel vyjadřuje, kolik jednotek tržeb připadá na jednotku stálých aktiv (investičního majetku) v zůstatkové ceně. Nižší hodnota tohoto ukazatele by signalizovala nízké využití výrobních kapacit a nutnost omezení investic. My však můžeme z tab. 13 vyčíst, že ukazatel obratu stálých aktiv se v jednotlivých letech zvyšoval a v roce 2005 byl 19,121.

### *Obrat celkových aktiv*

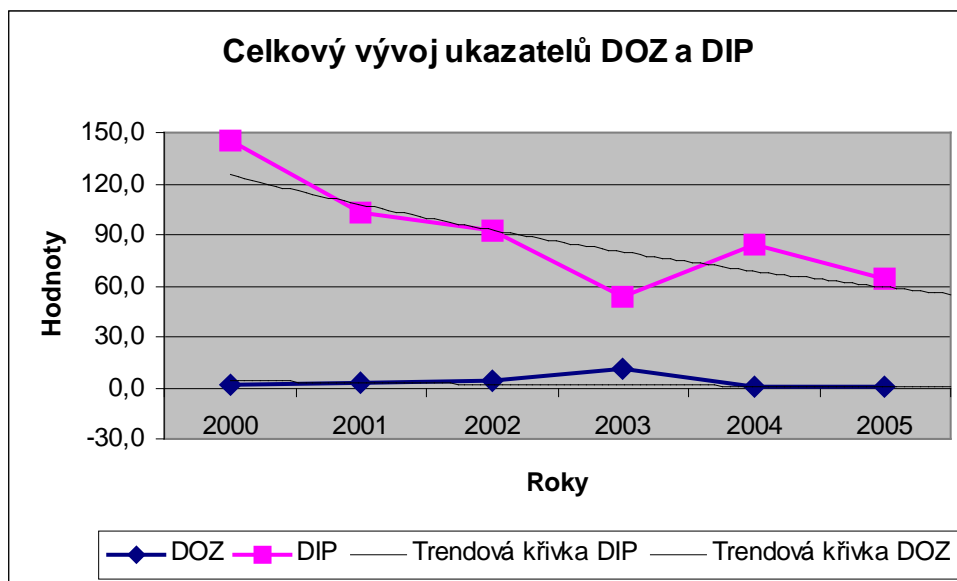
$$\text{OCA} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Tab. 14 - Výsledné hodnoty ukazatele OCA

	Rok					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Tržby	14090	36420	42582	58496	78505	83732
Celková aktiva	33286	35853	25575	26882	30561	34463
<b>OCA</b>	<b>0,423</b>	<b>1,016</b>	<b>1,665</b>	<b>2,176</b>	<b>2,569</b>	<b>2,430</b>

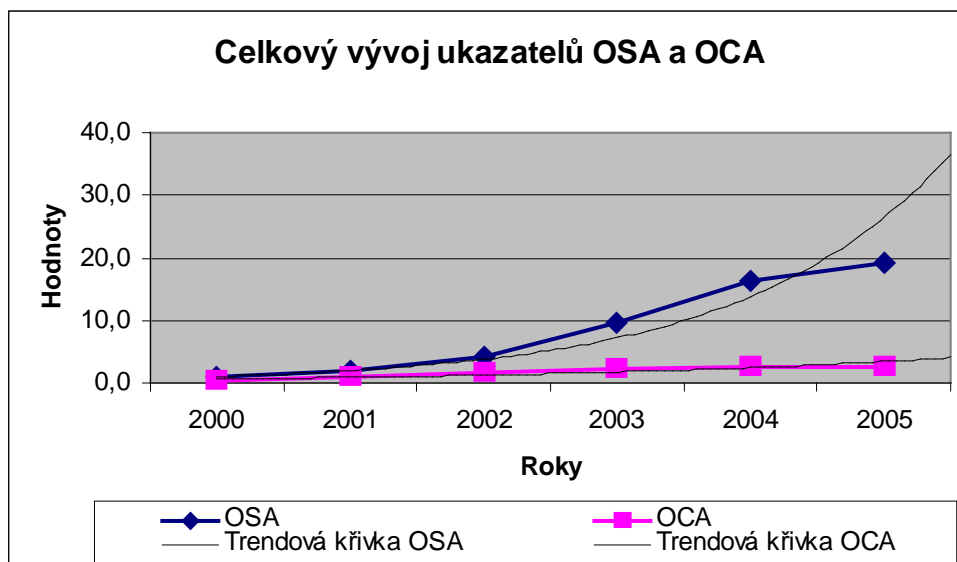
Tento ukazatel má podobný význam jako ukazatel předchozí. Je zapotřebí ho posuzovat ve vývojové řadě. Obrat celkových aktiv vyjadřuje, kolik jednotek tržeb připadá na jednotku celkových aktiv. Jinak řečeno udává počet obrátek (tj. kolikrát se aktiva obrátí) za rok. Ukazuje efektivnost daného oboru. Obecně platí, že čím je vyšší obratovost, tím lépe. Z tab. 14 je viditelné, že hodnoty ukazatele se pohybují v rozmezí 0,4 – 2,6.

## Celkový vývoj ukazatelů aktivity



Obr. 10 - Celkový vývoj ukazatelů DOZ a DIP

Na obr. 10 je znázorněn celkový vývoj ukazatelů DOZ a DIP. Doba obratu zásob byla nejvyšší v roce 2003 a od té doby měla klesající tendenci. Doba inkasa pohledávek zaznamenala největší hodnotu v roce 2000, od té doby klesala, v roce 2004 opět stoupla a v roce 2005 mírně klesla.



Obr. 11 - Celkový vývoj ukazatelů OSA a OCA

Ukazatel stálých aktiv má rostoucí trend ve sledovaném období. Ukazatel celkových aktiv byl nejnižší v roce 2000, oproti tomu nejvyšší hodnotu zaznamenal v roce 2004.

## **3.2 Rekapitulace finanční analýzy pomocí poměrových ukazatelů a návrhy na opatření**

### **Rentabilita**

Všechny ukazatele rentability dosahovaly v prvních letech podnikání nízkých hodnot. V dalších letech se jejich hodnoty začínají nepatrně zvyšovat a trendové křivky vykazují rostoucí tendenci. V roce 2003 zaznamenaly tyto ukazatele pokles, což mohlo být způsobeno poklesem zisku společnosti. V roce 2005 činil zisk už 4 830 000,-- Kč a tím pádem se i ukazatele rentability zvýšily. Do budoucna lze předpokládat rostoucí trend všech tří ukazatelů, ačkoliv u rentability tržeb bude tempo růstu nižší.

