

# **Analýza využití účetních informací pro finanční řízení společnosti XY, spol. s r. o.**

Markéta Glücková

---

Bakalářská práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta GLÜCKOVÁ**  
Osobní číslo: **M08052**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza využití účetních informací pro finanční řízení společnosti XY, spol. s r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši zaměřenou na problematiku finančního řízení firmy.

### II. Praktická část

- Analyzujte finanční řízení ve společnosti XY, spol. s r. o. pomocí nástrojů finanční analýzy.
- Navrhněte opatření pro zlepšení výchozí finanční situace společnosti XY, spol. s r. o. a vypracujte závěrečná doporučení.

Závěr



Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza a plánování podniku. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 180 s. ISBN 978-80-245-1108-5.  
[2] KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. Finanční analýza: krok za krokem. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.  
[3] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.  
[4] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. akt. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.  
[5] KOVANICOVÁ, D., KOVANIC, P. Poklady skryté v účetnictví: finanční analýza účetních výkazů. Díl 2. 1. vyd. Praha: Polygon, 1995. S. 219-504 s. ISBN 80-901778-4-0.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Milana Otrusinová, Ph.D.  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání bakalářské práce: 4. dubna 2011  
Termín odevzdání bakalářské práce: 20. května 2011

Ve Zlíně dne 4. dubna 2011

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
  - bez omezení;
  - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejmeně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.



- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 5.5.2011.....

.....  


<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce je věnována problematice využití účetních informací pro finanční řízení společnosti. Práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části je objasněno, co jsou to účetní informace, finanční analýza a controlling. V praktické části je představena společnost XY, spol. s r. o. a provedena finanční analýza této společnosti. Dále následuje shrnutí finanční analýzy a doporučení. Tato část je ukončena doporučením na další využití účetních informací, a to návrhem controllingu.

Klíčová slova: účetní informace, finanční analýza, zadluženost, rentabilita, aktivita, likvidita, controlling

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis is devoted to the problem of using accounting information for financial management of the company. The work is divided into two parts. The theoretical part explains terms as financial information, financial analysis and controlling. The practical part introduces the company XY, Ltd. and contains financial analysis. This is followed by a summary of financial analysis and recommendations. This part is completed by a recommendation for further use of accounting information, by proposal of controlling.

Keywords: accounting information, financial analysis, indebtedness, profitability, activity, liquidity, controlling

Děkuji Ing. Milaně Otrusinové, vedoucí mé bakalářské práce, za cenné rady a připomínky, které mi při zpracování práce poskytla.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 ÚČETNÍ IFORMACE</b> .....	<b>11</b>
1.1 KVALITATIVNÍ POŽADAVKY .....	11
1.2 ÚČETNÍ VÝKAZY.....	11
1.2.1 Rozvaha.....	12
1.2.2 Výkaz zisku a ztráty .....	12
1.2.3 Příloha .....	12
1.2.4 Přehled o peněžních tocích (cash flow) .....	12
1.2.5 Přehled o změnách vlastního kapitálu .....	12
1.2.6 Výroční zpráva .....	12
<b>2 FINANČNÍ ŘÍZENÍ</b> .....	<b>13</b>
2.1 VÝZNAM FINANČNÍ ANALÝZY PRO FINANČNÍ ŘÍZENÍ .....	14
2.2 VÝZNAM CONTROLLINGU PRO FINANČNÍ ŘÍZENÍ.....	15
<b>3 FINANČNÍ ANALÝZA</b> .....	<b>16</b>
3.1 ÚČEL FINANČNÍ ANALÝZY .....	16
3.2 UŽIVATELÉ FINANČNÍ ANALÝZY .....	16
3.3 ZDROJE DAT PRO FINANČNÍ ANALÝZU .....	17
3.4 METODY FINANČNÍ ANALÝZY .....	18
3.5 POSTUP PŘI FINANČNÍ ANALÝZE .....	19
3.6 UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY .....	19
3.6.1 Absolutní ukazatele .....	19
3.6.2 Rozdílové ukazatele .....	20
3.6.3 Poměrové ukazatele .....	20
3.6.4 Souhrnné ukazatele .....	25
3.6.5 Soustavy poměrových ukazatelů.....	26
3.7 SLABÉ STRÁNKY FINANČNÍ ANALÝZY .....	27
<b>4 CONTROLLING</b> .....	<b>28</b>
4.1 UŽIVATELÉ CONTROLLINGU .....	28
4.2 CONTROLLING JAKO KYBERNETICKÝ SYSTÉM .....	29
4.3 ZÁKLADNÍ KAMENY CONTROLLINGOVÉHO SYSTÉMU .....	30
4.3.1 Podnikové plánování .....	30
4.3.2 Podniková kontrola .....	30
4.3.3 Podnikové řízení.....	31
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>32</b>
<b>5 FINAČNÍ ANALÝZA</b> .....	<b>33</b>
5.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	33
5.1.1 Předmět činnosti .....	33
5.1.2 Sortiment výrobků.....	34
5.1.3 Vývoj počtu zaměstnanců .....	34
5.1.4 Cíle společnosti .....	34
5.1.5 Ochrana životního prostředí.....	34



5.1.6	SWOT analýza .....	35
5.2	PŘEDSTAVENÍ ODVĚTVÍ .....	35
5.3	ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ .....	36
5.3.1	Analýza majetkové a finanční struktury .....	36
5.3.2	Analýza výnosů a nákladů .....	38
5.3.3	Vývoj hospodářského výsledku .....	38
5.4	ROZDÍLOVÉ UKAZATELE.....	39
5.5	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ .....	39
5.5.1	Analýza zadluženost, majetkové a finanční struktury.....	39
5.5.2	Analýza likvidity .....	41
5.5.3	Analýza rentability .....	42
5.5.4	Analýza aktivity .....	43
5.5.5	Spider analýza .....	44
5.6	SOUHRNNÉ UKAZATELE.....	45
5.6.1	Z-skóre .....	45
5.6.2	Index IN05 .....	46
5.6.3	Ekonomická přidaná hodnota – EVA .....	46
5.6.4	Rozklad ROE .....	47
<b>6</b>	<b>ZÁVĚREČNÉ SHRNU TÍ A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>49</b>
<b>7</b>	<b>CONTROLLING.....</b>	<b>52</b>
7.1	SLEDOVÁNÍ NÁKLADŮ NA ÚSECÍCH .....	52
7.2	SLEDOVÁNÍ NÁKLADŮ NA VÝROBKY .....	53
7.3	TRŽBY DLE REGIONŮ .....	53
7.4	PORADY .....	54
7.5	VYUŽITÍ CONTROLLINGU .....	55
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>63</b>

## ÚVOD

Každé podnikání by mělo přinášet ekonomický užitek jak vlastníkům podniku, tak i ostatním zainteresovaným stranám. Jestli je podnik úspěšný, závisí hlavně na rozhodnutích managementu. Kvalita rozhodnutí a správnost jejich rozhodnutí závisí na informacích, které mají k dispozici. K základním zdrojům těchto informací patří účetnictví. Povinnost vedení účetnictví vyplývá přímo pro ze zákona. Majitelé společností, proto často berou účetnictví, jako něco co se musí udělat. Výstupy z účetnictví jsou často podceňovány a k účetním závěrkám se po jejich sestavení někteří majitelé už nevrací. Účetní výkazy jsou jedním ze zdrojů finanční analýzy, která nám hodnotí současný stav a minulý vývoj financí podniku a také může napomáhat při předpovědi budoucího vývoje.

U podniku, který jsem si vybrala, jsem předpokládala dostatečné využití účetních informací, hlavně kvůli jeho velikosti. Ale ani velikost podniku není zárukou využívání účetních informací. Zde záleží hlavně na vedení společnosti. Cílem mé bakalářské práce je zjistit, jak podnik využívá účetní informace pro finanční řízení, a případně se pokusím navrhnout další způsoby využití.

Práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části je objasněno, co jsou to účetní informace a finanční řízení. Z oblasti finančního řízení se následně podrobněji věnuji finanční analýze a controllingu.

V praktické části představím analyzovanou společnost XY, spol. s r. o. a také odvětví CZ NACE oblast 31.02 Výroba kuchyňského nábytku, do kterého společnost patří. Následně provedu finanční analýzu společnosti za roky 2005-2009 s využitím poznatků z teoretické části. Výsledky jednotlivých ukazatelů budu porovnávat s odvětvím.

Pro porovnání s odvětvím jsem použila materiály Ministerstva průmyslu a obchodu. Od 1. 1. 2008 byla odvětvová klasifikace OKEČ nahrazena klasifikací CZ NACE. Data z roku 2005 a 2006 jsou podle OKEČ a od roku 2007 už podle CZ NACE. Výsledky odvětví, do kterého analyzovaná společnost patří, byly touto změnou ovlivněny, a proto si na to musím dávat pozor při porovnávání některých ukazatelů.

Na základě zjištěných výsledků zhodnotím finanční situaci v podniku a navrhnou doporučení pro zlepšení stávající situace. Nakonec navrhnou další možnost využití účetních informací.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ÚČETNÍ INFORMACE

Bez informací pro rozhodování a řízení se neobejde žádný podnikatelský subjekt. Účetnictví je jedním ze zdrojů, který tyto informace poskytuje. Poskytovat informace o tom, jak je podnik ekonomicky zdatný, jaké jsou jeho hospodářské výsledky, je základní funkcí účetnictví. Tyto informace pak slouží manažerům při tvorbě analýz, plánů a další výkazů. Informace získané z účetnictví slouží i ostatním uživatelům, se kterými podnikatel ve spojení při své podnikatelské činnosti. [22], [11]

### 1.1 Kvalitativní požadavky

Na účetní informace jsou kladeny následující požadavky:

- *Srozumitelnost*: informace musí být srozumitelné pro uživatele, kterým jsou určeny.
- *Relevance*: informace by měla pomáhat uživatelům hodnotit minulé, současné nebo budoucí události a potvrdit nebo opravit jejich minulé hodnocení.
- *Spolehlivost*: spolehlivá informace podává věrný a poctivý obraz, je nestranná, zachycuje podstatu a ekonomickou realitu, nejen právní formu, je předložená v souladu se zásadou opatrnosti a je úplná.
- *Srovnatelnost*: uživatelé musí mít možnost porovnat účetní závěrky podniku v průběhu času a zároveň účetní závěrky jiných podniků mezi sebou.
- *Dokladovost*: účetní informace jsou obsaženy v účetních dokladech, na základě kterých účetní jednotka účtuje. [16]

### 1.2 Účetní výkazy

Pohyb podnikových financí ve všech podobách a ve všech etapách podnikové činnosti zachycují účetní výkazy. Jsou základním zdrojem informací pro finanční analýzu, a to jak pro podnik, tak i pro subjekty, které jsou s podnikem ve spojení. Výkazy finančního účetnictví tvoří účetní závěrku. Mezi tyto výkazy patří rozvaha, výkaz zisku a ztráty a příloha. Poskytování informací pro potřeby finančního řízení firmy je jedním ze základních cílů účetních výkazů. Tomu je podřízeno jak členění aktiv a pasiv v rozvaze, tak i struktura nákladů, výnosů a koncepce hospodářského výsledku ve výsledovce. O účetní informace se zajímají i externí uživatelé, kteří chtějí informace o finanční pozici podniku, o výkonnosti a efektivnosti jeho činnosti a o změnách ve finanční pozici. [6], [9], [16]

### **1.2.1 Rozvaha**

Rozvaha je výkaz o finanční pozici. Zobrazuje majetek podniku a zdroje krytí tohoto majetku, ty pak rozdělujeme na vlastní kapitál a cizí zdroje. Pro sestavení rozvahy je základní bilanční rovnice, která vyjadřuje rovnováhu aktiv a pasiv. [14], [16]

### **1.2.2 Výkaz zisku a ztráty**

O finanční výkonnosti podniku nás informuje výkaz zisku a ztráty. Výkaz zisku a ztráty zachycuje strukturu podnikových nákladů a výnosů. Informuje o schopnosti podniku vytvářet dostatečný objem zisku. [14], [16]

### **1.2.3 Příloha**

Příloha je důležitou součástí účetní závěrky. Příloha obsahuje všeobecné informace o účetní jednotce, informace o účetních zásadách, metodách oceňování a způsobech odpisování, doplňující informace k rozvaze a k výkazu zisku a ztráty, informace o propojených osobách, informace o půjčkách a úvěrech. [16]

### **1.2.4 Přehled o peněžních tocích (cash flow)**

Součástí účetní závěrky může být i přehled o peněžních tocích. Ve výkazu cash flow jsou zachyceny přírůstky a úbytky peněžních prostředků a také důvody, proč k nim došlo. Rozbor peněžních prostředků je pro firmu důležitý, protože i když vykazuje zisk, nemusí mít dostatek peněžních prostředků. Cash flow můžeme sestavovat přímou nebo nepřímou metodou.[5], [11]

### **1.2.5 Přehled o změnách vlastního kapitálu**

Zvýšení či snížení jednotlivých položek vlastního kapitálu v průběhu běžného období je zachycen v přehledu o změnách vlastního kapitálů, jsou zde také zaznamenány vyplacené dividendy a zdroje, ze kterých bylo čerpáno. [16]

### **1.2.6 Výroční zpráva**

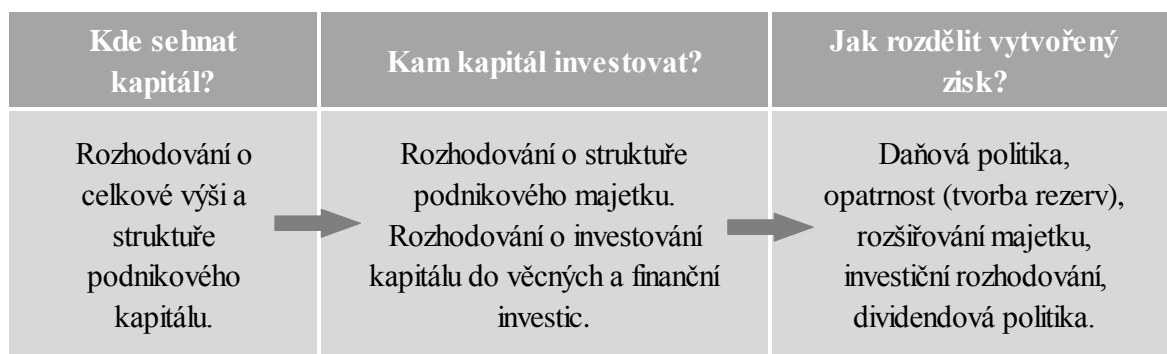
Účetní jednotky, které podléhají auditu, musí povinně sestavovat výroční zprávu. Ve výroční zprávě společnost informuje o vývoji své činnosti a o současném hospodářském postavení. Není součástí účetní závěrky, avšak čerpá z ní informace o majetku, závazcích, vlastním kapitálu a výsledcích hospodaření. [14]

## 2 FINANČNÍ ŘÍZENÍ

Finance a finanční řízení podniku v tržní ekonomice jsou hlavní integrující složkou ekonomiky podniku a jeho řízení. Projevují se zde všechny stránky činnosti podniku, jako jsou zakládání podniku, pořizování majetku, výroba, prodej, inovace, fúze nebo likvidace. Finanční řízení a rozhodování není prováděno izolovaně, a je tedy závislé na okolním prostředí a na existenci zájmů různých subjektů, které jsou s podnikem nějak propojeny.

Finanční cíle jsou důležitou součástí podnikových cílů. Využívají se pro rozhodování mezi alternativami a pro hodnocení efektivnosti podnikání. Za základní cíl podniku se dříve považovalo dosažení maximálního zisku, ale protože tento cíl nezohledňoval časový faktor, stupeň rizika a další cíle podnikání, považuje se dnes za základní cíl podnikání maximalizace tržní hodnoty podniku.[12], [18]

Finanční řízení se zakládá na výběru vhodné varianty získávání vnějších nebo vnitřních zdrojů financování a jejich použití z hlediska základní finančních cílů a s přihlédnutím k různým omezujícím podmínkám, jak můžete vidět na obrázku (Obr. 1). [12]



Obr. 1 Klíčové otázky a oblasti finančního řízení [12]

Tyto tři části finančního řízení, zobrazené na obrázku, tvoří základní kameny celého finančního řízení podniku. Celková struktura finančního řízení podle Valacha [18] zahrnuje tyto oblasti:

- zajišťování finančních zdrojů pro založení či další rozvoj podniku,
- výběr optimální finanční struktury s přihlédnutím ke struktuře majetku, k nákladům na pořízení jednotlivých druhů kapitálu, a také k době jejich splatnosti a k finančnímu riziku,
- financování a řízení oběžného majetku, volba optimální formy krátkodobého financování,



- d) vkládání peněžních prostředků do dlouhodobého majetku, jeho financování a vyhodnocování výhodnosti investičních variant,
- e) rozdělování podnikového zisku s ohledem na daňovou politiku státu. V souvislosti s tím jde také o dividendovou politiku, tvorbu rezervních fondů a zisku z minulých let, odpisovou politiku,
- f) finanční analýza činnosti podniku, která se orientuje hlavně na analýzu likvidity, úroveň financování, využití vloženého kapitálu a rentability podnikání,
- g) finanční plánování tvorby a využití vnitřních a vnějších finančních zdrojů z hlediska krátkodobého i dlouhodobého,
- h) vnitřní finanční řízení velkých integrovaných celků,
- i) využívání zahraničního kapitálu ve financování podnikových činností a vliv změn měnových kurzů a cel na finanční rozhodování,
- j) finanční řízení při spojování, reorganizacích, sanaci a zániku podniku. [18]

## 2.1 Význam finanční analýzy pro finanční řízení

Finanční analýza je jedním z významných nástrojů finančního řízení. Hodnotí minulý a současný vývoj podniku a napomáhá tak rozhodování o budoucnosti. Působí tedy jako zpětná vazba při hodnocení toho, co podnik v jednotlivých oblastech dosáhl, které předpoklady splnil a kde naopak nastala situace, které se chtěl vyhnout nebo kterou neočekával. Výsledky finanční analýzy jsou důležité nejen pro podnik samotný, ale i pro subjekty, které jsou s podnikem spojeny hospodářsky, finančně apod. Jádrem finančního řízení tvoří finanční rozhodování. Pro finanční rozhodování je potřeba dobrá znalost řízeného jevu, zhodnocení dostupných informací, zvážení rizik a nejistot. Zde spočívá smysl a podstata finanční analýzy. [8], [13]

Finanční řízení je zejména praktická činnost, jejímž dlouhodobým hlavním cílem je zajištění výnosnosti kapitálu. Musí přitom brát v úvahu rizika a také řadu cílů, které si podnik určil. Finanční politika podniku je ovlivněna i řadou dalších faktorů, jako jsou ekonomické, politické, legislativní, sociální a kulturní. Pokud podnik zohlední všechny tyto aspekty, pak míří ke splnění základního cíle podniku, což je maximalizovat tržní hodnotu podniku. Tomuto cíli má napomáhat i finanční analýza. [9]

## 2.2 Význam controllingu pro finanční řízení

V ekonomické teorii i praxi je stále silnější potřeba rozvíjet nové metody řízení, které by zabezpečili dlouhodobou úspěšnou existenci podniku. V souvislosti s tím se stále častěji používá controlling. Controlling napomáhá vedení podniku tím, že rozhodování inspiruje, programuje, hodnotí, dále sleduje plnění daných cílů a dává doporučení pro další postup. V České republice je tendence chápat controlling jako pomocný útvar, jehož funkcí je pouze kontrola. Controlling rozhodně není totéž co kontrola. Jeho úloha je daleko širší. Spočívá v poradenství, poskytování informací, sladování rozhodovacích procesů a v komunikaci mezi řídicími pracovníky při sestavování podnikového plánu. V zahraničí spadají pod pravomoc controllingu oddělení účetní, daňové, auditu, analýz a plánování. [17], [18]

### 3 FINANČNÍ ANALÝZA

#### 3.1 Účel finanční analýzy

Tvorba jakéhokoliv finančního rozhodování v podniku musí být podložena finanční analýzou. Na základě výsledků finanční analýzy je založeno řízení majetkové i finanční struktury, cenová politika, řízení zásob atd. Finanční analýza slouží ke komplexnímu vyhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá zjistit, jestli je podnik dostatečně ziskový, jestli má vhodnou kapitálovou strukturu, jestli používá efektivně svých aktiv, jestli je schopen včas splácet své závazky a celou řadu další důležitých skutečností. Znalost finančního postavení je důležitá nejen ve vztahu k minulosti ale i pro odhad a prognózování budoucího vývoje. V nejširším slova smyslu zahrnuje finanční analýza celou řadu metod přispívajících k řešení nejrůznějších rozhodovacích úloh. [5], [17]

#### 3.2 Uživatelé finanční analýzy

Finanční analýzu jako zdroj pro další rozhodování potřebuje celá řada uživatelů:

*Manažeři:* používají finanční analýzu pro krátkodobé a zvláště pak pro dlouhodobé finanční řízení podniku. Finanční analýza odhaluje silné a slabé stránky finančního hospodaření firmy a tak napomáhá rozhodování při finančním plánování.

