

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Ústav ekonomie

Martin Tilcer

Analýza využití ekonomických ukazatelů ve firmě Baťa
Analysis of Usage of Economical Indicators in Company Bata

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Ing. Tomáš Petržela

OLOMOUC 2014

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedené informační zdroje.

Olomouc.....

Děkuji Ing. Tomáši Petrželovi za odborné vedení bakalářské práce. Děkuji vedení firmy Baťa za poskytnutí potřebných informací.

Moravská vysoká škola Olomouc
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin TILCER**
Osobní číslo: **M11068**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Analýza využití ekonomických ukazatelů ve firmě Baťa**
Téma anglicky: **Analysis of Usage of Economical Indicators in Company Baťa**
Zadávající katedra: **Ústav ekonomie**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod - specifikace cíle a užitých metod

I. Teoretická část

- zpracování teoretických poznatků z oblasti ekonomických ukazatelů a zpracování teoretických východisek pro zpracování praktické části

II: Praktická část

- provedení analýzy současného stavu využívání ekonomických ukazatelů ve firmě Baťa

- navržení doporučení pro zlepšení využívání ekonomických ukazatelů ve firmě Baťa

Závěr - shrnutí výsledků práce

Val

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- LEŠINGROVÁ, Romana. Baťova soustava řízení. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008, 253 s. ISBN 978-80-903808-9-9.
- RYBKA, Zdeněk. Principles of the Bata management system: (study). 2nd ed. Zlín: Faculty of Management and Economics, Tomas Bata University, 2008, 104 s. ISBN 978-80-7318-728-6.
- STRÍTESKÝ, Miroslav. Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, 2003, 231 s. ISBN 80-731-8152-5.
- ZELENÝ, Milan. Cesty k úspěchu: trvalé hodnoty soustavy Baťa. 2nd ed. Česko: Čintamani, c2005, 155 s. ISBN 80-239-4969-1.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Tomáš PETRŽELA

Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce:

4. února 2013

Termín odevzdání bakalářské práce:

31. března 2014

Podpis studenta:

Tilcer

Datum:

15.5.2013

Podpis vedoucího práce:

Tomáš

Datum:

15.5.2013

Mgr. et Mgr. Michaela VANĚČKOVÁ, Ph.D.
prorektorka

Valentová



Ing. Ivana VALENTOVÁ
manažer ústavu

Val

V Olomouci dne 6. února 2013

Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretická část.....	8
1.1 Co je finanční analýza.....	8
1.2 Uživatelé finanční analýzy.....	9
1.2.1 Externí uživatelé	9
1.2.2 Interní uživatelé	11
1.3 Informační vstupy do finanční analýzy.....	11
1.4 Metody finanční analýzy.....	13
1.4.1 Absolutní ukazatele	13
1.4.2 Poměrové ukazatele	14
1.5 Tomáš Baťa a jeho podnik	17
1.6 Způsob vedení firmy Baťa v letech 1894-1932.....	18
1.7 Vize.....	18
1.8 Kalkulace	19
1.9 Plánování	21
1.10 Účetnictví	23
1.10.1 Provozní účetnictví	25
1.10.2 Finanční účetnictví	26
1.10.3 Rozdíly mezi provozním a finančním účetnictvím	27
2 Praktická část.....	28
2.1 Použitá data.....	28
2.3 Absolutní ukazatelé.....	32
2.3.1 Vertikální analýza	32
2.3.2 Horizontální analýza	37
2.4 Poměrové ukazatele	48
2.5 Celkové zhodnocení firmy Baťa	48
Závěr	51
Anotace	52
Literatura a prameny	53
Seznam tabulek	54
Seznam obrázků	54
Seznam grafů.....	54

Úvod

Finanční analýza, nástroj managementu a řízení podniku, se stává stále důležitější a zásadnější pro zvládnání všech překážek a nepříjemností firmy na trhu. Pomáhá naplnit cíle podniku, udržet dlouhodobou stabilitu a zvyšovat hodnotu podniku na trhu. Díky možnosti reagovat včas a efektivně na změny je finanční analýza nepostradatelnou součástí kvalitního vedení podniku.

Tématem mé bakalářské práce je tedy finanční analýza a její využití. Hlavním cílem je využít finanční analýzu a její ukazatele při hodnocení skutečného podniku. Z tohoto důvodu je práce rozdělena do dvou částí.