Doporučuji společnosti, aby se snažila rentabilitu tržeb zvýšit, protože zjištěné hodnoty daného ukazatele nejsou příliš vysoké. Odborná literatura uvádí doporučenou hodnotu 9 %. Možnosti zvýšení rentability tržeb jsou dvě:

- zvýšení výnosů za předpokladu stagnace (či pomalejšího růstu) nákladů,
- snížení nákladů za předpokladu zachování výnosů.

Jednou z možností, jak dosáhnout zvýšení výnosů za předpokladu stagnace nákladů, je zvýšení cen. Nesmíme však zapomínat na konkurenci. Firma musí pečlivě zvážit každou změnu ceny, protože na její zvýšení budou odběratelé reagovat změnou dodavatele. Další formou zvyšování výnosů je necenová konkurence, kam bychom mohli zařadit podporu poskytovaných služeb např. lepší kvalitou služeb, rychlostí poskytovaných služeb apod.

Druhou možností zvýšení rentability tržeb je snížení nákladů za předpokladu zachování úrovně výnosů. Bylo by dobré pokusit se snížit např. osobní a finanční náklady.

Ideální by byla kombinace obou možností.

### **Zadluženost**

Zadluženost patří mezi další ukazatele, na které jsem se ve své diplomové práci zaměřila. Vybrala jsem dva ukazatele - ukazatel zadluženosti a míru zadluženosti. Ukazatel

zadluženosti vypovídá o platební schopnosti. Doporučená hodnota podle literatury je zadlužení nižší než 50 %. Toto se firmě podařilo splnit ve všech letech podnikání. V prvních dvou letech se sice hodnota blížila k 50 %, ale od roku 2002 se pohybovala kolem 30 %, což je pro firmu velmi dobrý stav. Míru zadluženosti často využívají banky pro posouzení platební schopnosti firmy při žádosti o úvěr. Optimální hodnota zadlužení je pod 70 %. Společnost Lion Teleperformance sice v prvních dvou letech dosahovala míry zadluženosti vyšší, a to přibližně 85 % a 94 %. Bylo to způsobeno především velkým podílem cizího kapitálu ve společnosti. Od roku 2002 se však výsledky výrazně zlepšily, protože podíl cizích zdrojů významně poklesl a zvyšoval se vlastní kapitál. Trendové křivky mají do budoucna klesající tendenci, což je pozitivní vývoj. Pokud firma bude dávat přednost vlastním zdrojům před cizími, bude dosahovat dobrých výsledků, co se týká zadluženosti.

### **Likvidita**

U ukazatelů likvidity si můžeme všimnout výborných výsledků, které společnost dosahuje. Běžná likvidita nám říká, kolikrát je společnost schopna hradit své krátkodobé závazky oběžnými aktivy. Literatura uvádí doporučenou hodnotu větší než 1,5 a my si můžeme všimnout z výše uvedených výpočtů, že firma je schopna hradit svoje závazky oběžnými aktivy přibližně 3krát, což značí vysokou likviditu firmy. Ukazatel pohotové likvidity má největší vypovídací schopnost, protože počítá likviditu po odečtení zásob, které nebývají příliš likvidní. Hodnoty naměřené v jednotlivých letech dosahují opět vysokých hodnot, v roce 2000 to bylo 4,711 a v roce 2005 3,816. Svědčí to o tom, že firma má dostatek peněžních prostředků a pohledávek oproti krátkodobým závazkům, což bych ohodnotila kladně. Ukazatel okamžité likvidity by měl dosahovat hodnot mezi 0,2 – 0,5. Po výpočtu tohoto ukazatele jsem zjistila, že výsledky jsou i několikanásobně vyšší především v roce 2000, kdy měla firma velké množství peněžních prostředků na krytí svých závazků. I v dalších letech firma vykazovala výborné výsledky.

### **Aktivita**

Doba obratu zásob nám udává, po jakou dobu je kapitál vázán v určité formě zásob. Výsledky se pohybovaly od 1,84 v roce 2000, 10,979 v roce 2003 až po 0,74 v roce 2005.



Můžeme říci, kapitál je vázán ve formě zásob nízkou dobu. To má svá pozitiva i negativa. Pozitivum vidím ve vyšší výnosnosti podniku a negativum ve větším riziku nedostatku zásob. Ukazatel doby inkasa pohledávek dosahuje ne příliš pozitivních výsledků, přestože má klesající tendenci. V roce 2000 byla doba inkasa pohledávek 146 dní a v roce 2005 už byla hodnota snížena na přibližně 64 dní. Znamená to, že doba, po kterou musí firma čekat na úhrady od svých odběratelů je stále poměrně vysoká. Odvětvový průměr je totiž pro ČR stanoven na přibližně jeden měsíc. Na základě těchto výsledků bych firmě doporučila, aby co nejpečlivěji vybírala svoje potenciální zákazníky. Měla by vybírat pouze ty, o kterých ví nebo alespoň předpokládá, že dostojí svým závazkům v dohodnuté době. Společnost by měla důsledně účtovat smluvní pokuty z prodlení. Je ovšem otázkou, zda jí to pomůže. Pokud je dlužník v platební neschopnosti, pak ani penalizace nezaručí zaplacení.

Křivky obratu stálých i celkových aktiv vykazují rostoucí trend. Pouze křivka obratu celkových aktiv zaznamenává pomalejší tempo růstu.

### 3.3 Výběrové soustavy ukazatelů

V této části jsem vybrala čtyři výběrové soustavy ukazatelů, pomocné výpočty jsou uváděny v tabulkách.

#### 3.3.1 Kralickův Quicktest

Hodnoty ukazatelů Quicktestu za posledních 6 let jsou zobrazeny v tab. 15.