*Investoři:*

1. Akcionáři (popř. společníci firmy): zajímají se hlavně o návratnost vložených prostředků, tzn. hodnocení rentability vloženého kapitálu.
2. Držitelé úvěrových cenných papírů firmy (dluhopisů, zástavních listů aj.): zajímají se hlavně o likviditu a stabilitu firmy, protože chtějí vědět, zda jim bude cenný papír zaplacen ve stanovený čas a ve stanovené výši.
3. Potenciální investoři: zajímají se o informace, které mohou ovlivnit jejich budoucí investiční záměry, proto se zajímají o finanční zdraví podniku.

*Obchodní partneři:*

1. Dodavatelé (obchodní věřitelé): sledují stabilitu, aby zajistili svůj odbyt, a dále sledují, zda jsou jejich zákazníci schopni dostát svým závazkům.
2. Odběratelé: podobně jako dodavatelé si i odběratelé vybírají podle výsledků finanční analýzy své dodavatele a to obzvláště jedná-li se o dlouhodobý kontrakt.

*Zaměstnanci:* budou sledovat hlavně vyšší mzdy, ale také ziskovost a likviditu, protože ty jsou důležité pro dlouhodobé fungování podniku.

*Banky a jiní věřitelé:* chtějí po potenciálním dlužníkovi co nejvíce informací o finančním stavu, ověřují, zda může nabídnout nějaké záruky a zda bude schopen dostát svým závazkům. Na základě těchto informací se rozhodnou jestli mu půjčí nebo ne.

*Stát a jeho orgány:* potřebují finanční informace pro statistiku, kontrolu plnění daňových povinností a monitorování vládní politiky.

*Analytici, daňový poradci a účetní znalci:* aby správně určili nedostatky a doporučili postup k nápravě, potřebují znát co nejširší aspekty finančního hospodaření podniku.

*Konkurenti:* snaží se získat výsledky podniků, kterým se daří, aby pak mohli napodobit jejich strategii.

*Burzovní makléři:* pro úspěšné obchodování s cennými papíry potřebují co nejvíce informací o finanční situaci podniku.

*Veřejnost:* zajímá se o finanční informaci z různých důvodů. Většinou se zajímá o firmy, jejichž akcie jsou na burze a je po nich velká poptávka.

Než začneme zpracovávat finanční analýzu, musíme vědět pro koho je určena, protože každá skupina dává přednost jiným informacím. [5], [7]

### 3.3 Zdroje dat pro finanční analýzu

Ještě než začneme zpracovávat finanční analýzu, musíme získat informace, které jsou základem pro kvalitní zpracování a výsledky. Finance podniku lze vyjádřit stavem majetku, stavem dluhů a vlastního kapitálu, vyšší výnosů a nákladů, vyšší příjmů a výdajů. [1], [5]

#### 1. Finanční informace

- účetní výkazy podniku (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow a příloha k účetní závěrce),
- výroční zprávy společnosti,
- předpovědi finančních analytiků,
- hospodářské zprávy informačních médií,
- zprávy o finančních rozhodnutích vládních orgánů,
- statistické údaje finanční povahy.

## 2. Nefinanční informace

- z hospodářského života: zprávy o konkurentech, o fúzích, akvizicích, o změnách v řídicích orgánech, o změnách působení firem na různých trzích, o rozhodnutích kartelů apod.,
- z právní sféry,
- z politického života,
- z vědeckého života,
- z oblasti techniky. [6]

Hlavním zdrojem informací používaný ve finanční analýze jsou účetní výkazy, proto je pro finančního analytika důležitá znalost pravidel a pojmů, se kterými se v účetnictví pracuje. Přípravě a sběru dat by se měla věnovat dostatečná pozornost, protože jen díky tomu můžeme získat kvalitní informace a tím pádem i přesné výsledky. Analytik by měl o společnosti vědět co nejvíce, aby mohl vytvořit finanční analýzu s vysokou vypovídací schopností. [5], [9]

## 3.4 Metody finanční analýzy

Metody finanční analýzy se podle Sedláčka [15] dělí na:

*Elementární metody:*

- a) analýza absolutních ukazatelů (stavových i tokových),
  - analýza trendů (horizontální analýza),
  - procentní rozbor (vertikální analýza),
- b) analýza rozdílových ukazatelů (čistý pracovní kapitál),
- c) analýza cash flow,
- d) analýza poměrových ukazatelů: rentability, aktivity, zadluženosti a finanční struktury, likvidity, kapitálového trhu, ukazatelé na bázi cash flow,
- e) analýza soustav ukazatelů,
  - pyramidové rozklady,
  - predikční modely,

*Vyšší metody:*

- a) matematicko-statistické metody,
- b) nestatistické metody. [15]

### 3.5 Postup při finanční analýze

Postup při finanční analýze závisí na tom, zda se jedná o externí či interní zpracování. Prvním krokem při externím zpracování je zjistit informace o samotné společnosti, předmětu její činnosti, strategii, počtu zaměstnanců atd. Významným zdrojem těchto informací jsou výroční zprávy společností. Další část finanční analýzy už je stejná pro externího i interního analytika. Jde o analýzu odvětví, do kterého podnik patří. Tato analýza je důležitá pro zhodnocení současné situace a odhad vývoje odvětví do budoucna. Finanční analýza používá dvě hlavní rozborové techniky a to procentní rozbor a poměrovou analýzu. Dalším krokem je tedy analýza účetních výkazů a porovnání jednotlivých položek se situací podniků v odvětví. Dále následuje zhodnocení všech složek finanční rovnováhy a to je zadluženost, likvidita, rentabilita, aktivita, ukazatele kapitálového trhu a další ukazatelé, což je základ finančního hodnocení podniku. Další část finanční analýzy se zabývá vztahy uvnitř jednotlivých skupin ukazatelů a mezi skupinami ukazatelů a to za pomoci paralelních soustav ukazatelů a pyramidového rozkladu. Závěrem finanční analýzy je zhodnocení výsledků souhrn doporučení, která by měla napomoci ke zlepšení současného stavu společnosti. [5], [17]

### 3.6 Ukazatele finanční analýzy

Údaje obsažené v účetních výkazech jsou ukazateli, a to absolutními. V rozvaze jsou uvedeny údaje o stavu k určitému okamžiku (stavové ukazatele), ve výkazu zisku a ztráty jsou ve formě výnosů a nákladů údaje za daný časový interval (tokové ukazatele). Rozdílové ukazatele získáme z rozdílu stavových ukazatelů. Jestliže dááme do poměru vykázaný údaj s jiným údajem, získáme poměrové ukazatele. [8]

#### 3.6.1 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele používáme hlavně k analýze vývojových trendů (sleduje vývoj určité veličiny v čase – horizontální analýza) a k analýze komponent (sleduje strukturu finančního výkazu vztáženou k určité veličině – vertikální analýza).

**Horizontální analýza** se zabývá změnami absolutních ukazatelů v čase. Porovnávání jednotlivých položek výkazů v čase se provádí po řádcích, proto horizontální analýza, a jednotlivé změny jsou udávány v procentech.



$$\text{Absolutní změna} = \frac{\text{Hodnota}_t}{\text{Hodnota}_{t-1}} \quad (1)$$

$$\text{Procentní změna} = \frac{\text{Absolutní změna} \times 100}{\text{Hodnota}_{t-1}} \quad (2)$$

**Vertikální analýza** spočívá ve zjišťování procentního podílu jednotlivých položek výkazů na vybraném základu, který má hodnotu 100 %. Při analýze rozvahy bývají jednotlivé položky vyjádřeny jako procentuální podíl z celkových aktiv nebo celkových pasiv. Ve výkazu zisku a ztráty se tento podíl počítá z celkových výnosů nebo nákladů. [5]

### 3.6.2 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele získáme z rozdílu stavových ukazatelů. Tyto ukazatele používáme k analýze a řízení finanční situace podniku se zaměřením na jeho likviditu. Nejvýznamnějším ukazatelem je **čistý pracovní kapitál**, vyjadřujeme ho jako rozdíl oběžného majetku a krátkodobých cizích zdrojů. Má-li podnik potřebnou výši relativně volného kapitálu, tzn. financuje-li část svých oběžných aktiv dlouhodobými zdroji, pak je podnik likvidní. Čistý pracovní kapitál je znázorněn na obrázku (Obr. 2). Jeho konstrukce je založena na rozlišení oběžného a dlouhodobého majetku a dále na rozlišení dlouhodobě a krátkodobě vázaného kapitálu. [13]



Obr. 2 Čistý pracovní kapitál z pozice aktiv [13]

### 3.6.3 Poměrové ukazatele

Poměrový ukazatel nám udává vzájemný vztah mezi dvěma položkami účetních výkazů prostřednictvím jejich poměru. Do poměru se však nemůžou dávat jakékoliv položky. Mezi těmito položkami musí být vzájemná souvislost. Poměrových ukazatelů je mnoho, a proto se třídí do skupin, obvykle podle oblastí finanční analýzy. Jsou to ukazatele zadluženosti, aktivity, rentability a likvidity. [8]

### Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury

Ukazatele zadluženosti nám říkají, jak velké riziko podnik nese při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Riziko je vyšší, pokud mám podnik vysokou zadluženost, protože musí splácet své závazky, i když se mu zrovna nedaří. To ovšem neznamená, že zadluženost není užitečná. Díky daňovému štítu (úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku, jelikož úrok je součástí nákladů snižujících výsledek hospodaření, ze kterého se platí daně) je cizí kapitál do určité míry levnější než vlastní kapitál. Podnik by měl usilovat o co nejvhodnější poměr vlastního a cizího kapitálu, protože ten určuje výši nákladů na kapitál. Analýza zadluženosti ukazuje, z jakých zdrojů jsou financována podniková aktiva a kolikrát jsou náklady na cizí kapitál pokryty vytvořeným ziskem. [5]

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}} \quad (3)$$

Čím je podíl vlastního kapitálu větší, tím je daný podnik pro věřitele bezpečnější. Vlastníci se na druhé straně snaží využít finanční páky. Pokud je ukazatel vyšší než oborový průměr, pak bude pro společnost obtížné získat dodatečný kapitál. [15]

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (4)$$

Pro investory je ukazatel míry zadluženosti vnímán jako základní charakteristika, která bývá doplňována ještě ukazatelem úrokového krytí. [3]

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} \quad (5)$$

Úrokové krytí popisuje zadluženost pomocí schopnosti podniku splácet úroky. Má-li ukazatel hodnotu 1, pak podnik vytvořil zisk, který pokryl úroky věřitelů, ale na stát na vlastníky už nic nezbylo.

$$\text{Podíl dlouhodobých cizích zdrojů na cizích zdrojích celkem} = \frac{\text{Dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{Cizí zdroje celkem}} \quad (6)$$

Do dlouhodobých cizích zdrojů jsou zahrnuty dlouhodobé závazky, dlouhodobé bankovní úvěry a rezervy.

$$\text{Podíl dlouhodobých cizí zdrojů na dlouhodobém kapitálu} = \frac{\text{Dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{Dlouhodobí kapitál}} \quad (7)$$

Do dlouhodobého kapitálu patří kromě vlastního kapitálu i dlouhodobé cizí zdroje. [5]

$$\begin{aligned} \text{Krytí dlouhodobých aktiv dlouhodobými zdroji} &= \\ &= \frac{\text{Vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{Dlouhodobá aktiva (netto hodnota)}} \end{aligned} \quad (8)$$

Při hodnotě vyšší než 1 je podnik překapitalizován. To znamená sice vyšší stabilitu podniku, ale na druhé straně se snižuje celková efektivnost.

$$\text{Krytí dlouhodobých aktiv vlastním kapitálem} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Dlouhodobá aktiva (netto hodnota)}} \quad (9)$$

Je podobný předchozímu ukazateli a používá se při hodnocení stability firmy. [14]

### Analýza likvidity

Likvidita je schopnost podniku hradit své závazky a je jednou ze základních podmínek jeho existence. Ukazatele likvidity dávají do poměru to, čím je možno platit (čítatel) s tím, co je nutno zaplatit (jmenovatel). Do čitatele dosazujeme majetkové složky s různou dobou likvidnosti. Nejlikvidnější jsou peníze v hotovosti a na bankovních účtech, oproti tomu nejméně likvidní jsou dlouhodobá aktiva, proto se pro počítání likvidity nepoužívají. [8]

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (10)$$

Může se zdát, že čím vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím jistější je likvidita. Ale ne všechny složky krátkodobých aktiv jsou stejně likvidní. Některé složky jsou přeměnitelné na peníze těžce (pro jejich zastaralost), anebo vůbec (nedobytné pohledávky). Vysoký ukazatel likvidity může mít i nepříznivý vliv na podnik. Pokud má podniky příliš velký podíl krátkodobých aktiv, pak to negativně působí na rentabilitu. [6]

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (11)$$

Ukazatel pohotové likvidity odstraňuje některé nevýhody a ponechává tedy v čitateli jen peněžní prostředky, krátkodobé cenné papíry a krátkodobé pohledávky. [15]

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (12)$$

Pokud jsou hodnoty tohoto ukazatele okamžité likvidity vysoké, svědčí to o neefektivním využívání finančních prostředků.

$$\begin{aligned} \text{Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech} = \\ = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje}}{\text{Oběžná aktiva}} \end{aligned} \quad (13)$$

Tento ukazatel popisuje krátkodobou finanční stabilitu. [5]

### Analýza rentability

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu nám měří schopnost podniku vytvářet nové zdroje (dosahovat zisku za použití investovaného kapitálu). Tento ukazatel je důležitý při rozhodovacích procesech, při nichž je třeba brát v úvahu, jakého ekonomického přínosu dosáhneme vynaložením určitých prostředků na určitý cíl.

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu (ROA)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} \quad (14)$$

Ukazatel rentability celkového kapitálu znázorňuje celkovou efektivnost podniku. Vyjadřuje výnosnost celkového kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly financovány. [2]

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (15)$$

Rentabilita vlastního kapitálu udává výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku.

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}} \quad (16)$$

Ukazatel rentability tržeb udává ziskovou marži, která je důležitá pro hodnocení úspěšnosti podnikání. Výsledek je vhodné porovnat s podobnými podniky.

Vliv zadluženosti na rentabilitu vlastního kapitálu vyjadřuje úroková redukce zisku (počítána jako  $\text{EBT} / \text{EBIT}$ ) a finanční páka ( $A / \text{VK}$ ). Společný vliv obou faktorů můžeme vyjádřit jejich součinem. Tento ukazatel se nazývá *multiplikátor vlastního kapitálu*. Vyjadřuje kolikrát je zvětšen vložený kapitál vlastníků, použitím cizího kapitálu jako zdroje financování. Pokud je hodnota ukazatele větší než 1, pak má zvyšování podílu cizích zdrojů pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu.

$$\frac{\text{EBT}}{\text{EBIT}} \times \frac{A}{\text{VK}} > 1 \quad (17)$$

[5]

### Řízení aktiv

Pomocí ukazatelů aktivity je možné vyjádřit a kvantifikovat, jak účinně, intenzivně a rychle podnik využívá svůj majetek. Pomocí ukazatelů aktivity se posuzuje efektivnost podniku.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} \quad (18)$$

Efektivnost používání celkových aktiv měří ukazatel obrat aktiv. Vyjadřuje, kolikrát za rok se celková aktiva obrátí do tržeb.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrný stav zásob}}{\text{Tržby}} \times 360 \quad (19)$$

Ukazatel doby obratu zásob udává intenzitu využití zásob. Udává, jak dlouho je oběžný majetek vázán ve formě zásob. [3]

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Průměrný stav pohledávek}}{\text{Tržby}} \times 360 \quad (20)$$

Ukazatel doby obratu pohledávek měří, kolik uplyne dní, po které je inkaso peněz zadržováno ve formě obchodního úvěru. Po tuto dobu musí firma čekat na platbu za své prodané výrobky a poskytnuté služby. Tuto dobu ovlivňují také zvyklosti dané země a velikost dané firmy a její vyjednávací postavení na trhu.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazků}}{\text{Tržby}} \times 360 \quad (21)$$

Ukazatel doby obratu závazků vyjadřuje počet dny, během kterých jsou krátkodobé závazky neuhrazeny a podnik využívá bezplatný obchodní úvěr. [4]

### Grafická analýza (spider graf)

Ve finanční analýze se ke zvýšení názornosti používají různé grafy, jedním z nich je tzv. spider graf. Díky tomu grafu můžeme rychle vyhodnotit postavení podniku v řadě ukazatelů vzhledem k odvětvovému průměru, nebo ho můžeme srovnat s nejlepším, popřípadě konkurenčním podnikem. Graf využívá poměrových ukazatelů, které jsou rozděleny do čtyř kvadrantů. První kvadrant zahrnuje ukazatele rentability, druhý ukazatele likvidity, třetí složení finančních zdrojů a čtvrtý ukazatele aktivity. Všechny ukazatele se vyjádří v procentech vůči odvětvovému průměru, který je považován za 100 %. [17]

### 3.6.4 Souhrnné ukazatele

Řada studií řeší problém, které ukazatele pro zhodnocení finanční situace podniku a jeho výkonnosti jsou důležité a jak moc jsou významné. Ukazatele jsou vybírány s ohledem na to, jak dovolují rozlišit podnik s dobrou a ohroženou schopností dostát svým závazkům. [13]

#### Z-skóre

Altmanova formule bankrotu, nazývána také Z-skóre, vychází z diskriminační analýzy. Z-skóre vyjadřuje finanční situaci firmy a může být doplňujícím faktorem při finanční analýze. Pokud je hodnota ukazatele větší než 2,99, pak lze předvídat uspokojivou finanční situaci firmy. Při hodnotách od 1,81 do 2,99 se firma nachází v nevyhraněné finanční situaci neboli tzv. šedé zóně. Je-li hodnota menší než 1,81, znamená to velmi silné finanční problémy firmy a mělo by se přemýšlet o otázce možného bankrotu.

$$Z\text{-skóre} = 0,717 \times A + 1,847 \times B + 3,107 \times C + 0,420 \times D + 0,998 \times E \quad (22)$$

Kde A = pracovní kapitál/aktiva  
B = zisk po zdanění/aktiva  
C = zisk před zdaněním a úroky/aktiva  
D = vlastní kapitál/cizí zdroje  
E = tržby/aktiva.