Tab. 15 – Hodnoty ukazatelů Quicktestu

Ukazatele	Rok					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
vlastní kapitál / aktiva	53,5%	51,1%	77,1%	76,4%	72,5%	75,1%
dluhy - pen. prostředky / provozní CF	-7,0	-6,2	5,4	-0,2	0,4	-0,4
provozní CF / tržby	-3,9%	-6,7%	1,7%	8,3%	7,3%	16,4%
HV před zdaněním + nákl. úroky / aktiva	1,8%	1,1%	8,0%	8,2%	8,8%	17,4%

První dva ukazatele v tabulce vypovídají o finanční stabilitě společnosti Lion Teleperformance a následující dva ukazatele vypovídají o výnosové situaci. Všechny ukazatele jsem ohodnotila podle klasifikační tabulky uvedené v kapitole Výběrové soustavy ukazatelů. Výsledné známky jsem získala jako aritmetický průměr známek získaných za jednotlivé ukazatele. Přehled výsledných známek uvádí tab. 16.

Tab. 16 – Klasifikace ukazatelů Quicktestu

Průměrná známka	Rok					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
známka pro finanční stabilitu	1	1	2	1	1	1
známka pro výnosovou situaci	4,5	4,5	3,5	2,5	3	1
<b>Známka celkem</b>	<b>2,75</b>	<b>2,75</b>	<b>2,75</b>	<b>1,75</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Z tab. 16 je patrné, že hodnoty známek pro finanční stabilitu jsou ve všech letech jedna kromě roku 2002, kdy je finanční stabilita oznámkována dvojkou. To znamená, že firma Lion Teleperformance má zajištěnu finanční stabilitu. Pokud zhodnotíme první ze dvou ukazatelů finanční stability, zjistíme, že společnost je schopna financovat svá aktiva vlastními zdroji v prvním dvou letech z více než 50 % a v dalších čtyřech letech dokonce z více než 70 %. Druhý z ukazatelů je ohodnocen ve všech letech známkou jedna kromě roku 2002, kdy byl oznámkován známkou číslo dva.

Další dva ukazatele, které vypovídají o výnosové situaci, prošly vývojem za daný časový interval. První ukazatel hodnotí finanční výkonnost podniku. Tento ukazatel zaznamenal v jednotlivých letech rostoucí trend. V roce 2005 byl dokonce ohodnocen známkou nejlepší – jedničkou. Druhý ukazatel, který hodnotí výnosnost podniku, se v jednotlivých letech také zlepšoval a v roce 2005 také dostal jedničku. Podnik s celkovou známkou nižší než dva lze považovat za bonitní, zatímco podnik s hodnotou známky vyšší než tři je podnik spějící k bankrotu. Z toho vyplývá, že firmu Lion můžeme podle tohoto hodnocení zařadit mezi bonitní podniky, zvláště v posledních třech letech.

### 3.3.2 Indikátor bonity

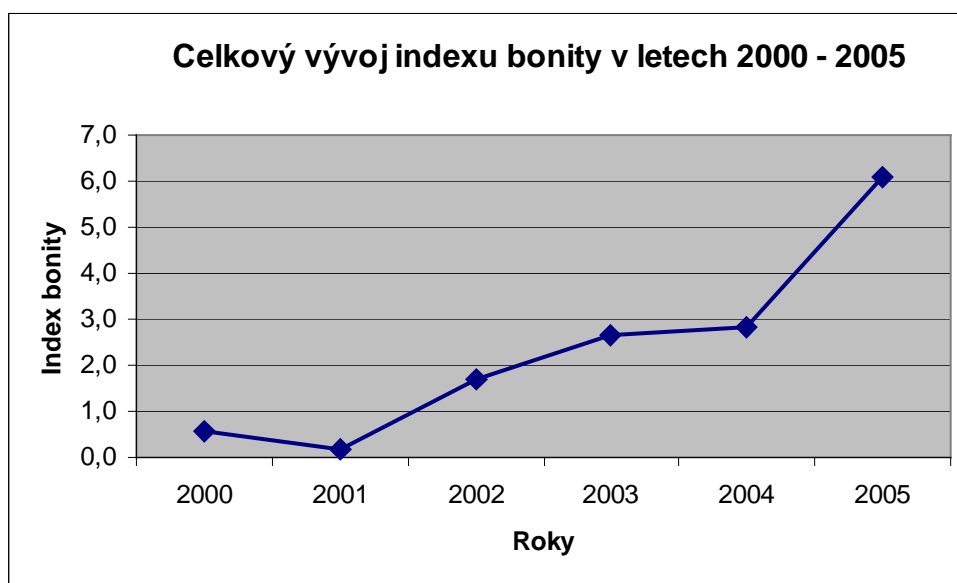
Výpočet indikátoru bonity v letech 2000 – 2005 je znázorněn v tab. 17.

Tab. 17 – Indikátor bonity

Ukazatele	Váhy	Rok					
		2000	2001	2002	2003	2004	2005
provozní CF / cizí zdroje - rezervy	1,5	-0,054	-0,213	0,202	1,135	1,083	2,684
aktiva / dluhy	0,08	0,176	0,168	0,371	0,338	0,309	0,360
HV před zdaněním / aktiva	10	0,178	0,107	0,804	0,820	0,879	1,741
HV před zdaněním / tržby	5	0,210	0,053	0,241	0,191	0,171	0,358
zásoby / tržby	0,3	0,0015	0,0025	0,0033	0,0093	0,0001	0,0006
tržby / aktiva	0,1	0,042	0,043	0,072	0,154	0,395	0,959
<b>Index bonity</b>		<b>0,552</b>	<b>0,160</b>	<b>1,692</b>	<b>2,647</b>	<b>2,838</b>	<b>6,104</b>

Bonita je schopnost podniku plnit své závazky. Tento indikátor nám tedy ukáže, zda je firma ohrožena insolvencí nebo naopak, zda je její finanční situace uspokojivá. Po výpočtu tohoto indikátoru zjistíme finanční situaci na stupnici hodnocení, která je uvedena v kapitole Výběrové soustavy ukazatelů.

V prvních dvou letech hodnocení můžeme označit firmu jako průměrnou. Od roku 2002 se index bonity zvyšuje. V roce 2005 se dostává na hodnotu 6,104, což značí extrémně dobrý podnik, který není ohrožený insolvencí. Znárodnění vývoje indexu bonity v letech 2000 – 2005 uvádí obr. 12.