#### Index IN

Pro podmínky České republiky byly na základě matematicko-statistický modelů ratingu a praktických z finanční analýzy manželi Neumaierovými sestaveny souhrnné metodiky. Index IN01 spojuje předchozí indexy, což znamená spojení bonitního a bankrotního modelu. Tento index byl aktualizován Indexem IN05. Pokud tento ukazatel dosahuje hodnot nad 1,6, podnik tvoří hodnotu. Je-li hodnota mezi 0,9-1,6, jedná se o tzv. „šedou zónu“ a je-li hodnota nižší než 0,9, pak podnik hodnotu netvoří.

$$Index\ IN05 = 0,13 \times A + 0,04 \times B + 3,97 \times C + 0,21 \times D + 0,09 \times E \quad (23)$$

Kde A = aktiva/cizí zdroje  
B = EBIT/ nákladové úroky  
C = EBIT /aktiva  
D = výnosy/aktiva  
E = oběžná aktiva/(krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry). [13]



### Ekonomická přidaná hodnota - EVA

Myšlenkový základ tohoto kritéria je založen na ekonomickém zisku. Rozdíl oproti účetnímu zisku je ten, že ekonomický zisk je rozdílem mezi výnosy a ekonomickými náklady, které oproti účetním nákladům zahrnují také tzv. oportunitní náklady. Mezi tyto náklady především úroky z vlastního kapitálu.

Základní konstrukce ukazatele EVA se opírá o tři klíčové hodnoty:

- hodnotu čistého provozního zisku po zdanění – NOPAT,
- celkový investovaný kapitál – C,
- průměrné náklady kapitálu – WACC.

$$EVA = NOPAT - WACC \times C \quad (24)$$

[4]

### 3.6.5 Soustavy poměrových ukazatelů

Ve finanční analýze lze pro usnadnění vysvětlení vzájemných souvislostí mezi ukazateli využít soustav poměrových ukazatelů. Ekonomický proces je velmi složitý a ukazatelů je velmi mnoho, proto se pro usnadnění vytvářejí soustavy ukazatelů.

Existují dva základní typy soustav ukazatelů:

- a) *Paralelní soustava ukazatelů* – jednotlivé ukazatele jsou řazeny vedle sebe.
- b) *Pyramidová soustava ukazatelů* – je zde jeden vrcholový syntetický ukazatel, ze kterého jsou odvozeny dílčí analytické ukazatele. [5]

### DuPontův rozklad ukazatele rentability

$$ROE = \frac{Zisk}{Vlastní\ kapitál} = \frac{Zisk}{Tržby} \times \frac{Tržby}{Aktiva} \times \frac{Aktiva}{Vlastní\ kapitál} \quad (25)$$

Z DuPontova rozkladu ukazatele ROE je zřejmé kam je třeba zaměřit úsilí o zvyšování rentability. Zlepšení lze dosáhnout nejen zvýšenou rentabilitou tržeb, ale i rychlejším obrátem kapitálu a odvážnějším využitím cizího kapitálu, nebo změnou struktury finanční zdrojů. [8]

### 3.7 Slabé stránky finanční analýzy

Finanční analýza dává velmi důležité a užitečné informace o hospodářské situaci podniku. Má však jistá omezení, která musí uživatelé těchto informací zvážit a věnovat jim pozornost.

Mezi slabé stránky finanční analýzy podle Knápkové [5] patří především:

- vypovídací schopnost účetních výkazů, ze kterých finanční analýza čerpá data, a také rozdílné účetní praktiky podniků,
- působení mimořádných událostí a sezónních faktorů na výsledky hospodaření,
- velká vazba tradičních metod a postupů finanční analýzy na účetní údaje,
- potřeba srovnání výsledků ukazatelů finanční analýzy s jinými podniky,
- zanedbávání rizika, nákladů obětované příležitosti a budoucích přínosů podnikatelských aktivit. [5]

## 4 CONTROLLING

Výraz „controlling“ se často překládá jako „kontrola“. Tento překlad je však neúplný, protože controlling znamená určitý způsob řízení podniku. Controlling je tedy nástroj řízení, který má vedení podniku a řídicím pracovníkům pomáhat při jejich rozhodování. Základní předpokladem pro fungování controllingu je, že podnik používá plánování, které vychází z cílů stanovených vedením podniku. Při kontrole se pak zjišťují odchylky plánu a skutečnosti. Vedení podniku pak pro případné odchylky provede nápravná opatření. S vývojem controllingu se měnily a rozšiřovaly jeho funkce. Nejdříve plnil controlling funkci registrační. Byl zaměřen obzvláště na sběr dat, jeho funkce byla pasivní. Dalším stupněm pak byl aktivně orientovaný. Plnil funkci kontroly hospodárnosti, vypracovával zlepšovací návrhy. Nejvyšším vývojovým stupněm je controlling orientovaný na řízení. Vytváří vlastní systém řízení, který využívá informace z oblasti plánování, kontroly a regulace podnikových aktivit. [17], [19]

*Tři základní principy controllingu:*

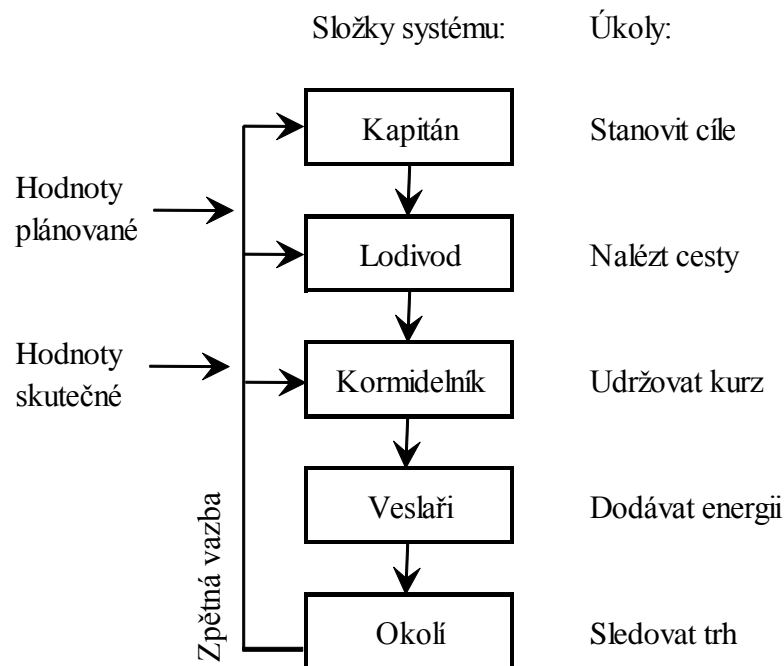
- **Orientace na cíle** – controlling napomáhá při stanovení podnikových cílů a jejich následné kontrole.
- **Orientace na úzké profily** – pro fungování controllingu je nutné vybudovat vhodný informační systém, který bude poskytovat kvalitní data a který následně pomůže odhalit a také odstranit tzv. úzká místa, která brání splnění podnikových cílů.
- **Orientace na budoucnost** – minulost zajímá controlling jen do té míry, jak ovlivňuje budoucnost a jak lze s její pomocí předcházet problémům. [17]

### 4.1 Uživatelé controllingu

Na rozdíl od finanční analýzy, která je určena jak interním tak externím uživatelům, je controlling pouze pro uživatele interní. Controlling je určen pro majitele a top-manažery, kterým pomáhá při rozhodování o výrobní a obchodní strategii firmy a o ekonomické strategii firmy. Dalšími uživateli jsou vedoucí úseků, provozů a dílen, kterým poskytuje potřebné informace o nákladech a výsledcích hospodaření příslušných útvarů. Na základě těchto informací pak mohou motivovat své podřízené a mohou tak dosahovat vyšší efektivity práce a kvality výroby. [21]

## 4.2 Controlling jako kybernetický systém

Kybernetický systém podniku je uzavřený okruh pravidel, ve kterém jsou obsaženy všechny základní části controllingu a který zároveň tyto části propojuje v ucelený systém. Soustava pravidel řízení je znázorněna na obrázku (Obr. 3).



Obr. 3 Kybernetický systém [19]

Pojmy použité v kybernetickém systému se dají použít v podniku a mohou být přiřazeny různým funkcím.

- **Kapitál** – tuto funkci může v podniku vykonávat vedení, které stanoví cíle.
- **Lodivod** – jeho úkolem je využití metod porovnávání plánu a skutečných hodnot, a tak najít cesty k vytyčeným cílům. Předává zjištěné informace a z nich vyplývající doporučení managementu, který má rozhodovací pravomoci.
- **Kormidelník** – jsou to řídicí pracovníci, kteří podporují lodivoda.
- **Veslaři** – pracovníci, kteří provádějí konkrétní práce v podniku a jejich výkony jsou předávány okolí podniku.
- **Okolí** – neboli trh se vždy nevyvíjí tak, jak bylo předpokládáno, proto musí fungovat zpětná vazba, aby podnik mohl na tuto skutečnost zareagovat. Informace jsou předávány lodivodu a kormidelníku, kteří se snaží upravit plán tak, aby bylo možno dosáhnout plánovaných cílů. [19]

## 4.3 Základní kameny controllingového systému

### 4.3.1 Podnikové plánování

Podnikové plánování se snaží, aby bylo dosaženo stanovených podnikových cílů. Usiluje o to, aby bylo zmenšeno riziko chybných rozhodnutí a zvýšila se pravděpodobnost úspěšného dosažení cíle. Mezi dílčími plány existují vzájemné souvislosti, které je třeba zohlednit při dílčích rozhodnutích.

**Strategické plánování** je orientováno dlouhodobě na období minimálně čtyř let. Vedení podniku si tedy stanoví cíle, kterých chce dosáhnout v dlouhodobém časovém horizontu. Mezi strategické cíle může patřit vývoj nových výrobků, zvýšení tržních podílů, otevření nových trhů, výstavba nových kapacit atd. Dlouhodobý finanční plán podniku obsahuje finanční analýzu, plán tržeb, plán cash flow, plánovanou rozvahu, plánovanou výsledovku, investiční rozpočet, rozpočet externího financování.

**Operativní plánování** se vztahuje k jednomu hospodářskému roku. Oproti strategickým plánům je daleko podrobnější. Na základě strategického plánování jsou určeny krátkodobé cíle a opatření tak, aby byla zajištěna dlouhodobá rentabilita a také dostatečná likvidita. Krátkodobý finanční plán zahrnuje roční plánovanou výsledovku, rozvahu, plán cash flow. Plánovací proces se skládá z několika dílčích plánů. [14], [19]

Podnik může sestavovat následující plány: plán odbytu (množství), plán obratu (množství x cena), plán nákladů (variabilních i fixních), plán zisku, plán výroby, plán investic, finanční plán, plán nákupu, personální plán, plánovaná rozvaha, plánovaná výsledovka. [19]

### 4.3.2 Podniková kontrola

Aby bylo možno dosáhnout stanovených cílů, je třeba neustále porovnávat plán a skutečnost. Základní funkcí controllingu je tedy kontrola. Z hlediska hospodárnosti se provádí kontrola veličin, které jsou významné a které se nacházejí mimo předem stanovené meze.

Při kontrole lze uplatnit následující metody:

- Porovnání v čase
- Odvětvové porovnání
- Porovnání plánu se skutečností (těžiště controllingu).

Je-li zjištěna odchylka, pak se vypracovává analýza odchylek. Její výsledky jsou předávány vedení podniku. Vzniklé odchylky mohou být kvantitativní (v zaměstnanosti, v odbytu, ve spotřebě) a kvalitativní (cenové).

Odchylky mohou vzniknout z následujících důvodů: chybné plánování, špatná organizace, nesprávná realizace plánů, nereálně stanovené cíle, nepředvídatelné externí vlivy, organizační změny, zvýšení cen surovin, výpadky strojů atd. [17], [19]

### 4.3.3 Podnikové řízení

Pro správné fungování controllingu je kromě plánování a kontroly potřeba také fungující systém řízení. Fungující řízení nám umožňuje učinit včas taková opatření, která zajistí kompenzování odchylek a dosažení plánovaných cílů. Úkolem řízení, které je těžištěm controllingu, je zajistit, aby všechny vykonávané postupy byly prováděny tak, aby na konci vyšlo vše, co se na počátku naplánovalo. Takové řízení je nutným předpokladem pro dosažení stanovených cílů. Pro controlling je potřeba kooperativní styl řízení, tedy spolupráci mezi všemi stupni vedení a podřízenými pracovníky.

Jestliže se začnou hledat možnosti nápravy až v případě nouze, pak budou příslušná opatření účinkovat pozdě. Controller musí rozhodnout o výběru nejvhodnějších způsobů řízení a ty pak společně s příslušnými oblastmi plně využít. Musí si také stále dávat pozor na to, jaké jsou účinky použitých nástrojů. Musí zvolit pro podnik takové nástroje řízení, aby pomocí nich mohl co nejdříve zjistit, kde v podniku vznikají nebo už vznikly problémy. Tyto nástroje pak musí používat nejen podnikovému vedení, ale i řídicím pracovníkům, aby sami mohli řídit příslušné procesy k dosažení svých cílů.

**Mezi nástroje řízení patří:** analýza návratnosti investice (ROI – Return on investment), analýza kritických bodů (Break-even analysis), analýza ABC, hodnotová analýza, analýza pracovního času, výpočet krátkodobého hospodářského výsledku, výpočet příspěvku na úhradu, vnitropodnikové zlepšovací návrhy, systém ukazatelů.

V controllingu bývají používány **koncepce řízení**, jako je řízení podle cílů, řízení podle výjimek a řízení podle výsledků.

Každý podnik si musí zvolit vhodné nástroje k tomu, aby mohl včas zjistit odchylky a následně zavést protioopatření. Proces řízení v podniku probíhá uvnitř uzavřeného okruhu plánování, kontroly a řízení. Tímto způsobem může být účinně ovlivňován vývoj podniku. [19], [20]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 FINAČNÍ ANALÝZA

### 5.1 Představení společnosti

Společnost XY, spol. s r.o. vznikla v roce 1992 jako rodinná firma, kterou založili bratři XY. Od založení firmy doposud je hlavním předmětem činnosti truhlářství – výroba kuchyňského nábytku. Postavení firmy na trhu je stabilní, firma se řadí mezi 3 nejvýznamnější výrobce kuchyňských linek v ČR.

V roce 1999 byla dokončena výstavba vlastních výrobních a kancelářských prostor. Dokončením výstavby byly vybudovány moderní výrobní, skladovací, kancelářské a prodejní prostory, které byly projektovány přímo pro výrobu kuchyňských linek.

V roce 2001 firma zavedla certifikovaný systém kvality dle ČSN EN ISO 9001:2001 pro výrobu a prodej kuchyňských linek. V roce 2003 byl zaveden systém environmentálního managementu ČSN EN ISO 14001:1997. Důvodem zavedení těchto norem byla a je snaha o zvýšení kvality řízení, s cílem o maximální efektivnost všech ekonomických procesů s dopadem na dodržování předpisů týkající se bezpečnosti práce a předpisů týkající se dodržování ochrany životního prostředí.

V roce 2002 byly zahájeny projektové práce na novém obchodním domě XY v Brně, který byl dokončen v roce 2004. V roce 2008 byl dokončen obchodní dům XY v Praze. [25]

Výrobky společnosti XY si získaly mezinárodní renomé a pomáhají k lepšímu životu nejnáročnějším klientům nejen v tuzemsku, ale také například v Německu, Norsku, Slovensku, Estonsku, Lotyšsku, Rusku či Nizozemsku.

Společnost spolupracuje s výrobcí spotřebičů značky Siemens, Miele a Whirlpool. [24]

#### 5.1.1 Předmět činnosti

Hlavním předmětem činnosti společnosti je truhlářství - výroba kuchyňských linek. Firma vyrábí dvě modelové řady kuchyňských linek, každá z nich má svůj obchodní název.

Další činnosti:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, v režimu živnosti volné,
- vodoinstalatérství, topenářství,
- zednictví,
- technické činnosti v dopravě,



- podlahářství. [25]

### 5.1.2 Sortiment výrobků

Společnost XY, spol. s r. o. nabízí moderní kuchyně, rustikální kuchyně, stylové kuchyně, kuchyňský nábytek, stoly, židle, jídelny, obývací stěny, knihovny, nábytek a sedačky. [24]

### 5.1.3 Vývoj počtu zaměstnanců

Ve firmě XY, spol. s r.o. pracovalo k 31. 12. 2009 celkem 123 stálých zaměstnanců, z toho bylo 61 mužů a 62 žen. Nárůst pracovních sil mezi roky 2003 a 2004 byl zapříčiněn realizací projektu XY v Brně, mezi lety 2006-2007 je zapříčiněn otevřením obchodního domu v Praze. V posledních letech můžeme vidět pokles, který byl zapříčiněn ekonomickou krizí. [25]

*Tab. 1 Počet zaměstnanců ve společnosti XY, spol. s r. o. [25]*

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Řídící pracovníci</b>	3	3	3	3	3	3	3
<b>Ostatní</b>	79	99	115	113	134	121	120
<b>Celkem</b>	82	102	118	116	137	124	123

### 5.1.4 Cíle společnosti

Společnost se zaměřuje na optimální využívání vybudovaných výrobních kapacit. V rámci obchodní činnosti se snaží o další budování obchodní sítě.