Obr. 12 – Celkový vývoj indexu bonity

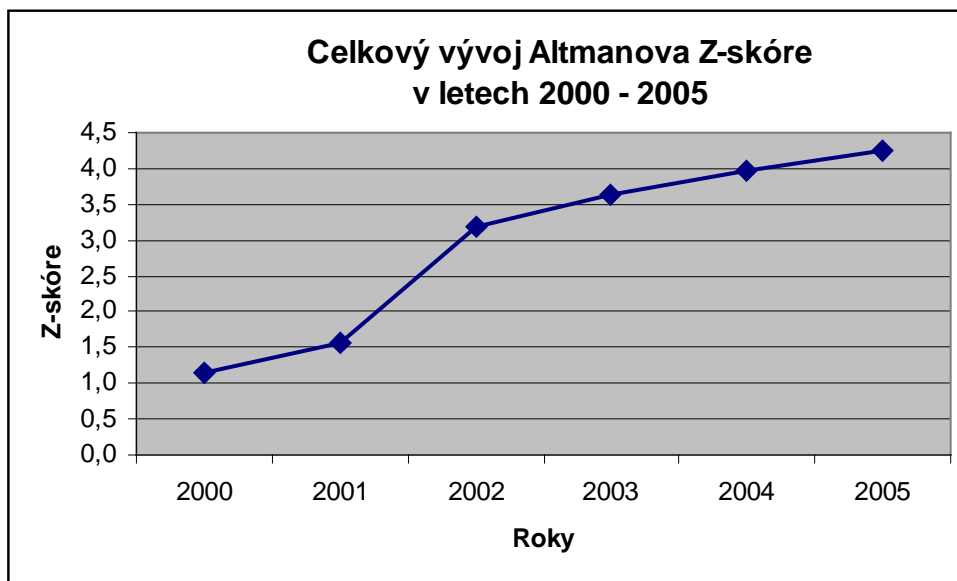
### 3.3.3 Altmanův model

Výpočet Altmanova Z-skóre v jednotlivých letech je uveden v tab. 18.

Tab. 18 – Altmanovo Z-skóre

Ukazatele	Váhy	Rok					
		2000	2001	2002	2003	2004	2005
pracovní kapitál / aktiva	0,717	0,301	0,180	0,248	0,360	0,402	0,452
HV po zdanění / aktiva	0,847	0,008	0,012	0,051	0,026	0,045	0,119
HV před zdaněním + úroky / aktiva	3,107	0,055	0,033	0,250	0,255	0,273	0,541
základní kapitál / dluhy	0,42	0,360	0,319	0,989	0,859	0,691	0,713
tržby / aktiva	0,998	0,422	1,014	1,662	2,147	2,559	2,425
<b>Z-skóre</b>		<b>1,146</b>	<b>1,558</b>	<b>3,199</b>	<b>3,646</b>	<b>3,971</b>	<b>4,250</b>

Pokud nám Z-skóre vyjde větší než hodnota 2,9, můžeme předvídat uspokojivou finanční situaci. Jestliže se pohybuje mezi hodnotami 1,21 a 2,9, pak je v tzv. šedé zóně nevyhraněných výsledků. A pokud vyjde hodnota Z-skóre pod 1,8, signalizuje to ohrožení firmy vážnými finančními problémy. Z výše uvedené tabulky můžeme tedy vyčíst, že v roce 2000 byla firma ohrožena, v roce 2001 se přesunula do „šedé zóny“ a od roku 2002 už se suverénně přehoupla do skupiny finančně silných podniků.



Obr. 13 – Celkový vývoj Altmanova Z-skóre

### 3.3.4 Index IN

Model má tento tvar:

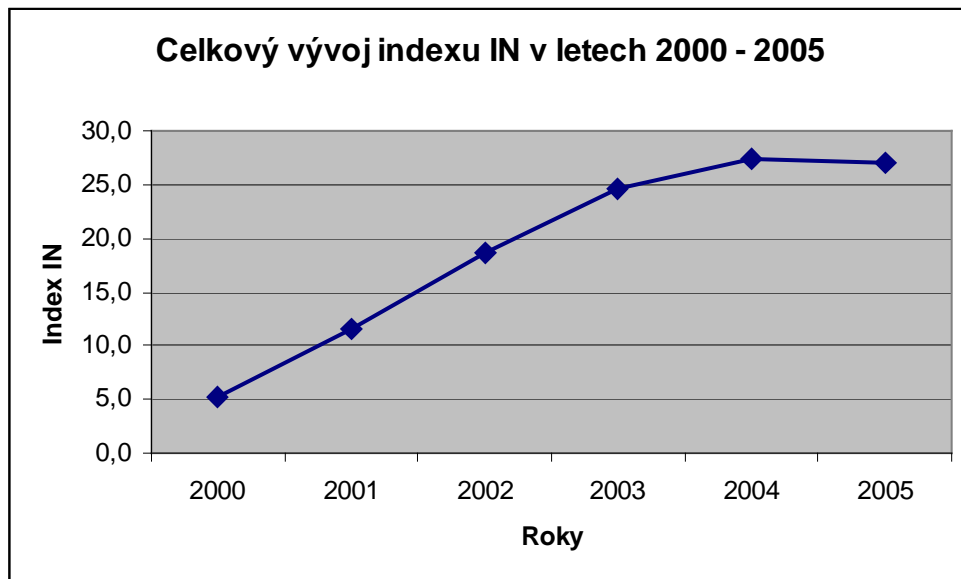
$$\begin{aligned}
 \text{IN} = & v_1 \times \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + v_2 \times \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} + v_3 \times \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} + \\
 & + v_4 \times \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} + v_5 \times \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} + v_6 \times \frac{\text{závazky po lhůtě splatnosti}}{\text{tržby}}
 \end{aligned}$$

Výpočet indexu IN v jednotlivých letech je uveden v tab. 19.

Tab. 19 - Výpočet indexu IN

Ukazatele	Váhy	Rok					
		2000	2001	2002	2003	2004	2005
aktiva / cizí zdroje	0,33	0,724	0,687	1,499	1,396	1,201	1,327
EBIT / nákladové úroky	0,11	0	0	0	0	0	0
EBIT / aktiva	9,7	-0,115	0,141	0,066	1,818	0,963	1,678
tržby / aktiva	9,7	4,106	9,853	16,150	20,865	24,874	23,567
oběžná aktiva / krátkodobé závazky	0,1	0,473	0,257	0,260	0,318	0,326	0,384
závazky po lhůtě spl. / tržby	28,32	0	0,526	0,677	0,115	0,119	0,121
<b>Index IN</b>		<b>5,188</b>	<b>11,465</b>	<b>18,651</b>	<b>24,512</b>	<b>27,482</b>	<b>27,077</b>

Na první pohled je z tabulky možné vidět, že Index IN dosahuje v jednotlivých letech velmi dobrých výsledků. Hodnota tohoto indexu je totiž v jednotlivých letech větší než dvě, což svědčí o finanční důvěryhodnosti podniku.



Obr. 14 – Celkový vývoj indexu IN

### 3.4 Souhrnné zhodnocení výběrových soustav ukazatelů

Souhrnné výsledky jednotlivých soustav ukazatelů jsou uvedeny v tab. 20. Výsledky jsou v absolutních hodnotách kromě ukazatele Quicktestu, jehož hodnoty značí známky.

Tab. 20 – Souhrnné výsledky soustav ukazatelů

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Quicktest</b>	2,75	2,75	2,75	1,75	2	1
<b>Index bonity</b>	0,552	0,160	1,692	2,647	2,838	6,104
<b>Z-skóre</b>	1,146	1,558	3,199	3,646	3,971	4,250
<b>Index IN</b>	5,188	11,465	18,651	24,512	27,482	27,077

#### Quicktest

Ukazatel hodnotí finanční stabilitu firmy a také celkovou výnosovou situaci. Ve výše uvedené tabulce jsou uvedeny souhrnné výsledky pro oba ukazatele. Co se týká finanční stability, firma se jeví jako finančně silná, protože kromě roku 2002, kdy byla ohodnocena známkou dva, dostala v každém roce známku jedna. Pokud se podíváme na výnosovou situaci, zjistíme, že výsledky tohoto ukazatele se v jednotlivých letech zlepšovaly. V roce 2000 byla výnosová situace ohodnocena známkou čtyři a půl, oproti tomu v roce 2005 firma dostala za výnosovou situaci jedničku. Budeme-li Quicktest hodnotit souhrnně,

můžeme konstatovat, že firma se řadí mezi bonitní podniky, zvláště v posledních třech letech.

### **Indikátor bonity**

Tento indikátor nám podává informaci o tom, jestli je firma ohrožena insolvenčí nebo jestli je její finanční situace uspokojivá. Pokud se podíváme na výsledky této soustavy ukazatelů a porovnáme je se stupnicí hodnocení, zjistíme, že v prvních dvou letech se podnik jevil jako průměrný, ale od roku 2002 se hodnota začala přibližovat číslu dvě, což podle stupnice značí velmi dobrý podnik. A v roce 2005 už se hodnota vyšplhala na 6,104 a zařadila se tak mezi extrémně dobré podniky. Z toho vyplývá, že firma Lion Teleperformance patří mezi podniky neohrožené insolvenčí.

### **Altmanův model**

Tento model nám slouží k predikci finanční tísně. K určení finančního zdraví nám slouží rozmezí hodnot, podle kterého se míra finančního zdraví nebo finanční tísně určuje. Uspokojivá finanční situace se předpokládá u výsledku většího než 2,9. Pokud výsledek padne do rozmezí 1,21 a 2,9, jedná se o tzv. šedou zónu nevyhraněných výsledků. Výsledky pod 1,8 znamenají ohrožení firmy vážnými finančními problémy. Při výpočtech této soustavy ukazatelů jsem zjistila, že firma v roce 2000 byla v ohrožení. V roce 2001 se přesunula do šedé zóny a od roku 2002 si zajistila místo ve skupině finančně silných podniků. Z toho vyplývá, že pokud v prvním sledovaném roce firma byla v určité finanční tísně, dokázala se z ní velmi rychle dostat a stala se finančně silnou.

### **Index IN**

Tento index posuzuje finanční důvěryhodnost podniku. Podnik je důvěryhodný, pokud hodnota indexu IN je větší než dvě. Z tab. 20 vyčteme, že hodnota tohoto ukazatele se ve všech sledovaných letech pohybovala v kladných hodnotách, které byly větší než dvě. Z toho můžeme usuzovat, že firma Lion Teleperformance je finančně důvěryhodná.

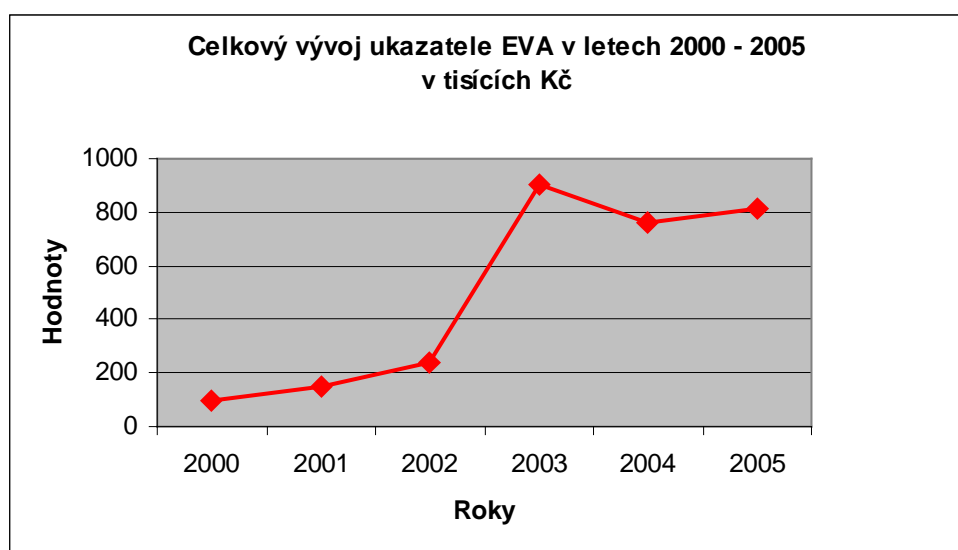
### 3.5 Výpočet ekonomické přidané hodnoty (EVA)

Výpočet ukazatele EVA je uveden v tab. 21.