### 5.1.5 Ochrana životního prostředí

Samotný pracovní proces výroby kuchyňských linek není spjat s produkcí škodlivých látek a emisí. Umístění firmy XY, spol. s r.o. je mimo přírodní oblast se zvýšenou ochranou prostředí. Aktivní přístup společnosti k ochraně životního prostředí je součástí podnikatelských aktivit společnosti XY, spol. s r. o. V roce 2003 byl úspěšně dokončen proces zavádění systému environmentálního managementu (EMS) získáním certifikátu podle mezinárodní normy ISO 14001. Firma XY v souvislosti se získaným certifikátem ISO 14001 prochází v pravidelných termínech audity, které aktualizují platnost vydaného certifikátu. V rámci firmy je kladen velký důraz na plnění všech legislativních požadavků, zaměřených na životní prostředí. Soulad činnosti společnosti XY, spol. s r.o., s platnou legislativou, ve všech oblastech životního prostředí (vodní hospodářství, ochrana ovzduší, nakládání s odpady), zajišťuje ekolog firmy (na základě uzavřené smlouvy). Společnost XY, spol.

s r.o., likviduje veškeré odpady na základě smluvních vztahů, zejména se společností Marius Pedersen a.s., která je oprávněna k této likvidaci. Ve společnosti je kladen důraz na prevenci negativních vlivů na životní prostředí. [25]

### 5.1.6 SWOT analýza

Tab. 2 SWOT analýza společnosti XY, spol. s r. o. [vlastní]

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>- patří mezi tři nejvýznamnější výrobce kuchyňských linek v České republice</li> <li>- stabilní vlastnická struktura</li> <li>- certifikace ISO 9001:2001 a ISO 14001:1997</li> <li>- široký sortiment výrobků</li> <li>- kromě nabídky standardních kuchyní nabízí také levnější kuchyně</li> <li>- nejmodernější výrobní technologie</li> <li>- zázemí společnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nutnost vysokých investic do výroby a moderních technologií za účelem udržení vysoké kvality a konkurenční schopnosti</li> <li>- nový informační systém (ERP systém)</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>- nové obchodní domy v Praze a Brně</li> <li>- proniknutí na další trhy</li> <li>- sledování současných trendů</li> <li>- rozšíření výroby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- změny cen vstupních materiálů</li> <li>- rivalita firem působících na daném trhu</li> <li>- vývoj cen ropy - zdražování energií</li> <li>- vývoj DPH</li> </ul>

## 5.2 Představení odvětví

Společnost XY, spol. s r. o., můžeme zařadit podle klasifikace CZ NACE do oblasti 31.02 Výroba kuchyňského nábytku. Pro porovnání v předchozích letech je nutné provést zařazení dle původní klasifikace ekonomických činností do OKEČ 36 – Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, přesněji do OKEČ 36.13 – Výroba ostatního kuchyňského nábytku. Podkladem pro charakteristiku odvětví byli materiály MPO - Panorama českého průmyslu 2009.

Odvětví výroba nábytku je typické vysokou materiálovou náročností, která představuje až 80 % z celkových nákladů. Výroba nábytku zahrnuje produkci sedacího nábytku, nábytku

do obývacích a dětských pokojů, ložnic a jiných obývacích prostorů, kuchyňského nábytku, nábytku pro vybavení kanceláří, bank, nemocnic, zdravotnických a jiných zařízení, obchodů, ale i ostatního nábytku, jako je kovový, solitérní a doplňkový nábytek.

Odvětví se v roce 2009 v rámci zpracovatelského průmyslu podílelo na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb ve výši 3 %. Výhodou pro výrobce je, že základní materiály pocházejí z tuzemska, a dovoz je omezen pouze na vybrané skupiny výrobků. Kuchyňský nábytek v poslední době vyniká velmi dobrou evropskou úrovní.

Mezi lety 2005 a 2007 došlo k poklesu výrobních společností. Po zvýšení v roce 2008 přišel opět v roce 2009 pokles, na kterém se výrazně podílela světová hospodářská krize. V roce 2009 oproti předchozímu roku došlo k poklesu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Jedním z důvodů poklesu prodeje nábytku je útlum stavebních činností v České republice. Poklesl taky počet zaměstnanců meziročně o 13,9 %, jako důsledek zvyšování produktivity práce a konkurenčních tlaků. Do budoucna se počítá s dalším propouštěním nadbytečných zaměstnanců. Dynamika růstu produktivity práce však není dostatečná. V tomto směru by odvětví pomohla např. výstavba velkého nábytkářského závodu s vysoce produktivní výrobou a moderním strojním zařízením za případné účasti zahraničního kapitálu. O investice v tomto odvětví však zahraniční investoři v posledních letech nemají zájem. Naopak v České republice se neustále rozšiřuje počet nábytkářských prodejních řetězců (IKEA, Kika, Sconto, Asko, Mobelix, Jysk, XXXLutz aj.). Vývoz výrobků tohoto odvětví směřuje zejména do členských zemí Evropské Unie.

Pro další růst odvětví je důležité zázemí kvalitních domácích obnovitelných surovin, zavádění nejmodernější techniky a technologie a také lidský činitel. Odvětví se úspěšně vyrovnalo s nároky, jaké představuje globalizace světového trhu. Nyní však bude hlavní úkol překonat současnou světovou ekonomickou krizi. [23]

### **5.3 Analýza absolutních ukazatelů**

#### **5.3.1 Analýza majetkové a finanční struktury**

Z tabulky (P II) můžeme vidět, že celková bilanční suma má rostoucí trend. Jedinou výjimkou je rok 2009, kdy došlo k 5% poklesu, kvůli ekonomické krizi. Pokles byl zaznamenán v celém odvětví (P VI) a to o 14%. Aktiva se od roku 2005 zvýšila o více než 60%. Na tomto růstu se nejvíce podílel dlouhodobý majetek, který ve společnosti v roce 2009 tvořil 77% z celkových aktiv (P I). Zaměříme-li se podrobněji na dlouhodobý majetek,

zjistíme, že největší zastoupení mají stavby. Jejich podíl na aktivech se za sledované období pohybuje mezi 60-76%. Hlavním důvodem je, že firma má vlastní výrobní zázemí a obchodní domy v Praze a Brně. Nárůst dlouhodobého hmotného majetku byl největší za období 2007-2008, to se projevilo v rozvaze v položce nedokončený dlouhodobí majetek. Zde se jednalo o obchodní dům v Praze, který byl v roce 2009 otevřen, což se projevilo na zvýšení položky stavby o 208%. Z hlediska „stáří“ dlouhodobého majetku můžeme říct, že dlouhodobý majetek je odepsán z jedné třetiny. Tak tomu ovšem není u samostatných movitých věcí, které jsou odepsány téměř z 90%.

Oproti odvětví (P V), kde je podíl dlouhodobého majetku a oběžného majetku na aktivech rovnoměrný, má společnost podíl oběžného majetku na aktivech menší. Na oběžném majetku se nejvíce podílí zásoby. Protože se jedná o výrobní podnik, má největší podíl aktivech materiál. Společnost také prodává různé spotřebiče, což se projeví v zhruba v 5% podílu zboží na aktivech. Mezi lety 2006-2009 můžeme vidět postupný pokles všech složek oběžného majetku. Za pokles zásob, pohledávek a mezi lety 2008-2009 i finančního majetku může nedostatek zakázek, způsobený finanční krizí. Tento pokles se projevil v celém odvětví.

Pasiva jsou z větší části tvořena vlastním kapitálem (60% v roce 2009) a podobně tomu je v roce 2009 i u odvětví, i když ve dřívějších letech měla společnost daleko vyšší podíl vlastního kapitálu než odvětví. Oproti odvětví má společnost nízký podíl základního kapitálu, ale má vyšší podíl výsledku hospodaření minulých let (58% v roce 2009), který se také v čase neustále zvyšuje, což znamená, že společnost ponechává vydělané zisky ve společnosti pro její další rozvoj. Podíl cizích zdrojů na pasivech se postupně zvyšuje. Největší nárůst cizích zdrojů byl mezi roky 2007-2008 a to dokonce o 245%. Na toto navýšení měla vliv položka dlouhodobé bankovní úvěry. Oproti odvětví nemá společnost žádné krátkodobé úvěry. Po bankovních úvěrech jsou významnou položkou cizích zdrojů také krátkodobé závazky. Závazky z obchodních vztahů v mezi lety 2006-2007 narostli o 134%, ale v následujících letech už zaznamenali pokles. Celkově poklesly mezi roky 2005-2009 o 50%. Na poklesu závazků, stejně jako u pohledávek na straně aktiv, se podílela hospodářská krize. Společnosti se za sledované období dařilo postupně vyrovnávat poměr vlastních a cizích zdrojů.

### 5.3.2 Analýza výnosů a nákladů

I když se jedná o výrobní podnik, tvoří tržby za prodej vlastních výrobků a služeb zhruba jen 50% výnosů, což můžeme vidět v tabulce (P III), čímž se výrazně odlišuje od odvětví (P VII), kde je tento podíl kolem 90%. Z 40% se na výnosech podílí tržby za prodej zboží. Je to dáno tím, že společnost se zabývá výrobou a prodejem kuchyní, do kterých dodává i různé spotřebiče, které nabízí také zvlášť. V mezi roky 2006 a 2007 došlo k nárůstu výnosů o 23% (P IV), ale v následujících letech došlo k poklesu, pokaždé o více než 10%. Za tímto poklesem je nedostatek zakázek, způsobený hospodářskou krizí. Výnosy poklesly také v odvětví (P VIII).

V rámci nákladů se společnost odlišuje od odvětví v podílu výkonové spotřeby, která je v odvětví kolem 70%, zatímco ve firmě jen kolem 40%. Výkonová spotřeba se sice podílí na nákladech společnosti nejvíce, ale podílu kolem 35% dosahují náklady na prodané zboží a jsou tak druhou nejvýznamnější položkou nákladů. Důvod je stejný jako u výnosů. Stejně jako u výnosů došlo i u nákladů k poklesu za roky 2008 a 2009, pokaždé kolem 10%. Další významnou položkou nákladů jsou osobní náklady, které jsou v podniku za sledované období zhruba ve výši 10% z nákladů. Tento poměr je nižší než u odvětví, ale i tak by se firma osobním nákladům měla věnovat, protože jejich pokles je menší než u celkových nákladů.

### 5.3.3 Vývoj hospodářského výsledku

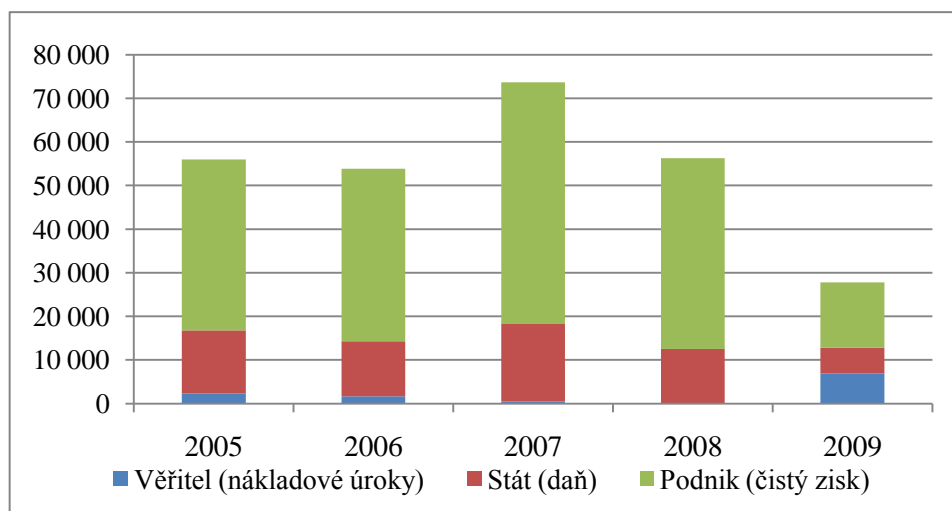
V tabulce (Tab. 3) je sumarizován přehled vývoje výsledku hospodaření i jeho jednotlivých částí. V tabulce je možné sledovat nárůst výsledku hospodaření za účetní období až do roku 2007. V roce 2008 už se na výsledcích firmy projevila světová hospodářská krize a výsledek hospodaření poklesl o 26% a v roce 2009 dokonce o 67%. Výsledek hospodaření je tvořen převážně provozním výsledkem hospodaření.

Tab. 3 Vývoj výsledku hospodaření [vlastní]

(v tis. Kč)	2005	2006	2007	2008	2009
Provozní VH	53 768	51 223	71 498	52 185	25 957
Finanční VH	-127	938	1 671	4 034	-5 022
Mimořádný VH	-22	0	0	0	0
<b>VH za účetní období</b>	<b>39 166</b>	<b>39 578</b>	<b>55 376</b>	<b>43 757</b>	<b>14 992</b>
VH před zdaněním	53 619	52 161	73 169	56 219	20 935
VH před zdaněním a úroky	55 951	53 851	73 625	56 253	27 813
Nákladové úroky	2 332	1 690	456	34	6 878

Na obrázku (P IX) můžete vidět, že výsledek hospodaření není velmi ovlivňován rezervami, které společnost v letech 2007-2009 čerpala, ale jen v malé míře.

Z hlediska dělení EBIT podle obrázku (Obr. 4) můžeme říct, že v posledním roce se zvýšil podíl věřitelů na výsledku hospodaření a projevilo se tak vyšší zapojení cizího kapitálu. EBIT byl nejvyšší v roce 2007, kdy byla nejvyšší také daňová povinnost. Ta spolu výsledkem hospodaření v následujících letech klesá.



Obr. 4 Dělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním [vlastní]

## 5.4 Rozdílové ukazatele

V tabulce (Tab. 4) je uveden vývoj čistého pracovního kapitálu ve společnosti XY, spol. s r. o. ve sledovaných letech. Společnost má ve všech hodnocených letech čistý pracovní kapitál v kladných hodnotách. To znamená, že krátkodobé závazky jsou nižší než oběžný majetek. Společnost má tedy dostatečnou finanční rezervu ke krytí neočekávaných závazků.

Tab. 4 Vývoj čistého pracovního kapitálu ve společnosti [vlastní]

(v tis. Kč)	2005	2006	2007	2008	2009
ČPK	96 848	111 325	71 289	139 434	92 034

## 5.5 Analýza poměrových ukazatelů

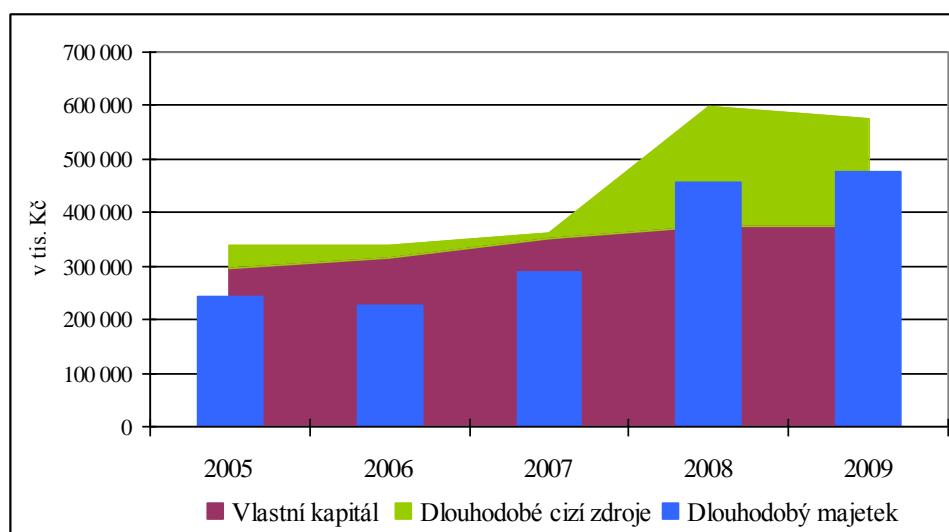
### 5.5.1 Analýza zadluženost, majetkové a finanční struktury

Společnost měla v letech 2005-2007 nízkou celkovou zadluženost (Tab. 5), ale v posledních dvou analyzovaných letech se dostala do doporučených hodnot (30-60%), které jsou také srovnatelné s odvětvím (P X Tab. 16). K tomu přispělo hlavně přijetí dlou-

hodobého bankovního úvěru v roce 2008. To se projevilo také na podílu dlouhodobých cizích zdrojů na cizích zdrojích celkem. Zatímco v roce 2007 byl tento podíl kolem 10%, v roce 2009 byl už 81% a tím se také společnost velmi odlišuje od odvětví. Důležitým faktem pro posuzování dlouhodobé finanční rovnováhy je to, že dlouhodobý majetek společnosti je krytý dlouhodobým kapitálem. Z grafu (Obr. 5) můžeme vidět, že v letech 2005-2007 byl dlouhodobý majetek kryt dokonce jen vlastním kapitálem, což se změnilo až v letech 2008 a 2009. Z grafu je také zřejmé, že společnost kryje dlouhodobým kapitálem také část svého oběžného majetku. Můžeme tedy říct, že podnik používá konzervativní strategii financování, dává tedy přednost stabilitě před výnosem. Stejně jako u společnosti je zlaté pravidlo financování každoročně splňováno i u odvětví. Z hlediska úrokového krytí, můžeme společnost hodnotit pozitivně. V letech 2005-2008 je úrokové krytí vyšší než doporučná hodnota 5. V roce 2008 byl tento ukazatel velmi vysoký, ale v roce 2009 už se projevilo přijetí dlouhodobého úvěru z předcházejícího roku a hodnota ukazatele klesla na hodnotu 4. Ale i tak je společnost schopná vytvořit zisk a pokrýt úroky z půjček.

Tab. 5 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury společnosti [vlastní]

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Celková zadluženost	22,0%	17,8%	18,7%	42,7%	39,6%
Míra zadluženosti	0,28	0,22	0,23	0,74	0,66
Dlouhodobé cizí zdroje/ Cizí zdroje	50,8%	33,0%	10,5%	79,8%	81,1%
Dlouhodobé cizí zdroje/ Dlouhodobý kapitál	12,5%	6,7%	2,4%	37,3%	34,8%
Vlastní kapitál/ Dlouhodobý majetek	1,23	1,39	1,22	0,82	0,78
Dlouhodobé zdroje/ Dlouhodobý majetek	1,40	1,49	1,25	1,31	1,20
Úrokové krytí	24,0	31,9	161,5	1654,5	4,0



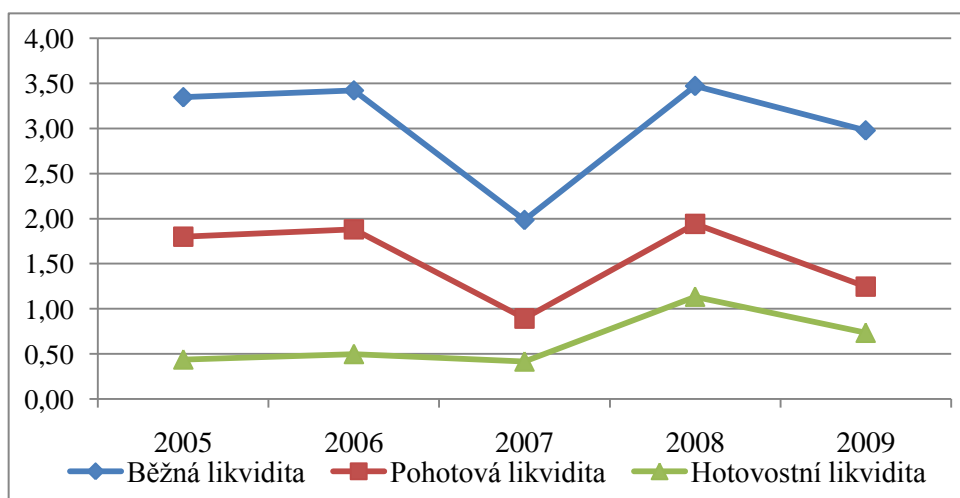
Obr. 5 Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji [vlastní]

### 5.5.2 Analýza likvidity

Hodnoty ukazatelů likvidity společnosti (Tab. 6) jsou ve srovnání s odvětvím (P X Tab. 17) vyšší. Ukazatele běžné likvidity jsou s výjimkou roku 2007 nad doporučenými hodnotami (1,5 – 2,5). Podobně je tomu i u ukazatele pohotové likvidity, zde ale v roce 2007 ukazatel dosahoval menších než doporučených hodnot (1 – 1,5). Důvodem byl pokles pohledávek a na straně pasiv růst krátkodobých závazků. (U ukazatele pohotové likvidity bylo počítáno i s dlouhodobými pohledávkami, protože materiály poskytované MPO nerozlišují krátkodobé a dlouhodobé pohledávky.) Hotovostní likvidita se v letech 2005-2009 pohybovala v doporučených mezích 0,2 – 0,5. V roce 2008 však vlivem nárůstu peněz v bankách a poklesu závazků z obchodních vztahů dosáhla hodnoty 1,13. Společnost by si měla dávat pozor na vysoké hodnoty tohoto ukazatele, protože svědčí o neefektivním využití finančních prostředků. Vývoj ukazatelů likvidity můžete vidět na obrázku (Obr. 6). Ukazatelé ČPK/OA a ČPK/A poukazují na krátkodobou finanční stabilitu. Podíl ČPK na oběžných aktivech je u společnosti vyšší než jsou doporučené hodnoty (30-50%) a také než jsou hodnoty v odvětví.

Tab. 6 Ukazatele likvidity společnosti XY [vlastní]

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Běžná likvidita	3,35	3,42	1,98	3,47	2,98
Pohotová likvidita	1,80	1,88	0,89	1,94	1,25
Hotovostní likvidita	0,44	0,50	0,41	1,13	0,73
ČPK/OA	70,1%	70,8%	49,6%	71,2%	66,4%
ČPK/A	25,4%	28,9%	16,5%	21,3%	14,8%



Obr. 6 Vývoj likvidity společnosti XY v letech 2005-2009 [vlastní]

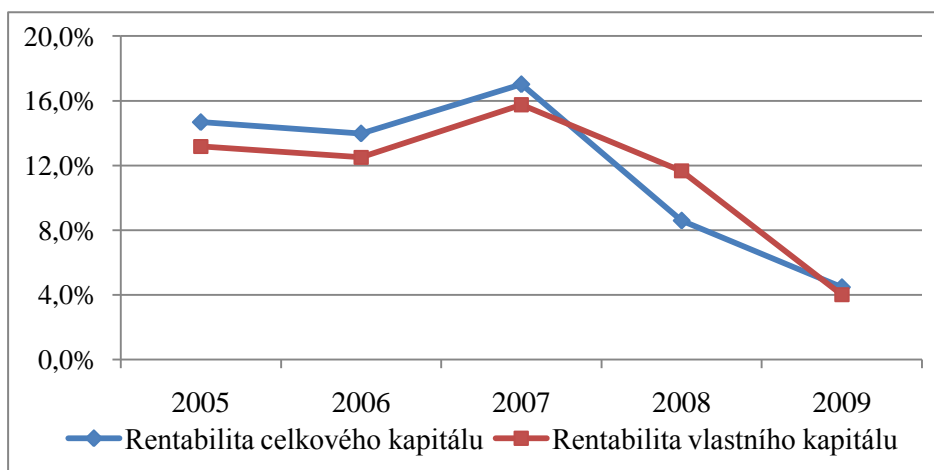


### 5.5.3 Analýza rentability

Rentabilita tržeb (Tab. 7) se od roku 2007 snižuje, což zavinil pokles zakázek z důvodu ekonomické krize. Stále je však vyšší než u odvětví (P X Tab. 18), kde dosahuje dokonce záporných hodnot. Podobně je tomu i u rentability celkového kapitálu, která měří výkonnost podniku. Ta dosahovala nejvyšší hodnoty v roce 2007, a to 17%, a pak začala klesat. Rentabilita vlastního kapitálu, která vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku, je také vyšší než v odvětví, ale v roce 2009 dosáhla pouze 4%, pokud bude i nadále klesat, pak se nevyplatí do takového podniku investovat peníze. Vývoj rentability vlastního a celkového kapitálu je znázorněn na obrázku (Obr. 7).

Tab. 7 Ukazatele rentability společnosti XY [vlastní]

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Rentabilita tržeb	9,4%	9,5%	10,7%	9,5%	4,1%
Rentabilita celkového kapitálu	14,7%	14,0%	17,0%	8,6%	4,5%
Rentabilita vlastního kapitálu	13,2%	12,5%	15,7%	11,7%	4,0%



Obr. 7 Vývoj rentability společnosti XY [vlastní]

Vliv zadlužeností na rentabilitu vlastního kapitálu vyjadřuje multiplikátor vlastního kapitálu (Tab. 8). Ten u analyzované společnosti dosahuje ve všech sledovaných letech hodnot vyšších jak 1, proto by zvyšování podílu cizích zdrojů na pasivech mělo pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu.

Tab. 8 Multiplikátor vlastního kapitálu společnosti [vlastní]

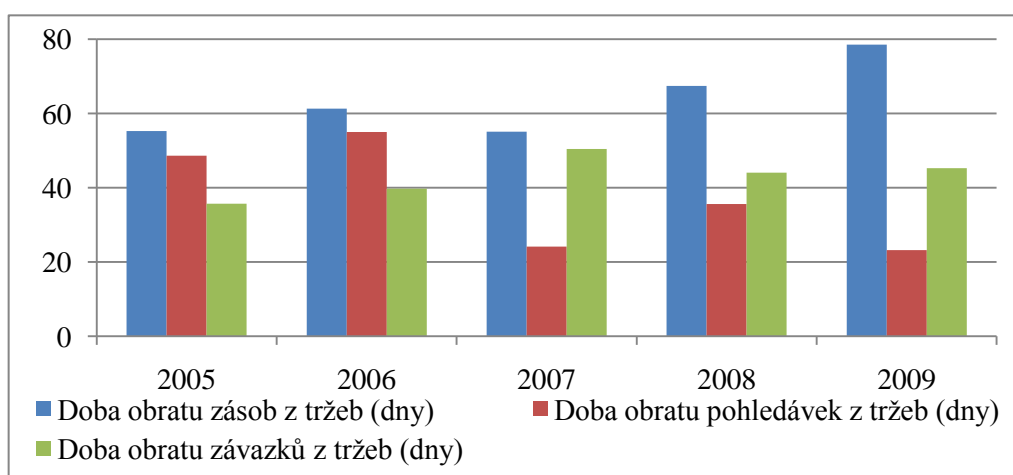
Rok	2005	2006	2007	2008	2009
EBT/EBIT	0,96	0,97	0,99	1,00	0,75
A/VK	1,28	1,22	1,23	1,74	1,66
<b>Multiplikátor</b>	<b>1,23</b>	<b>1,18</b>	<b>1,22</b>	<b>1,74</b>	<b>1,25</b>

### 5.5.4 Analýza aktivity

O malém vlivu změny stavu zásob nedokončené výroby a hotových výrobků, aktivace, finančních výnosů atd. svědčí to, že se ukazatele obratu celkových aktiv počítaných z tržeb a výnosů příliš neliší (Tab. 9). V posledních dvou sledovaných letech tyto ukazatele u společnosti nedosahovaly minimální hodnoty 1, tzn. že z 1 Kč majetku nebylo dosaženo 1 Kč tržeb nebo výnosů. Hodnoty obratu celkových aktiv počítaného z tržeb byly u odvětví (P X Tab. 19) vyšší a po celé sledované období vyšší než 1. Také doba obratu zásob je u společnosti vyšší než v odvětví. V posledních dvou letech se projevil pokles zakázek a doba obratu zásob se zvyšovala a v roce 2009 dosáhla 79 dnů. Pokud porovnááme dobu obratu pohledávek ve společnosti a odvětví, zjistíme, že společnost dostává své pohledávky zaplacené dříve než je tomu v průměru v odvětví, což můžeme hodnotit pozitivně. Je dobré si ukazatel doby obratu pohledávek porovnat s dobou obratu závazků (Obr. 8). Společnost dostává v letech 2007-2009 zaplacené své pohledávky dříve, než platí své závazky. Doba obratu závazků je v posledních dvou letech srovnatelná s odvětvím.

Tab. 9 Ukazatele aktivity společnosti XY [vlastní]

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Obrat celkových aktiv z tržeb	1,09	1,08	1,19	0,70	0,60
Obrat celkových aktiv z výnosů	1,18	1,18	1,29	0,76	0,67
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	55	61	55	67	79
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	49	55	24	36	23
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	36	40	50	44	45



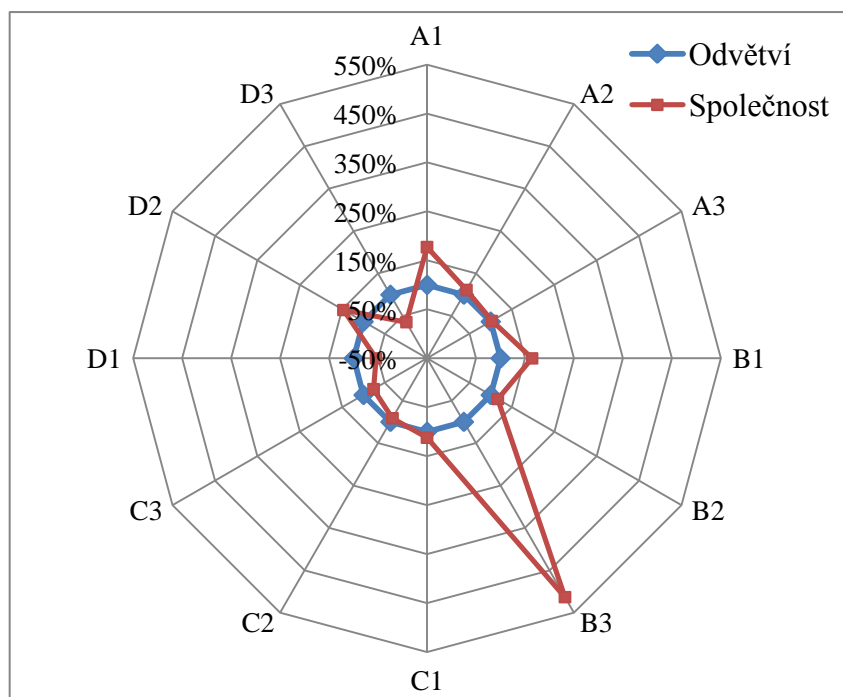
Obr. 8 Vývoj ukazatelů obratovosti společnosti XY [vlastní]

### 5.5.5 Spider analýza

Z tabulky (Tab. 10) a obrázku (Obr. 9) můžeme pozorovat, že firma dosahuje lepších výsledků v oblasti rentability tržeb (A1). Ve zbylých dvou ukazatelích rentability je na tom podobně jako odvětví. I když ukazatele rentability společnosti v posledních letech klesaly, nedostaly se do záporných hodnot tak, jak tomu bylo u odvětví. Ukazatele likvidity (B1, B2, B3) jsou oproti odvětví vyšší a jsou také vyšší než doporučené hodnoty těchto ukazatelů, což by mohlo svědčit o neefektivním využívání peněz v různých formách oběžného majetku. Nejvýrazněji se odlišuje hotovostní likvidita (B3). Z hlediska zadluženosti vychází výsledky firmy za rok 2009 podobně jako v odvětví (C1, C2, C3). Co se týče ukazatelů obratovosti, je zřejmé, že efektivněji využívají majetek podniky v odvětví než společnost XY, spol. s r. o., (D1, D2). Pozitivně můžeme hodnotit ukazatel doby obratu pohledávek počítaný z tržeb (D3), který dosahuje menších hodnot než odvětví, podnik tedy dostává své pohledávky splaceny dříve než je tomu v odvětví.

Tab. 10 Porovnání poměrových ukazatelů společnosti XY, spol. s r. o., a odvětví v roce 2008 a 2009 [vlastní]

Ukazatel		Rok 2008		Rok 2009	
		XY	Odvětví	XY	Odvětví
<b>Rentabilita</b>	A1 Rentabilita tržeb	9,5%	-0,4%	4,1%	2,3%
	A2 Rentabilita celkového kapitálu	8,6%	1,5%	4,5%	4,0%
	A3 Rentabilita vlastního kapitálu	11,7%	-0,9%	4,0%	3,9%
<b>Likvidita</b>	B1 Běžná likvidita	3,47	2,02	2,98	1,81
	B2 Pohotová likvidita	1,94	1,24	1,25	1,07
	B3 Hotovostní likvidita	1,13	0,17	0,73	0,14
<b>Zadluženost</b>	C1 Celková zadluženost	42,7%	42,2%	39,6%	35,3%
	C2 Dlouhodobé zdroje/ Dlouhodobý majetek	1,31	1,42	1,20	1,31
	C3 Úrokové krytí	1654,5	1,20	4,0	5,30
<b>Obratovost</b>	D1 Obrat celkových aktiv z tržeb	0,70	1,19	0,60	1,10
	D2 Doba obratu zásob z tržeb (dny)	67	52,43	79	53,24
	D3 Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	36	72,00	23	66,32



Obr. 9 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti XY, spol. s r. o., a odvětví v roce 2008 [vlastní]

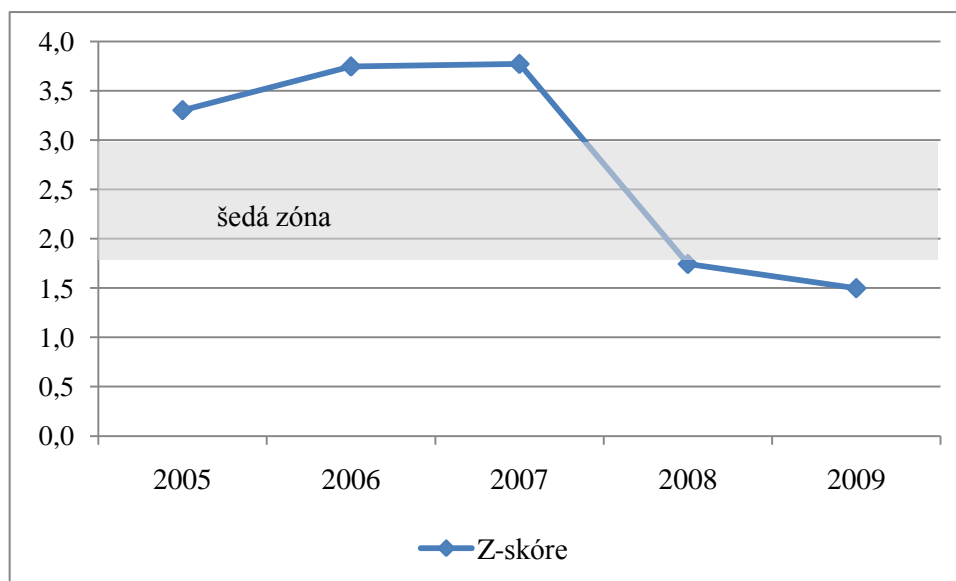
## 5.6 Souhrnné ukazatele

### 5.6.1 Z-skóre

V letech 2005-2007 se firma XY, spol. s r. o., nacházela v uspokojivé finanční situaci (Tab. 11 a Obr. 10). V roce 2008 dosáhla hodnot pod hranici šedé zóny a v roce 2009 hodnoty Z-skóre byly ještě nižší, což může naznačovat finanční problémy společnosti. Tento pokles byl způsoben hlavně zvýšením podílu cizího kapitálu a také snížením tržeb.

Tab. 11 Výpočet Z-skóre společnosti XY, spol. s r. o. [vlastní]

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
0,717 x ČPK/A	0,182	0,207	0,118	0,153	0,106
0,847 x ČZ/A	0,087	0,087	0,108	0,057	0,020
3,107 x EBIT/A	0,456	0,434	0,529	0,267	0,139
0,420 x VK/CZ	1,489	1,940	1,825	0,564	0,638
0,998 x T/A	1,090	1,078	1,192	0,703	0,594
<b>Z-skóre</b>	<b>3,303</b>	<b>3,746</b>	<b>3,772</b>	<b>1,744</b>	<b>1,498</b>



Obr. 10 Výsledky Z-skóre s vyznačením šedé zóny v letech 2005-2009  
[vlastní]

### 5.6.2 Index IN05

Podle indexu IN05 podnik v letech 2005-2008 tvořil hodnotu (Tab. 12). Vysoká hodnota indexu v roce 2008 je ovlivněna ukazatelem úrokového krytí, hlavně pak nákladovými úroky, které měla společnost v roce 2008 nízké. V roce 2009 došlo poklesu indexu a podnik v tomto roce můžeme zařadit do šedé zóny.