Tab.21 - Výpočet ekonomické přidané hodnoty v tisících Kč

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>EBIT</b>	383	591	2055	2205	2687	6001
<b>Sazba daně</b>	0,31	0,31	0,31	0,31	0,28	0,26
<b>NOPAT</b>	264,27	407,79	1417,95	1521,45	1934,64	4440,74
<b>WACC</b>	170	260	1182,48	615,809	1174,59	3624,88
<b>EVA</b>	<b>94,27</b>	<b>147,79</b>	<b>235,47</b>	<b>905,641</b>	<b>760,054</b>	<b>815,86</b>

Pokud se pouze zběžně podíváme na výše uvedené výpočty, zjistíme, že ve všech letech byla vytvořena nová hodnota. Z tab. 21 je patrné, že hodnota ukazatele EVA se od roku 2000, kdy vykazovala za celé sledované období nejnižší hodnotu, zvyšuje. V roce 2000 dosahovala hodnoty 94 270,-- Kč, v roce 2002 už to bylo 235 470,-- Kč. Největší hodnoty dosáhla v roce 2003, a to 905 641,-- Kč. Příčinu můžeme vidět především ve zvýšení hospodářského výsledku, ale hlavně ve snížení průměrných nákladů na kapitál. V roce 2004 se hodnota tohoto ukazatele nepatrně snížila, protože náklady na kapitál se zvýšily, ale v roce 2005 zaznamenala opět vzestup na 815 860,-- Kč.



Obr. 15 - Celkový vývoj ukazatele EVA



### 3.6 Financování podniku Lion Teleperformance

Základní kapitál společnosti Lion Teleperformance činí 13 000 000,-- Kč a byl splacen v plné výši. Z toho vyplývá, že už na počátku podnikání firma měla dostatek finančních prostředků na zahájení své činnosti.

Už od počátku podnikání dávali akcionáři přednost pronájmu prostorů pro realizaci činností firmy oproti investicím do nemovitostí. Nejprve se jednalo o pronájem kancelářských prostor ve vesnici Veska. V té době firma byla poměrně malá, proto nepotřebovala nijak velké prostory pro poskytování svých služeb. Později, když se firma začala rozrůstat, pronajala si část budovy v Pardubicích, aby mohla rozšířit svoje podnikání. Společnost Lion Teleperformance provedla i technické zhodnocení této pronajaté budovy. V dubnu 2006 plánuje firma přestěhování do prostor na Dubině, které bude mít opět pronajaté, ale do jejíž rekonstrukce sama investovala a provedla technické zhodnocení. Investice se pohybuje kolem 6 mil. Kč. Jedním z důvodů pro pronajmutí jiné budovy byl především celkový růst firmy a neustále se zvyšující potřeba na nová pracoviště pro operátory.

Co se týká dalších investic na počátku podnikání, jednalo se o investice do telefonní ústředny v Pardubicích a v Hradci Králové. Další investice se týkaly nákupu počítačů a příslušenství potřebného k poskytování telemarketingových služeb.

V současné době firma využívá především vlastní zdroje k financování svých potřeb. Nemá žádný bankovní úvěr. Na krytí nepředvídaných výdajů v budoucnosti má vytvořenou rezervu.

Firma ani nemá potíže se solventností klientů, protože předtím, než uzavře spolupráci s potencionálním klientem, prověří si jeho platební schopnost. Vyvaruje se tak nebezpečí, že by budoucí pohledávky musely být složitě vymáhány nebo nebyly zaplacený vůbec.

Společnost v současné době využívá leasingové služby. Pro finanční leasing firemních vozů využívá firma leasingovou společnost ŠkoFIN s. r. o. Předmětem pronájmu jsou dva vozy Volkswagen Passat a tři vozidla Škoda Fabia.

Pokud bych měla zhodnotit financování společnosti Lion Teleperformance, vyjádřila bych se o společnosti kladně, protože k financování využívá především vlastní zdroje a nemusí se zatěžovat různými druhy půjček.

K financování oběžného majetku firma využívá převážně vlastní zdroje, mezi které patří zisk či odpisy.

Na závěr provedu analýzu rozvahy, která nám umožní bližší pohled na financování firmy. Vývoj vybraných položek rozvahy uvádí tab. 22.

Tab. 22 – Vybrané položky rozvahy v jednotlivých letech v tisících Kč

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Aktiva celkem</b>	<b>33 286</b>	<b>35 853</b>	<b>25 575</b>	<b>26 882</b>	<b>30 561</b>	<b>34 463</b>
Dlouhodobý majetek	15 477	20 618	10 339	6 110	4 801	4 379
Oběžná aktiva	17 692	14 680	14 350	19 677	24 731	29 374
Ostatní aktiva	117	555	886	1 095	1 029	710
<b>Pasiva celkem</b>	<b>33 286</b>	<b>35 853</b>	<b>25 575</b>	<b>26 882</b>	<b>30 561</b>	<b>34 463</b>
Vlastní kapitál	17 815	18 327	19 708	20 527	22 162	25 892
Cizí zdroje	15 165	17 229	5 632	6 355	8 399	8 571
Ostatní pasiva	306	297	235	0	0	0

Nejprve se zaměřím na vývoj dlouhodobého majetku. Z tab. 22 je patrné, že hodnota dlouhodobého majetku má klesající tendenci. V roce 2000 činila 15 477 000,-- Kč, oproti tomu v roce 2005 už to bylo pouze 4 379 000,-- Kč. V roce 2000 tvořily velký díl dlouhodobého majetku finanční investice, které se postupem času snižovaly. U oběžných aktiv můžeme zaznamenat v jednotlivých letech spíše rostoucí tendenci. Nejnižší hodnoty dosahovala oběžná aktiva v roce 2002, kdy činila 14 350 000,-- Kč. V posledním sledovaném roce už se jejich hodnota vyšplhala na 29 374 000,--. Z toho vyplývá, že firma se nesnaží svoje finanční prostředky vkládat do nákupu budov či jiných investic, ale dává přednost uložení peněžních prostředků do oběžného majetku. Velkou část oběžného majetku tvoří krátkodobé pohledávky (pohledávky z obchodních vztahů) a krátkodobý finanční majetek (účty v bankách).