Tab. 12 Výpočet Indexu IN05 společnosti XY, spol. s r. o. [vlastní]

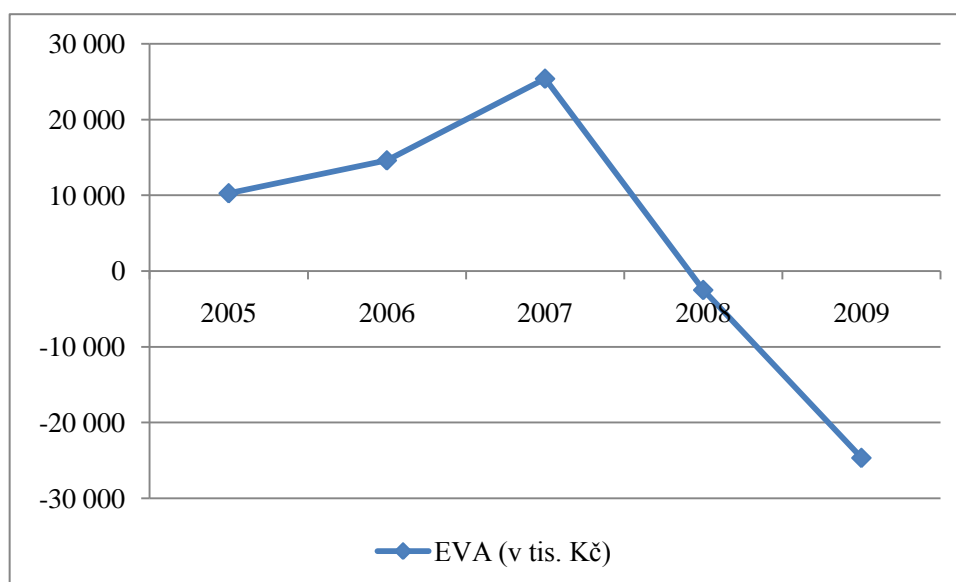
Rok	2005	2006	2007	2008	2009
0,13 x A/CZ	0,591	0,731	0,695	0,305	0,328
0,04 x EBIT/NÚ	0,960	1,275	6,458	66,180	0,162
3,97 x EBIT/A	0,583	0,555	0,676	0,341	0,178
0,21 x V/A	0,248	0,248	0,272	0,159	0,141
0,09 x OA/(KZ+KBU)	0,301	0,308	0,179	0,313	0,268
<b>Index IN05</b>	<b>2,682</b>	<b>3,116</b>	<b>8,279</b>	<b>67,297</b>	<b>1,077</b>

### 5.6.3 Ekonomická přidaná hodnota – EVA

Jak můžeme vidět v tabulce (Tab. 13) hodnoty ukazatele EVA byly za období 2005-2007 kladné, ale od roku 2008 jsou záporné, což znamená, že firma svojí činností snižuje hodnotu prostředků vložených vlastníky. To mohlo být způsobeno klesajícími hodnotami ukazatele rentability vlastního kapitálu. Hodnoty rentability vlastního kapitálu byly v posledním sledovaném roce nižší, než je bezriziková sazba.

Tab. 13 Výpočet ukazatele EVA společnosti [vlastní]

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Bezriziková sazba	4,80%	3,53%	4,28%	4,55%	4,67%
$r_{\text{podnikatelské}}$	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
$r_{\text{LA}}$	4,21%	4,21%	4,14%	3,50%	3,58%
$r_{\text{FinStab}}$	0%	0%	0%	0%	0%
WACC	9,01%	7,74%	8,42%	8,05%	8,25%
$r_e$	9,72%	7,89%	8,53%	12,33%	10,60%
ROE	13,2%	12,5%	15,7%	11,7%	4,0%
VK	297 343	316 679	351 664	375 150	374 043
<b>EVA (v tis. Kč)</b>	<b>10 270</b>	<b>14 606</b>	<b>25 385</b>	<b>-2495</b>	<b>-24 647</b>



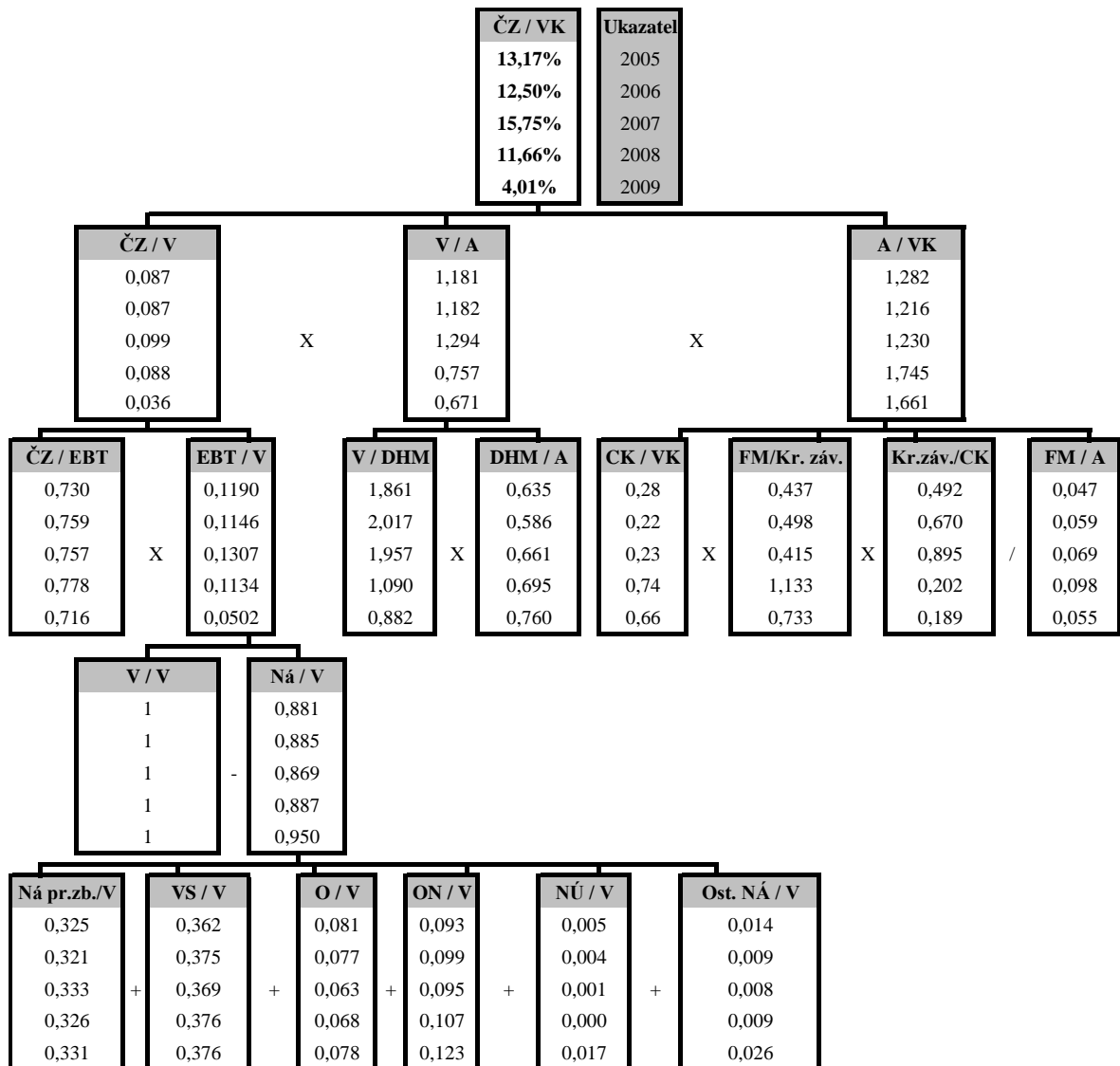
Obr. 11 Graf vývoje ukazatele EVA společnosti XY [vlastní]

#### 5.6.4 Rozklad ROE

Rozklad rentability vlastního kapitálu (Obr. 11) názorně ukazuje, čím byla v letech 2005-2009 ovlivněna. Rentabilita vlastního kapitálu se do roku 2007 zvyšuje, ale od roku 2008 klesá a v roce 2009 se dosahovala jen 4%. Podobný vývoj má i část rozkladu a to zisková marže. U tohoto ukazatele můžeme v roce 2009 vidět pokles. Ten byl způsoben tím, že náklady i výnosy poklesly, pokles u nákladů byl menší než u výnosů.

Největší podíl na snížení rentability kapitálu má obrat aktiv z výnosů, který se v posledních dvou letech snížil a je nižší než u odvětví, což svědčí o neefektivním využívání aktiv v analyzované společnosti. I když se zvyšuje podíl dlouhodobého majetku na aktivech, tak podíl výnosů a dlouhodobého majetku je menší.

Poslední částí rozkladu je finanční páka. Tento ukazatel se v roce 2008 zvýšil. Projevilo se zde přijetí bankovního úvěru, čímž se zvýšil podíl cizích zdrojů na aktivech a také míra zadluženosti. V průběhu posledních let se snížil podíl krátkodobých závazků na cizích zdrojích.



Obr. 12 Rozklad rentability vlastního kapitálu společnosti v letech 2007 – 2009 [vlastní]

## 6 ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ A DOPORUČENÍ

Hlavním úkolem mé bakalářské práce bylo provést u společnosti XY finanční analýzu, která je jednou z možností, jak využít účetní informace pro finanční řízení společnosti.

Podnik XY, spol. s r. o., patří mezi nejvýznamnější výrobce kuchyňských linek v České republice. V rámci finanční analýzy jsem hodnotila tuto společnost, situaci ve společnosti bych shrnula následovně.

Předmětem hodnocení pomocí nástrojů finanční analýzy bylo období do roku 2005 až 2009. Z analýzy absolutních ukazatelů vyplývá, že největší podíl na aktivech má dlouhodobí majetek, v roce 2009 to bylo 77%. Tím se liší od odvětví, kde podíl dlouhodobého majetku na aktivech menší. Je to způsobeno tím, že společnost kromě výrobního zázemí vlastní ještě obchodní domy v Praze a v Brně. Společnosti by měla zvážit investici do nových výrobních strojů, protože movitý majetek společnosti je odepsán téměř z 90%. K nákupu nových strojů může využít cizího kapitálu, protože podle multiplikátoru vlastního kapitálu, by zvyšování podílu cizích zdrojů na pasivech mělo pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu.

Ukazatele rentability se dosáhly nejvyšších hodnot za sledované období v roce 2007, a pak začaly klesat. Je to důsledek nedostatku zakázek kvůli ekonomické krizi. Rentabilita vlastního kapitálu dosahuje v roce 2009 jen 4%, což je méně než bezriziková sazba pro tento rok, která je dána výnosem státních dluhopisů.

Největší podíl na oběžném majetku mají zásob, které však, stejně jako ostatní položky oběžného majetku, začali od roku 2008 klesat. Nedostatečný počet zakázek byl způsoben zejména ekonomickou krizí. To se projevilo také do ukazatelů aktivity. Doba obratu zásob se zvýšila na 79 dnů a je ve srovnání s odvětvím vyšší. I v rámci obratu celkových aktiv je na tom společnost hůř než odvětví. Pomoc by mohlo lepší sledování průběhu výroby a v rámci toho hledání úspory času a nákladů. Pozitivně můžeme hodnotit fakt, že společnost dostává v letech 2007-2008 zaplacený své pohledávky dříve, než platí své závazky, i když u odvětví je tomu naopak.

Hodnoty ukazatelů likvidity společnosti jsou ve srovnání s odvětvím vyšší. Majitelům podniku vyšší likvidita nevadí, naopak jsou radši, když mají k dispozici volné peněžní prostředky. Ovšem měli by si dávat pozor na příliš vysoké hodnoty ukazatelů likvidity, protože to svědčí o neefektivním využívání peněžních prostředků. Oběžný majetek v posledních



dvou letech poklesl, ale poklesly také krátkodobé závazky. Tyto změny se sice promítly také do hodnot ukazatelů likvidity, stále však společnost dosahuje ve srovnání s odvětvím vyšších hodnot u těchto ukazatelů.

Společnost měla na začátku sledovaného období 80% podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech. Teprve v roce 2008 se tento podíl snížil na 60%. Důvodem bylo přijetí dlouhodobého úvěru. Tato změna se promítla do ukazatelů zadluženosti společnosti. Celková zadluženost společnosti je v posledních dvou letech sledovaného období srovnatelná s hodnotami odvětví. Společnost se od odvětví odlišuje tím, že většina jejích cizích zdrojů je dlouhodobého charakteru. Dlouhodobý majetek společnosti je financován dlouhodobými zdroji. Společnost financuje dlouhodobými zdroji taky část svého oběžného majetku. Vlastníci tedy dávají přednost stabilitě před výnosem a používají konzervativní strategii financování. V roce 2008 dosahoval ukazatel úrokového krytí vysokých hodnot, což bylo způsobeno přijetím bankovního úvěru a tím, že úroky z tohoto úvěru se projeví až v následujícím roce.

I když se jedná o výrobní podnik, tvoří tržby za prodej vlastních výrobků je zhruba polovinu celkových výnosů. Na výnosech se z velké části podílí také tržby za prodej zboží. Je to způsobeno tím, že společnost se zabývá výrobou a prodejem kuchyní a součástí kuchyní jsou i různé spotřebiče. Jak výnosy, tak i náklady v posledních dvou letech poklesly. U nákladů byl tento pokles menší, což se projevilo ve výsledku hospodaření, který mezi roky 2008 a 2009 poklesl o 67%. I výsledek hospodaření byl ovlivněn přijetím dlouhodobého úvěru. Vyšší zapojení cizího kapitálu se projevilo ve zvýšení podílu věřitelů na výsledku hospodaření.

Společnost XY používá z finanční analýzy pouze ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity. Ve své práci jsem se rozhodla dané ukazatele srovnat s odvětvím a pro větší názornost jsem použila spider analýzu. Srovnání s jinými podniky v odvětví je nezbytnou součástí vyhodnocení výsledků. Pro zvýšení využívání účetních informací bych doporučila srovnávání výsledků s odvětvím nebo s konkurenčním podnikem.

Ve finanční analýze jsem použila souhrnné ukazatele, které dosud ve společnosti sestavovány nebyly, a to Z-skóre, Index IN05 a ukazatel ekonomické přidané hodnoty – EVA. Všechny tyto ukazatele potvrdily výsledky předchozích analýz. Podnik se v letech 2005-2007 nacházel v uspokojivé finanční situaci a tvořil hodnotu. Podle ukazatele EVA podnik od roku 2008 svou činností snižuje hodnotu prostředků vložených vlastníky. Jedinou vý-

jimkou byl u indexu IN rok 2008. Podle tohoto ukazatele podnik v tomto roce tvořil hodnotu. Výsledek byl ovšem ovlivněn ukazatelem úrokového krytí a tedy tím, že podnik přijal bankovní úvěr, ale úroky platil až následující rok. Podniku bych tyto ukazatele doporučila, i když je potřeba důkladnější rozbor, aby se zjistili příčiny poklesu nebo růstu. Tyto ukazatele nám umožňují vidět souhrnně finanční situaci v jednotlivých letech. Myslím si, že pro vlastníky společnosti je zajímavý ukazatel EVA, který znázorňuje, jak jsou využívány prostředky, které do společnosti vložili.

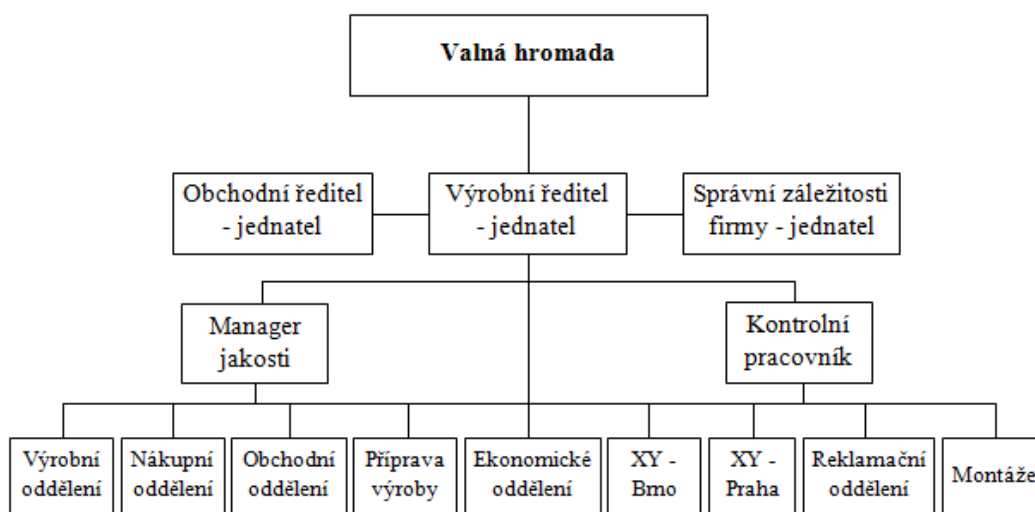
Překvapením pro mě bylo zjištění, že společnost, XY nesestavuje plány. Majitelé společnosti, kteří se na řízení firmy aktivně podílejí, si myslí, že je nepotřebují. Podle mého názoru to není pravda. Plánování je důležité pro všechny činnosti podniku. Pomocí finančních cílů je zajišťováno dosažení cílů a také finanční rovnováha společnosti. Finanční plánování by bylo dalším způsobem, jak využít účetní informace. Sestavování finančních plánů, hlavně pak plánu výnosů a nákladů, je předpokladem pro moje další doporučení na využití účetních informací, a to zpracovávání controllingu. Návrhu controllingu se podrobněji věnuje následující kapitola.

Pokud bych měla posoudit, využívání účetních informací pro finanční řízení společnosti, myslím si, že není dostatečné. Tato situace by se mohla zlepšit realizací výše uvedených doporučení a také s pomocí nového informačního systému, na který firma od začátku roku přechází.

## 7 CONTROLLING

Při spolupráci se společností XY, spol. s r. o., jsem zjistila, že controlling neprovádějí, jedním z důvodů bylo, že firma nesestavuje plány. Rozhodla jsem se tedy majitele s controllingem seznámit. Majitele tento způsob řízení podniku zajímal, a tak jsme se po diskuzi rozhodli nastartovat controllingové aktivity a já jsem navrhla způsob, jakým by mohl controlling v dané firmě probíhat.

Využili jsme stávajícího rozdělení firmy na jednotlivé úseky, které můžete vidět na obrázku (Obr. 13). Doplnili jsme rozdělení na regiony a v neposlední řadě na jednotlivé typy výrobků. Základem řešení by bylo počáteční sestavení plánů s ohledem na výše uvedené rozdělení. V rámci finančního controllingu by byly rozplánovány jednotlivé analytické nákladové a výnosové účty po měsících v roce.



Obr. 13 Organizační struktura společnosti XY, spol. s r. o. [25]

Vzhledem k tomu, že firma nechtěla zpočátku investovat do žádného nového softwaru, rozhodli jsme se stávající stav řešit pomocí Microsoft Excelu. Navrhla jsem systém kontrolních tabulek, ve kterých vždy byly porovnávány hodnoty plánované se skutečností.

### 7.1 Sledování nákladů na úsecích

Prvořadým zájmem majitelů bylo sledování režijních nákladů na jednotlivých úsecích. Řešením byla tabulka (Tab. 13) porovnávací plán a skutečnost za měsíc a následně kumulovaně za uplynulé období, kterou budou zodpovědní pracovníci průběžně měsíčně informováni o hospodaření svých úseků. Pro motivaci těchto vedoucích by bylo dobré spojit plnění plánů s jejich odměňováním.