Při pohledu na vývoj vlastního a cizího kapitálu zjistíme, že vlastní kapitál se v jednotlivých letech zvyšuje a cizí kapitál naopak klesá. V roce 2000 činila hodnota vlastního kapitálu 17 815 000,-- Kč. V roce 2005 tato hodnota vzrostla na 25 892 000,-- Kč. Vlastní kapitál společnosti Lion Teleperformance tvoří převážně základní kapitál ve výši 13 000 000,-- Kč, dále kapitálové fondy, fondy ze zisku a v neposlední řadě zisk za běžné období a nerozdělený zisk z minulých let. Co se týká cizích zdrojů, v roce 2000 byla jejich hodnota 15 165 000,-- Kč. Největší položku v tomto roce tvořily dlouhodobé závazky. Nejnižší hodnoty cizího kapitálu dosáhla firma v roce 2002, bylo to 5 632 000,-- Kč. V roce 2005 byla velikost cizího kapitálu 8 571 000,-- Kč. Můžeme si všimnout rostoucího trendu od roku 2003. Největší položky v tomto roce tvořily krátkodobé závazky (závazky k zaměstnancům, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, daňové závazky a dotace).

## 4. SOUHRNNÉ ZHODNOCENÍ HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI LION TELEPERFORMANCE

Po provedení finanční analýzy pomocí poměrových ukazatelů a pomocí vybraných soustav ukazatelů, ale také díky analýze rozvahy, jsem zjistila níže uvedené skutečnosti.

Pozitivním jevem zjištěným ve vývoji společnosti Lion Teleperformance jsou ukazatele likvidity. Řízení likvidity je velmi důležitá a náročná činnost. Jestliže je podnik dlouhodobě nelikvidní, hrozí mu bankrot, pokud má nadbytek likvidních prostředků, ohrožuje budoucí efektivnost.

Ukazatel běžné likvidity by měl dosahovat hodnoty vyšší než 1,5. Z výše uvedených výpočtů vyplývá, že firma je schopna hradit svoje závazky oběžnými aktivy. Můžeme ji označit za vysoce likvidní. Ukazatel pohotovostní likvidity počítá likviditu po odečtení zásob, které nejsou příliš likvidní a tím se řadí mezi ukazatele s největší vypovídací schopností. Výsledky tohoto ukazatele nám říkají, že firma má dostatek peněžních prostředků a poledávek oproti krátkodobým závazkům. Pokud se zaměřím na ukazatel okamžité likvidity, hodnota ukazatele by se měla podle literatury pohybovat mezi 0,2 a 0,5. Výpočty nám ukazují, že hodnoty v jednotlivých letech jsou i několikanásobně vyšší. Tady by bylo dobré se zamyslet, jestli likvidních prostředků ve firmě není příliš a zda by bylo vhodné je snížit, aby nebyla ohrožena budoucí efektivnost.

Při pohledu na výsledky jednotlivých ukazatelů rentability si můžeme povšimnout, že v prvních letech byly hodnoty nízké. Příčinu můžeme vidět v nízkém zisku v prvních letech podnikání. V dalších letech tyto ukazatele zaznamenaly růst. Všechny křivky předpovídají rostoucí trend v dalších letech, pouze křivka rentability tržeb naznačuje nižší tempo růstu. Společnost by se měla snažit zvýšit rentabilitu tržeb např. zvýšením výnosů za předpokladu stagnace nákladů. Jednou z možností je zvýšení cen, ale nesmíme zapomínat na konkurenci.

U ukazatelů aktivity jsem vybrala nejprve ukazatel doby obratu zásob a doby inkasa pohledávek. Z výsledků je možné usuzovat, že kapitál je vázán ve formě zásob krátkou

dobu. Výhodou toho je vyšší výnosnost podniku a nevýhodou větší riziko nedostatku zásob. Doba inkasa pohledávek je podle výpočtů dost vysoká. V roce 2000 to bylo 146 dní. Tento ukazatel ovšem vykazuje klesající trend a v roce 2005 se hodnota snížila na 64 dní. Přestože má firma Lion Teleperformance i zahraniční zákazníky, což může mít za následek zvýšení doby inkasa pohledávek, chtěla bych jí doporučit, aby co nejpečlivěji vybírala svoje potenciální zákazníky. Měla by vybírat pouze ty, o kterých ví nebo alespoň předpokládá, že dostojí svým závazkům v dohodnuté době. Křivky dalších dvou ukazatelů aktivity (obrat stálých aktiv, obrat celkových aktiv) vykazují rostoucí trend.

Doporučená hodnota pro zadlužení firmy je hodnota nižší než 50 %. Toto kritérium splňuje firma ve všech letech podnikání. Od roku 2002 se tato hodnota pohybuje kolem 30 %, což je pozitivní jev. Ukazatel míry zadluženosti využívají banky pro posouzení platební schopnosti firmy při žádosti o úvěr. Optimální hodnota zadlužení je pod 70 %. V prvních dvou letech sice míra zadluženosti byla ve firmě Lion Teleperformance vysoká, ale v dalších letech začala klesat především díky poklesu cizích zdrojů a zvyšování vlastního kapitálu. Pokud firma upřednostní vlastní zdroje před cizími, nemusí se bát vysoké zadluženosti.

Při analýze pomocí výběrových soustav ukazatelů jsem zjistila, že firma dosahuje výborných výsledků a jeví se jako finančně stabilní, důvěryhodná a neohrožená insolvenčí. Díky Quicktestu jsem zjistila, že firma vykazuje finanční stabilitu ve všech sledovaných letech a co se týká výnosové situace, vyšplhala se ze známky čtyři a půl v roce 2000 na známku jedna v roce 2005. Indikátor bonity mi pomohl zjistit, že firma nebyla nikdy ohrožena insolvenčí a v roce 2005 se dokonce zařadila mezi extrémně dobré podniky. Na základě Altmanova Z-skóre jsem firmu zařadila do finančně silných podniků. Pouze v roce 2000 byla firma ohrožena, v roce 2001 se už přesunula do šedé zóny a od roku 2002 je ve skupině finančně silných podniků. Index IN a jeho hodnoty svědčí o finanční důvěryhodnosti firmy Lion Teleperformance.

Ekonomická přidaná hodnota vyšla v jednotlivých letech s kladnými výsledky a projevuje se rostoucí tendencí.

Co se týká financování podniku, mohu firmu také zhodnotit velmi pozitivně, protože využívá pro své podnikání především vlastních zdrojů, kterých má už od počátku podnikání dostatek. Firma není závislá na cizích zdrojích (bankovní úvěry).