Tab. 14 Návrh tabulky pro sledování nákladů dle úseků [vlastní]

Úsek	obchodní oddělení					
	Plán - měsíc	Skutečnost - měsíc	Plán - kumulace	Skutečnost - kumulace	Odchylka	% odchylky
Spotřeba materiálu						
Spotřeba režijního materiálu						
Spotřeba pohonných hmot						
Spotřeba ochranných pomůcek						
Spotřeba reklamních předmětů						
Spotřeba kancelářských potřeb						

## 7.2 Sledování nákladů na výrobky

Neméně důležité se mi jeví i sledování jednotlivých zakázek. Firma rozděluje své výrobky do jednotlivých typových řad. Navrhla jsem měsíční vyhodnocování skutečné spotřeby jednicových nákladů vůči jednicovým nákladům plánovaným v kalkulacích dané řady, kterou by dále upřesnil odborník na kalkulaci cen. Následně se nám otvírá zpětná vazba k tvorbě cen a zároveň vzniká prostor pro následnou úpravu cen výrobků, což může v době krize být velkou konkurenční výhodou. Při kontrole nákladů můžeme zjistit možnosti jejich snížení, a tedy možnosti, jak snížit cenu nebo dosáhnout vyššího zisku z výrobků.

Tab. 15 Návrh sledování nákladů na výrobky [vlastní]

Kuchyně	Přímý materiál		Přímé mzdy		Ostatní přímé náklady	
	Plán	Skutečnost	Plán	Skutečnost	Plán	Skutečnost
Jabloň						
Dub						
Ořech						
Třešeň						
Kaštan						

## 7.3 Tržby dle regionů

V neposlední řadě by bylo zajímavé sledování tržeb dle jednotlivých regionů. Rozmístění prodejen v České republice můžete vidět na obrázku (Obr. 13). Plánované tržby v porovnání se skutečností mohou naznačit případné další rozšiřování prodeje. Samozřejmě by bylo spojení vyhodnocování tržeb s odměňováním zodpovědných prodejců. Pokud by prodejci plán plnili, dostávali by za to odměny. V případě pozitivní odchylky by tato odměna byla vyšší.



Obr. 14 Rozmístění prodejen v České republice [24]

V případě sledování tržeb jsem navrhla tabulku, ve které by se sledovaly plánované a skutečné hodnoty za měsíc. Dále kumulované hodnoty, které by zahrnovali tržby od začátku účetního období po současnost. A také odchylky skutečnosti od plánu.

Tab. 16 Návrh sledování tržeb za jednotlivé regiony [vlastní]

Region	Měsíc - plán	Měsíc - skutečnost	Plán - kumulace	Skutečnost kumulace	Odchylka	% odchylky
Plzeňský kraj						
Karlovarský kraj						
Ústecký kraj						
Jihočeský kraj						
Středočeský kraj						
Praha						
Liberecký kraj						
Královéhradecký kraj						
Pardubický kraj						
Vysočina						
Olomoucký kraj						
Jihomoravský kraj						
Moravskoslezský kraj						
Zlínský kraj						

### 7.4 Porady

Ve společnosti XY, spol. s r. o., jsou pravidelně každý měsíc sestavovány měsíční uzávěrky. Ty jsou pak následně do dvacátého dne následujícího měsíce předkládány majitelům společnosti, kteří se aktivně podílejí na řízení společnosti. Dále následuje porada, na které jsou zastoupeni vedoucí středisek. Při hodnocení výsledků hospodaření podniku i jednotli-

vých středisek může pomoci i controlling. Vedoucí středisek dostanou informace o tom, jak si jeho středisko vedlo. Pomocí výsledků z controllingu, zjistíme, zda střediska plnila své plány nebo se od plánů odchýlila. V případě negativních odchylek se zjišťují příčiny a případně se navrhnou nápravná opatření. Jednotlivý vedoucí by měli být seznámeni s výsledky všech středisek, protože výsledky jednotlivých středisek jsou na sobě závislé.

## 7.5 Využití controllingu

Na základě porovnávání skutečných a plánovaných hodnot a zjišťování případných odchylek a také důvodů, které k nim vedly, může firma odhalit chyby a předejít jejich opakování do budoucna. Také mohou být odhaleny možnosti úspory nákladů.

Controlling může také sloužit pro hodnocení, motivaci a následné odměňování pracovníků. Vedoucí pracovníci mají na základě plánů stanovené cíle, kterých mají dosáhnout. Jejich odměňování se pak váže na plnění těchto plánů. V případě plnění plánů nebo pozitivních odchylek by byli pracovníci odměňováni. Pokud by plány neplnili, následovali by zdůvodňování, proč k odchylkám došlo. Pokud by pracovník neměl relevantní zdůvodnění, následovalo by určité snížení mzdy.

Controlling se nemusí týkat jen finanční stránky, ale může být zaveden také do výroby. Zde může firma zmapovat průběh výroby a sledovat následně odchylky od skutečnosti. Může tak zjišťovat různé způsoby úspory nákladů a času, což může vést i k lepší obratovosti zásob.

## ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat využití účetních informací pro finanční řízení společnosti XY. Ke splnění tohoto cíle jsem nejprve v teoretické části zpracovala literární rešerši, která řešila problematiku účetních informací, finančního řízení, finanční analýzy a controllingu. Poznatky z teoretické části jsem následně využila při zpracovávání praktické části bakalářské práce.

V praktické části jsem představila společnost XY a odvětví CZ NACE oblast 31.02 Výroba kuchyňského nábytku, do kterého společnost patří. Dále jsem provedla finanční analýzu této společnosti s pomocí absolutních, rozdílových, poměrových a souhrnných ukazatelů doplněných o spider analýzu a rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu. K vyhodnocení jednotlivých ukazatelů jsem použila doporučených hodnot a také srovnání s výsledky odvětví.

Vývoj jednotlivých ukazatelů jsem sledovala za období 2005 a 2009. Společnost měla za období 2005-2007 nízkou zadluženost, což se změnilo v roce 2008, kdy byl společnosti poskytnut dlouhodobý bankovní úvěr. Ukazatele likvidity byly po celé sledované období vyšší, než byl průměr odvětví. Ukazatele rentability v posledních dvou letech klesaly, což bylo způsobeno poklesem zakázek v důsledku ekonomické krize. Hodnoty ukazatele obrátu celkových aktiv jsou u společnosti horší, než je odvětvový průměr. Výsledky předešlých analýz potvrdily také souhrnné ukazatele, kdy podle ukazatele Z-skóre a indexu IN05 podnik za období 2005-2007 nacházel v uspokojivé finanční situaci, ale pak hodnoty ukazatelů klesají. Také podle ukazatele ekonomické přidané hodnoty podnik od roku 2008 snižuje svou činností hodnotu vložených prostředků.

Jako další využití účetních informací jsem společnosti doporučila finanční plánování, které dosud ve společnosti neprobíhalo. Plánování výnosů a nákladů je také předpokladem pro další způsob využití účetních informací, který jsem společnosti navrhla. Majitele společnosti jsem seznámila s controllingem, a protože je to zajímavé, sestavila jsem návrh tabulek, podle kterých by controlling mohl ve firmě probíhat. Sledovány by byly režijní náklady na jednotlivých úsecích, náklady na výrobky a také tržby dle regionů. V seznámení majitelů s dalšími možnostmi využití účetních informací spatřuji hlavní význam své bakalářské práce.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografické publikace

- [1] GRÜNWARD, R. *Analýza finanční důvěryhodnosti podniku: testujeme finanční důvěryhodnost svého obchodního partnera či klienta podle jeho účetních výkazů*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. 76 s. ISBN 80-86119-47-5.
- [2] GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 180 s. ISBN 978-80-245-1108-5.
- [3] HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza firmy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8.
- [4] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
- [5] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [6] KOVANICOVÁ, D. a kol. *Finanční účetnictví: světový koncept*. 4. akt. vyd., Praha: Polygon, 2003. 524 s. ISBN 80-7273-090-8.
- [7] KOVANICOVÁ, D., KOVANIC, P. *Poklady skryté v účetnictví: jak porozumět účetním výkazům*. 6. akt. vyd. Praha: Polygon, 2001. 274 s. ISBN 80-7273-047-9.
- [8] KOVANICOVÁ, D., KOVANIC, P. *Poklady skryté v účetnictví: finanční analýza účetních výkazů*. 1. vyd. Praha: Polygon, 1995. 504 s. ISBN 80-901778-4-0.
- [9] KOVANICOVÁ, D. KOVANIC, P. *Poklady skryté v účetnictví: finanční řízení rozvoje podniku*. 1. vyd. Praha: Polygon, 1996. 280 s. ISBN 80-85967-35-9.
- [10] MRKVIČKA, J., KOLÁŘ, P. *Finanční analýza*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.
- [11] MRKVOSOVÁ, J. *Účetnictví 2010*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 291 s. ISBN 978-80-251-2925-8.
- [12] NÝVLTOVA, R., MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [13] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.



- [14] SEDLÁČEK, J. *Účetnictví pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 226 s. ISBN 80-247-1195-8.
- [15] SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.
- [16] STROUHAL, J., ŽIDLICKÁ, R., KNAPOVÁ, B. *Účetnictví 2009*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 659 s. ISBN 978-80-2512425-3.
- [17] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 3. přeprac. a akt. vyd. Praha: Grada, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-X.
- [18] VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- [19] VOLLMUTH, H. J. *Controlling - nový nástroj řízení*. 2. upr. vyd. Praha: Profess Consulting, 1998. 136 s. ISBN 80-85235-54-4.
- [20] VYSUŠIL, Jiří. *Zdroje dat a jejich zpracování pro controlling: průvodce daty a jejich zpracováním pro metody controllingu*. Praha: Profess Consulting, 1999. 130 s. ISBN 80-7259-008-1.

#### Internetové zdroje

- [21] KUDĚLKOVÁ, Š. *Controlling Kudělková* [online]. 2004 [cit. 2011-04-04]. Význam controllingu. Dostupné z WWW: <<http://www.controlling.sf.cz/>>.
- [22] VOZŇÁKOVÁ, I. JANOVSÁ, K. Co nám říkají účetní informace. *MM Průmyslové spektrum* [online]. 15. 4. 2009, č. 4, [cit. 2011-03-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.mmspektrum.com/clanek/co-nam-rikaji-ucetni-informace>>.
- [23] *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. c2005 [cit. 2011-04-08]. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2009. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument84178.html>>.
- [24] *XY* [online]. c2010 [cit. 2011-04-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.xy.eu/>>.

#### Interní zdroje

- [25] Výroční zprávy společnosti XY, spol. s r. o., z let 2005-2009.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

A	Aktiva.
C	Celkový kapitál.
CZ	Cizí zdroje.
ČPK	Čistý pracovní kapitál.
ČZ	Čistý zisk.
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek.
EBIT	Výsledek hospodaření před zdaněním a úroky.
EBT	Výsledek hospodaření před zdaněním.
EVA	Ekonomická přidaná hodnota.
FM	Finanční majetek.
KBU	Krátkodobé bankovní úvěry.
KZ	Krátkodobé závazky.
Ná	Náklady.
NÚ	Nákladové úroky.
O	Odpisy.
OA	Oběžná aktiva.
ON	Osobní náklady.
ROA	Rentabilita celkového kapitálu.
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu.
ROS	Rentabilita tržeb.
T	Tržby.
V	Výnosy.
VH	Výsledek hospodaření.
VK	Vlastní kapitál.

VS Výkonová spotřeba.

WACC Průměrné náklady na kapitál.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Klíčové otázky a oblasti finančního řízení [12].....</i>	13
<i>Obr. 2 Čistý pracovní kapitál z pozice aktiv [13].....</i>	20
<i>Obr. 3 Kybernetický systém [19].....</i>	29
<i>Obr. 4 Dělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním [vlastní] .....</i>	39
<i>Obr. 5 Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji [vlastní].....</i>	40
<i>Obr. 6 Vývoj likvidity společnosti XY v letech 2005-2009 [vlastní].....</i>	41
<i>Obr. 7 Vývoj rentability společnosti XY [vlastní].....</i>	42
<i>Obr. 8 Vývoj ukazatelů obratovosti společnosti XY [vlastní].....</i>	43
<i>Obr. 9 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti XY, spol. s r. o., a odvětví v roce 2008 [vlastní].....</i>	45
<i>Obr. 10 Výsledky Z-skóre s vyznačením šedé zóny v letech 2005-2009 [vlastní] .....</i>	46
<i>Obr. 11 Graf vývoje ukazatele EVA společnosti XY [vlastní].....</i>	47
<i>Obr. 12 Rozklad rentability vlastního kapitálu společnosti v letech 2007 – 2009 [vlastní].....</i>	48
<i>Obr. 13 Organizační struktura společnosti XY, spol. s r. o. [25] .....</i>	52
<i>Obr. 14 Rozmístění prodejen v České republice [24].....</i>	54

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 Počet zaměstnanců ve společnosti XY, spol. s r. o. [25]</i> .....	34
<i>Tab. 2 SWOT analýza společnosti XY, spol. s r. o. [vlastní]</i> .....	35
<i>Tab. 3 Vývoj výsledku hospodaření [vlastní]</i> .....	38
<i>Tab. 4 Vývoj čistého pracovního kapitálu ve společnosti [vlastní]</i> .....	39
<i>Tab. 5 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury společnosti [vlastní]</i> .....	40
<i>Tab. 6 Ukazatele likvidity společnosti XY [vlastní]</i> .....	41
<i>Tab. 7 Ukazatele rentability společnosti XY [vlastní]</i> .....	42
<i>Tab. 8 Multiplikátor vlastního kapitálu společnosti [vlastní]</i> .....	42
<i>Tab. 9 Ukazatele aktivity společnosti XY [vlastní]</i> .....	43
<i>Tab. 10 Porovnání poměrových ukazatelů společnosti XY, spol. s r. o., a odvětví v roce 2008 a 2009 [vlastní]</i> .....	44
<i>Tab. 11 Výpočet Z-skóre společnosti XY, spol. s r. o. [vlastní]</i> .....	45
<i>Tab. 12 Výpočet Indexu IN05 společnosti XY, spol. s r. o. [vlastní]</i> .....	46
<i>Tab. 13 Výpočet ukazatele EVA společnosti [vlastní]</i> .....	47
<i>Tab. 14 Návrh tabulky pro sledování nákladů dle úseků [vlastní]</i> .....	53
<i>Tab. 15 Návrh sledování nákladů na výrobky [vlastní]</i> .....	53
<i>Tab. 16 Návrh sledování tržeb za jednotlivé regiony [vlastní]</i> .....	54
<i>Tab. 17 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury odvětví [vlastní]</i> .....	73
<i>Tab. 18 Ukazatele likvidity odvětví [vlastní]</i> .....	73
<i>Tab. 19 Ukazatele rentability odvětví [vlastní]</i> .....	73
<i>Tab. 20 Ukazatele aktivity odvětví [vlastní]</i> .....	73

**SEZNAM PŘÍLOH**

- PI Procentuální rozbor majetkové a finanční struktury společnosti XY, spol. s r. o.
- PII Vývojové trendy majetkové a finanční struktury společnosti XY, spol. s r. o.
- PIII Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů společnosti XY, spol. s r. o.
- PIV Vývojové trendy výnosů a nákladů společnosti XY, spol. s r. o.
- PV Procentuální rozbor majetkové a finanční struktury odvětví.
- PVI Vývojové trendy majetkové a finanční struktury odvětví.
- PVII Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů odvětví.
- PVIII Vývojové trendy položek výnosů a nákladů odvětví.
- PIX Vývoj VH před zdaněním a VH před zdaněním bez vlivu rezerv a opravných položek.
- PX Poměrové ukazatele odvětví.



**PŘÍLOHA P II: VÝVOJOVÉ TRENDY MAJETKOVÉ A FINANČNÍ  
STRUKTURY SPOLEČNOSTI XY, SPOL. S R. O.**

	2005	2006	05/06	2007	06/07	2008	07/08	2009	08/09	05/09
	tis. Kč	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	%
<b>Aktiva celkem</b>	<b>381 239</b>	<b>385 230</b>	<b>1</b>	<b>432 616</b>	<b>12</b>	<b>654 472</b>	<b>51</b>	<b>621 130</b>	<b>-5</b>	<b>63</b>
DM	242 649	227 510	-6	288 528	27	458 182	59	476 709	4	96
DNM	630	1 745	177	2 456	41	3 522	43	4 513	28	616
DHM	242 019	225 765	-7	286 072	27	454 660	59	472 196	4	95
Pozemky	33 467	33 467	0	33 467	0	33 084	-1	33 467	1	0
Stavby	157 373	149 100	-5	141 446	-5	135 101	-4	415 863	208	164
Samostatné movité věci	39 028	37 056	-5	40 429	9	33 084	-18	22 759	-31	-42
OA	138 097	157 278	14	143 731	-9	195 820	36	138 537	-29	0
Zásoby	63 850	70 819	11	79 046	12	86 337	9	80 609	-7	26
Materiál	42 074	46 987	12	50 822	8	48 665	-4	47 464	-2	13
Zboží	21 776	23 832	9	28 224	18	37 672	33	33 145	-12	52
Dlouhodobé pohledávky	553	1 940	251	1 667	-14	565	-66	200	-65	-64
Krátkodobé pohledávky	55 649	61 642	11	32 982	-46	45 005	36	23 620	-48	-58
Krátkodobý finanční majetek	18 045	22 877	27	30 036	31	63 913	113	34 108	-47	89
Peníze	351	550	57	1 980	260	514	-74	405	-21	15
Účty v bankách	17 694	22 327	26	28 056	26	63 399	126	33 703	-47	90
Časové rozlišení	493	442	-10	357	-19	470	32	5 884	1 152	1 094
<b>Pasiva celkem</b>	<b>381 239</b>	<b>385 230</b>	<b>1</b>	<b>432 616</b>	<b>12</b>	<b>654 472</b>	<b>51</b>	<b>621 130</b>	<b>-5</b>	<b>63</b>
VK	297 343	316 679	7	351 664	11	375 150	7	374 043	0	26
Základní kapitál	100	100	0	100	0	100	0	100	0	0
RF a ostatní fondy ze zisku	455	213	-53	822	286	1 552	89	1 453	-6	219
VH minulých let	257 622	276 788	7	295 366	7	329 471	12	357 498	9	39
VH běžného úč. ob.	39 166	39 578	1	55 376	40	43 757	-21	14 992	-66	-62
CZ	83 896	68 551	-18	80 952	18	279 322	245	246 137	-12	193
Dlouhodobé závazky	0	0	x	0	x	22 886	x	26 252	15	x
Krátkodobé závazky	41 249	45 953	11	72 442	58	56 386	-22	46 503	-18	13
Závazky z obchodních vztahů	12 751	15 907	25	37 247	134	21 977	-41	6 360	-71	-50
Závazky ke společníkům	12 865	14 711	14	5 230	-64	8 183	56	4 320	-47	-66
Krátkodobé přijaté zálohy	7 726	8 779	14	19 531	122	19 988	2	27 176	36	252
BÚ a výpomoci	42 647	22 598	-47	8 510	-62	200 050	2 251	173 382	-13	307
BÚ dlouhodobé	42 647	22 598	-47	8 510	-62	200 050	2 251	173 382	-13	307
Časové rozlišení	0	0	x	0	x	0	x	950	x	x



**PŘÍLOHA P III: PROCENTUÁLNÍ ROZBOR POLOŽEK VÝNOSŮ A  
NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI XY, SPOL. S R. O.**

	2005		2006		2007		2008		2009	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Tržby za prodej zboží	182 737	41	185 832	41	236 031	42	200 951	41	181 822	44
Výkony	259 643	58	253 762	56	315 959	56	285 660	58	218 215	52
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	233 527	52	230 128	51	280 886	50	260 160	52	187 825	45
- Aktivace	26 116	6	23 634	5	35 073	6	25 500	5	30 390	7
Tržby z prodeje DM a materiálu	1 292	0	1 582	0	1 081	0	1 128	0	145	0
Ostatní provozní výnosy	52	0	8 414	2	1 003	0	1 169	0	12 307	3
Výnosové úroky	2 067	0	1 089	0	553	0	248	0	268	0
Ostatní finanční výnosy	4 607	1	4 618	1	5 357	1	6 445	1	3 907	1
<b>Výnosy</b>	<b>450 398</b>	<b>100</b>	<b>455 297</b>	<b>100</b>	<b>559 984</b>	<b>100</b>	<b>495 601</b>	<b>100</b>	<b>416 664</b>	<b>100</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	146 458	36	146 186	35	186 400	37	161 784	36	137 715	34
Výkonová spotřeba	162 994	40	170 847	41	206 529	41	186 435	41	156 507	39
- Spotřeba materiálu a energie	147 364	36	147 726	36	182 465	36	165 374	37	132 327	33
- Služby	15 630	4	23 121	6	24 064	5	21 061	5	24 180	6
Osobní náklady	42 046	10	45 168	11	53 252	11	53 020	12	51 381	13
Daně a poplatky	189	0	184	0	186	0	181	0	265	0
Odpisy DHM a DNM	36 432	9	34 979	8	35 494	7	33 845	7	32 608	8
ZC prodaného DM a materiálu	0	0	273	0	0	0	0	0	165	0
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	-814	0	144	0	-68	0	-28	0	-123	0
Ostatní provozní náklady	2 651	1	586	0	783	0	1 486	0	8 014	2
Nákladové úroky	2 332	1	1 690	0	456	0	34	0	6 878	2
Ostatní finanční náklady	4 469	1	3 079	1	3 783	1	2 625	1	2 319	1
Daň z příjmů za běžnou činnost	14 453	4	12 583	3	17 793	4	12 462	3	5 943	1
Mimořádné náklady	22	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Náklady</b>	<b>411 232</b>	<b>100</b>	<b>415 719</b>	<b>100</b>	<b>504 608</b>	<b>100</b>	<b>451 844</b>	<b>100</b>	<b>401 672</b>	<b>100</b>

**PŘÍLOHA P IV: VÝVOJOVÉ TRENDY VÝNOSŮ A NÁKLADŮ  
SPOLEČNOSTI XY, SPOL. S R. O.**

	2005	2006	05/07	2007	06/07	2008	07/08	2009	08/09	05/09
	tis. Kč	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	%
Tržby za prodej zboží	182 737	185 832	2	236 031	27	200 951	-15	181 822	-10	-1
Výkony	259 643	253 762	-2	315 959	25	285 660	-10	218 215	-24	-16
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	233 527	230 128	-1	280 886	22	260 160	-7	187 825	-28	-20
- Aktivace	26 116	23 634	-10	35 073	48	25 500	-27	30 390	19	16
Tržby z prodeje DM a materiálu	1 292	1 582	22	1 081	-32	1 128	4	145	-87	-89
Ostatní provozní výnosy	52	8 414	16 081	1 003	-88	1 169	17	12 307	953	23 567
Výnosové úroky	2 067	1 089	-47	553	-49	248	-55	268	8	-87
Ostatní finanční výnosy	4 607	4 618	0	5 357	16	6 445	20	3 907	-39	-15
<b>Výnosy</b>	<b>450 398</b>	<b>455 297</b>	<b>1</b>	<b>559 984</b>	<b>23</b>	<b>495 601</b>	<b>-11</b>	<b>416 664</b>	<b>-16</b>	<b>-7</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	146 458	146 186	0	186 400	28	161 784	-13	137 715	-15	-6
Výkonová spotřeba	162 994	170 847	5	206 529	21	186 435	-10	156 507	-16	-4
- Spotřeba materiálu a energie	147 364	147 726	0	182 465	24	165 374	-9	132 327	-20	-10
- Služby	15 630	23 121	48	24 064	4	21 061	-12	24 180	15	55
Osobní náklady	42 046	45 168	7	53 252	18	53 020	0	51 381	-3	22
Daně a poplatky	189	184	-3	186	1	181	-3	265	46	40
Odpisy DHM a DNM	36 432	34 979	-4	35 494	1	33 845	-5	32 608	-4	-10
ZC prodaného DM a materiálu	0	273	x	0	-100	0	x	165	x	x
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	-814	144	-118	-68	-147	-28	-59	-123	339	-85
Ostatní provozní náklady	2 651	586	-78	783	34	1 486	90	8 014	439	202
Nákladové úroky	2 332	1 690	-28	456	-73	34	-93	6 878	20 129	195
Ostatní finanční náklady	4 469	3 079	-31	3 783	23	2 625	-31	2 319	-12	-48
Daň z příjmů za běžnou činnost	14 453	12 583	-13	17 793	41	12 462	-30	5 943	-52	-59
Mimořádné náklady	22	0	-100	0	x	0	x	0	x	-100
<b>Náklady</b>	<b>411 232</b>	<b>415 719</b>	<b>1</b>	<b>504 608</b>	<b>21</b>	<b>451 844</b>	<b>-10</b>	<b>401 672</b>	<b>-11</b>	<b>-2</b>

**PŘÍLOHA P V: PROCENTUÁLNÍ ROZBOR MAJETKOVÉ A  
FINANČNÍ STRUKTURY ODVĚTVÍ**

	2005		2006		2007		2008		2009	
	mil. Kč	%	mil. Kč	%	mil. Kč	%	mil. Kč	%	mil. Kč	%
<b>Aktiva celkem</b>	<b>39 307</b>	<b>100</b>	<b>38 690</b>	<b>100</b>	<b>4 489</b>	<b>100</b>	<b>4 581</b>	<b>100</b>	<b>3 942</b>	<b>100</b>
Dlouhodobý majetek	17 514	45	14 228	37	2 280	51	2 482	54	2 337	59
DNM a DHM	12 661	32	12 976	34	2 160	48	2 243	49	2 141	54
DFM	4 853	12	1 253	3	120	3	239	5	195	5
Oběžná aktiva	21 537	55	24 229	63	2 184	49	2 059	45	1 558	40
Zásoby	6 800	17	7 111	18	1 074	24	793	17	639	16
Pohledávky	6 524	17	12 049	31	1 021	23	1 089	24	796	20
Finanční majetek	8 214	21	5 070	13	89	2	177	4	123	3
Časové rozlišení	256	1	232	1	25	1	40	1	47	1
<b>Pasiva celkem</b>	<b>39 307</b>	<b>100</b>	<b>38 690</b>	<b>100</b>	<b>4 489</b>	<b>100</b>	<b>4 581</b>	<b>100</b>	<b>3 942</b>	<b>100</b>
Vlastní kapitál	15 046	38	17 265	45	2 003	45	2 615	57	2 542	64
Základní kapitál	5 793	15	5 291	14	1 461	33	1 461	32	1 219	31
VH běžného období	3 320	8	4 716	12	-49	-1	-23	-1	99	3
Neroz. VH + fondy	5 933	15	7 258	19	591	13	1 177	26	1 224	31
Cizí zdroje	23 037	59	20 282	52	2 475	55	1 933	42	1 392	35
Rezervy	1 394	4	986	3	69	2	24	1	20	1
Dlouhodobé závazky	1 473	4	5 788	15	22	0,5	470	10	96	2
Krátkodobé závazky	15 287	39	8 868	23	969	22	682	15	515	13
Bankovní úvěry	4 883	12	4 640	12	1 415	32	758	17	761	19
- BÚ dlouhodobé	2 520	6	2 447	6	894	20	423	9	415	11
- BÚ krátkodobé	2 363	6	2 193	6	521	12	335	7	346	9
Ostatní pasiva	1 225	3	1 143	3	11	0,2	33	1	8	0,2

## PŘÍLOHA P VI: VÝVOJOVÉ TRENDY MAJETKOVÉ A FINANČNÍ STRUKTURY ODVĚTVÍ

	2005	2006	05/06	2007	06/07	2008	07/08	2009	08/09	05/09
	mil. Kč	mil. Kč	%	mil. Kč	%	mil. Kč	%	mil. Kč	%	%
<b>Aktiva celkem</b>	<b>39 307</b>	<b>38 690</b>	<b>-2</b>	<b>4 489</b>	<b>-88</b>	<b>4 581</b>	<b>2</b>	<b>3 942</b>	<b>-14</b>	<b>-90</b>
Dlouhodobý majetek	17 514	14 228	-19	2 280	-84	2 482	9	2 337	-6	-87
DNM a DHM	12 661	12 976	2	2 160	-83	2 243	4	2 141	-5	-83
DFM	4 853	1 253	-74	120	-90	239	99	195	-18	-96
Oběžná aktiva	21 537	24 229	12	2 184	-91	2 059	-6	1 558	-24	-93
Zásoby	6 800	7 111	5	1 074	-85	793	-26	639	-19	-91
Pohledávky	6 524	12 049	85	1 021	-92	1 089	7	796	-27	-88
Finanční majetek	8 214	5 070	-38	89	-98	177	99	123	-31	-99
Časové rozlišení	256	232	-9	25	-89	40	60	47	18	-82
<b>Pasiva celkem</b>	<b>39 307</b>	<b>38 690</b>	<b>-2</b>	<b>4 489</b>	<b>-88</b>	<b>4 581</b>	<b>2</b>	<b>3 942</b>	<b>-14</b>	<b>-90</b>
Vlastní kapitál	15 046	17 265	15	2 003	-88	2 615	31	2 542	-3	-83
Základní kapitál	5 793	5 291	-9	1 461	-72	1 461	0	1 219	-17	-79
VH běžného období	3 320	4 716	42	-49	-101	-23	-53	99	-530	-97
Neroz. VH + fondy	5 933	7 258	22	591	-92	1 177	99	1 224	4	-79
Cizí zdroje	23 037	20 282	-12	2 475	-88	1 933	-22	1 392	-28	-94
Rezervy	1 394	986	-29	69	-93	24	-65	20	-17	-99
Dlouhodobé závazky	1 473	5 788	293	22	-99,6	470	2036	96	-80	-93
Krátkodobé závazky	15 287	8 868	-42	969	-89	682	-30	515	-24	-97
Bankovní úvěry	4 883	4 640	-5	1 415	-70	758	-46	761	0	-84
- BÚ dlouhodobé	2 520	2 447	-3	894	-63	423	-53	415	-2	-84
- BÚ krátkodobé	2 363	2 193	-7	521	-76	335	-36	346	3	-85
Ostatní pasiva	1 225	1 143	-7	11	-99,0	33	200	8	-75,8	-99,3

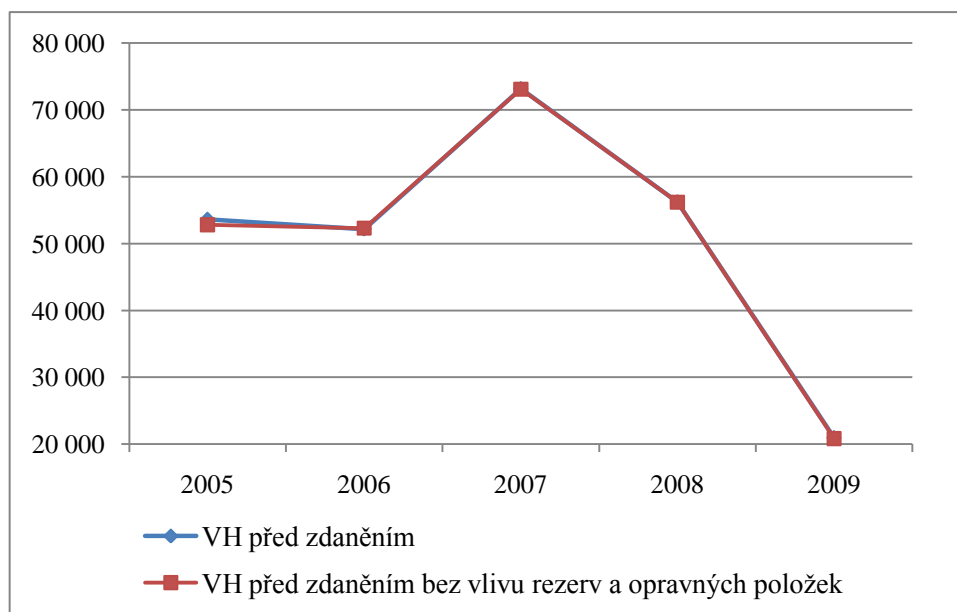
**PŘÍLOHA P VII: PROCENTUÁLNÍ ROZBOR POLOŽEK VÝNOSŮ A NÁKLADŮ ODVĚTVÍ**

	2005		2006		2007		2008		2009	
	mil. Kč	%	mil. Kč	%	mil. Kč	%	mil. Kč	%	mil. Kč	%
Tržby za prodej zboží	3348	5,81	4473	7,48	787	12,9	562	10,3	436	10,2
Výkony	54237	94,2	55364	92,5	5320	87,1	4900	89,7	3849	89,8
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	52984	92	54061	90,3	5089	83,3	4883	89,4	3885	90,7
- Změna stavu zásob	146	0,25	200	0,33	89	1,46	-55	-1	-78	-1,8
- Aktivace	1107	1,92	1102	1,84	140	2,29	72	1,32	42	0,98
<b>Výnosy</b>	<b>57585</b>	<b>100</b>	<b>59837</b>	<b>100</b>	<b>6107</b>	<b>100</b>	<b>5462</b>	<b>100</b>	<b>4285</b>	<b>100</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	2610	5	3570	6,58	548	9,61	434	8,13	319	8,09
Výkonová spotřeba	39739	76,2	40226	74,2	4066	71,3	3820	71,6	2719	69
Osobní náklady	8142	15,6	8510	15,7	1011	17,7	986	18,5	844	21,4
Nákladové úroky	353	0,68	333	0,61	44	0,77	59	1,11	30	0,76
Daň z příjmů za běžnou činnost	1335	2,56	1609	2,97	32	0,56	36	0,67	30	0,76
<b>Náklady</b>	<b>52179</b>	<b>100</b>	<b>54248</b>	<b>100</b>	<b>5701</b>	<b>100</b>	<b>5335</b>	<b>100</b>	<b>3942</b>	<b>100</b>

**PŘÍLOHA P VIII: VÝVOJOVÉ TRENDY POLOŽEK VÝNOSŮ A  
NÁKLADŮ ODVĚTVÍ**

	2005	2006	05/06	2007	06/07	2008	07/08	2009	08/09	05/09
	mil. Kč	mil. Kč	%	mil. Kč	%	mil. Kč	%	mil. Kč	%	%
Tržby za prodej zboží	3348	4473	33,6	787	-82,4	562	-28,6	436	-22,4	-87
Výkony	54237	55364	2,08	5320	-90,4	4900	-7,89	3849	-21,4	-92,9
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	52984	54061	2,03	5089	-90,6	4883	-4,05	3885	-20,4	-92,7
- Změna stavu zásob	146	200	37	89	-55,5	-55	-162	-78	41,8	-153
- Aktivace	1107	1102	-0,45	140	-87,3	72	-48,6	42	-41,7	-96,2
<b>Výnosy</b>	<b>57585</b>	<b>59837</b>	<b>3,91</b>	<b>6107</b>	<b>-90</b>	<b>5462</b>	<b>-11</b>	<b>4285</b>	<b>-22</b>	<b>-93</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	2610	3570	36,8	548	-84,6	434	-20,8	319	-26,5	-87,8
Výkonová spotřeba	39739	40226	1,23	4066	-89,9	3820	-6,05	2719	-28,8	-93,2
Osobní náklady	8142	8510	4,52	1011	-88,1	986	-2,47	844	-14,4	-89,6
Nákladové úroky	353	333	-5,67	44	-86,8	59	34,1	30	-49,2	-91,5
Daň z příjmů za běžnou činnost	1335	1609	20,5	32	-98	36	12,5	30	-16,7	-97,8
<b>Náklady</b>	<b>52179</b>	<b>54248</b>	<b>3,97</b>	<b>5701</b>	<b>-89</b>	<b>5335</b>	<b>-6,4</b>	<b>3942</b>	<b>-26</b>	<b>-92</b>

**PŘÍLOHA P IX: VÝVOJ VH PŘED ZDANĚNÍM A VH PŘED ZDANĚNÍM BEZ VLIVU REZERV A OPRAVNÝCH POLOŽEK**



## PŘÍLOHA P X: POMĚROVÉ UKAZATELE ODVĚTVÍ

*Tab. 17 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury odvětví [vlastní]*

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Celková zadluženost	58,6%	52,4%	55,1%	42,2%	35,3%
Míra zadluženosti	1,53	1,17	1,24	0,74	0,55
Dlouhodobé cizí zdroje/ Cizí zdroje	23,4%	45,5%	39,8%	47,4%	38,1%
Dlouhodobé cizí zdroje/ Dlouhodobý kapitál	26,4%	34,8%	33,0%	26,0%	17,3%
Vlastní kapitál/ Dlouhodobý majetek	0,86	1,21	0,88	1,05	1,09
Dlouhodobé zdroje/ Dlouhodobý majetek	1,17	1,86	1,31	1,42	1,31
Úrokové krytí	14,19	19,99	0,59	1,20	5,30

*Tab. 18 Ukazatele likvidity odvětví [vlastní]*

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Běžná likvidita	1,22	2,19	1,47	2,02	1,81
Pohotová likvidita	0,84	1,55	0,74	1,24	1,07
Hotovostní likvidita	0,47	0,46	0,06	0,17	0,14
ČPK/OA	18,0%	54,3%	31,8%	50,6%	44,7%
ČPK/A	9,9%	34,0%	15,5%	22,7%	17,7%

*Tab. 19 Ukazatele rentability odvětví [vlastní]*

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Rentabilita tržeb	5,9%	8,1%	-0,8%	-0,4%	2,3%
Rentabilita celkového kapitálu	12,7%	17,2%	0,6%	1,5%	4,0%
Rentabilita vlastního kapitálu	22,1%	27,3%	-2,4%	-0,9%	3,9%

*Tab. 20 Ukazatele aktivity odvětví [vlastní]*

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Obrat celkových aktiv z tržeb	1,43	1,51	1,31	1,19	1,10
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	43,46	43,73	65,80	52,43	53,24
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	41,69	74,10	62,55	72,00	66,32
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	97,69	54,54	59,37	45,09	42,91