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zhodnocení finanční situace firmy. Pro toto hodnocení jsem si vybrala společnost Lion Teleperformance, která se pohybuje na předních místech telemarketingového trhu. Vybrala jsem si ji především z toho důvodu, že už pátým rokem v této firmě pracuji a zajímalo mě, jak se firma celkově vyvíjí.

Rozhodla jsem se pro analýzu pomocí poměrových ukazatelů a pro hodnocení prostřednictvím výběrových soustav ukazatelů. Hodnotila jsem čtyři skupiny poměrových ukazatelů. Byly to ukazatele rentability, zadluženosti, likvidity a aktivity. Tyto ukazatele však postrádají časovou dimenzi, a proto jsem analýzu podniku doplnila analýzou trendu, která popisuje vývoj v minulosti a predikuje vývoj do budoucnosti.

Touto analýzou jsem zjistila, že ukazatele rentability dosahují z počátku podnikání firmy nízkých výsledků, ale mají rostoucí trend. Příčinou rostoucího vývoje tohoto ukazatele je kladný vývoj hospodářského výsledku společnosti. U ukazatelů zadluženosti mají obě trendové křivky klesající tendenci, což hodnotím pozitivně. Ukazatele likvidity mohu také hodnotit kladně, firma je finančně stabilní. Ukazatelé aktivity nás informují o tom, že doba obratu zásob měla do roku 2003 stoupající tendenci, ale v dalších letech se pohybovala na nízké úrovni. Dobu inkasa pohledávek bych zhodnotila negativně. Sice křivka vykazuje klesající trend, ale stále dosahuje celkem vysokých hodnot. Křivky obratu stálých i celkových aktiv zaznamenaly rostoucí trend.

V další části jsem se zaměřila na výběrové soustavy ukazatelů a zjistila jsem, že firma zvláště v posledních dvou letech vykazuje velice dobré výsledky a můžu ji ohodnotit jako velice silnou a finančně stabilní.

Po analýze poměrových ukazatelů jsem provedla krátkou rekapitulaci a také navrhla opatření, které by mohly vést k optimalizaci jednotlivých ukazatelů. První opatření se týká zvýšení rentability tržeb buď zvýšením výnosů za předpokladu stagnace nákladů nebo snížením nákladů za předpokladu zachování výnosů. Ideální by byla kombinace obou možností. Dále bych společnosti Lion Teleperformance doporučila, aby se pečlivě

soustředila na výběr zákazníků. Aby vybírala pouze zákazníky, u kterých se předpokládá, že dostojí svým závazkům v dohodnuté době.

Poté jsem zhodnotila financování podniku. Zjistila jsem, že firma disponuje dostatečným množstvím finančních prostředků a nemusí tak žádat o úvěry u bank.

Na závěr jsem provedla celkové zhodnocení hospodaření společnosti Lion Teleperformance. Firma se jeví jako finančně silná, která není ohrožena insolvencí.

Tato diplomová práce pro mě byla velice přínosná, protože mi umožnila seznámit se s hospodařením společnosti, která mi zároveň umožnila více než čtyři roky odborné praxe. Věřím, že návrhy opatření budou mít přínos pro společnost Lion Teleperformance.



## POUŽITÁ LITERATURA

1. BUCHTA, M. *Manažerská ekonomika II*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2002.
2. BUCHTA, M. *Manažerská ekonomika*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005
3. DOUCHA, R. *Finanční analýza podniku (praktické aplikace)*. Praha: VOX Consult, 1996
4. GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha, VŠE 1999.
5. GRÜNWARD, R. *Analýza finanční důvěryhodnosti podniku*. Praha: Ekopress, 2001.
6. KISLINGEROVÁ, E., NEUMAIEROVÁ, I. *Vybrané příklady firemní výkonnosti podniku*. Praha: VŠE, 1998
7. KRAFTOVÁ, I. *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C. H. Beck, 2002
8. MAŘÍK, M., MAŘÍKOVÁ, P. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. Praha: Ekopress, 2001
9. NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada Publishing, 2002
10. PAULAT, V. *Finanční analýza v rukou manažera, podnikatele a investora I. díl*. Praha: Profess Consulting, 1999
11. PIVRNEC, J. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing, 1995.
12. SEDLÁČEK, J. *Cash flow*. Brno: Computer Press, 2003
13. SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza v řízení firmy*. Brno: Computer Press, 1999.
14. SYNEK, M. *Ekonomická analýza*. Praha: Oeconomica, 2003
15. SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H.Beck, 2002
16. SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2003, třetí přepracované a aktualizované vydání.
17. VALACH, J. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Nad Zlato, 1991.
18. KEAT, PAUL G., YOUNG PHILIP K. Y. *Managerial economics*. Upper Saddle River: Pearson Education Limited, 2003
19. [www.teleperformance.cz](http://www.teleperformance.cz) – internetové stránky společnosti Lion Teleperformance

20. [www.teleperformance.com](http://www.teleperformance.com) – internetové stránky společnosti SR.Teleperformance
21. [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz) – internetové stránky Ministerstva průmyslu a obchodu
22. [www.csu.cz](http://www.csu.cz)
23. Firemní dokumenty

## **Seznam příloh**

Příloha 1 – Vstupní hodnoty rozvahy za rok 2000 a 2001 (v tisících Kč)

Příloha 2 – Vstupní hodnoty rozvahy za rok 2002 a 2003 (v tisících Kč)

Příloha 3 – Vstupní hodnoty rozvahy za rok 2004 a 2005 (v tisících Kč)

Příloha 4 – Vstupní hodnoty výkazu zisků a ztrát za rok 2000 a 2001 (v tisících Kč)

Příloha 5 – Vstupní hodnoty výkazu zisků a ztrát za rok 2002 a 2003 (v tisících Kč)

Příloha 6 – Vstupní hodnoty výkazu zisků a ztrát za rok 2004 a 2005 (v tisících Kč)

Příloha 7 – Organizační struktura společnosti

Příloha 8 – Přehled log týkajících se společnosti Lion Teleperformance

Příloha 9 – Původní sídlo společnosti a pobočka společnosti v Hradci Králové

Příloha 10 – Propagační leták společnosti

Příloha 11 – Certifikát ISO 9001:2000