V první, teoretické části se věnuji tématu finanční analýzy. Přibližuji čtenáři, proč je finanční analýza důležitá, jaká data a informace se využívají pro zpracování finanční analýzy a komu všemu analýza slouží. Po vymezení těchto základních pojmů seznamuji čtenáře s využitím horizontální a vertikální analýzy dostupných dat a také přibližuji využívání poměrových ukazatelů. Tato témata jsou sama o sobě velmi rozsáhlá, proto se jim budu věnovat jen v rychlosti a v takovém rozsahu, v jakém jsou využita později v této práci. Teoretická část je pak doplněna o rozbor způsobu vedení firmy Baťa do roku 1932. Tento rozbor je zde proto, že druhá část práce se blíže věnuje firmě Baťa a slouží pro porovnání stylu vedení této známé firmy v době její největší slávy a v současnosti.

Druhá, praktická část se soustřeďuje na finanční analýzu firmy Baťa a. s. Firmu Baťa bezpochyby není nutné představovat, proto jsem ihned začal pracovat s daty. Ta pocházejí z výročních zpráv firmy a týkají se let 2008 až 2012. V této části využívám metody analýzy, které jsem přiblížil již v první části práce, a hledám zde odpověď na otázky: v jakém stavu je firma Baťa v současnosti? Jak by mohla zlepšit svůj stav v budoucnu?

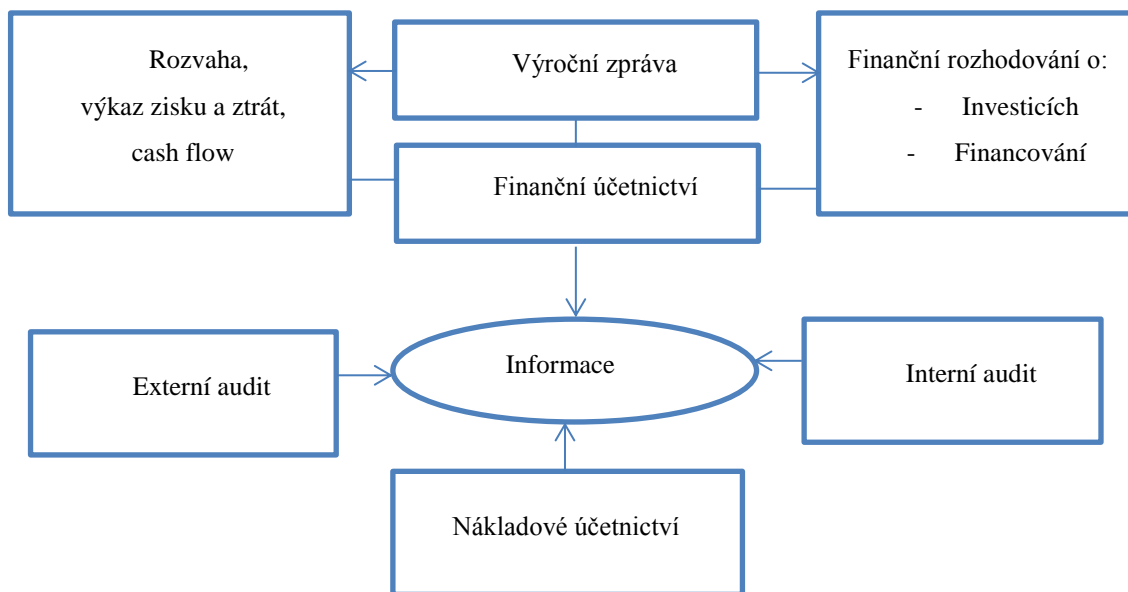
1 Teoretická část

V této části práce se budeme zabývat teorií finanční analýzy, která je zásadně nutná pro efektivní vedení podniku. Vysvětlíme zde, proč je to základ a nutnost pro vedení podniku, komu všemu finanční analýza slouží a které ukazatele jsou v současnosti často využívané a jak je lze zjistit a vypočítat. Zároveň se zde budeme věnovat i způsobu vedení firmy Baťa do roku 1932. Rok 1932 byl vybrán z toho důvodu, že v tomto roce zahynul zakladatel firmy Tomáš Baťa, a tudíž s ním skončila éra, kdy podnik vedl ke své velikosti.

1.1 Co je finanční analýza

Finanční analýza je velmi důležitou součástí efektivního vedení podniku. Analýza nám díky různým ukazatelům dá informace o tom, v jakém postavení se podnik nachází, jak je schopen dostát svým dluhům, ukáže jeho stabilitu a vývoj v čase. Pomáhá tak při plánování toho, co je třeba udělat teď, ale i toho, jak postupovat v budoucnosti. V praxi se stále často lze setkat s tím, že podnik je veden pouze za pomoci dat z finančního účetnictví a jeho výkazů, jako jsou výkazy zisku a ztrát, rozvahy atd. Bohužel z těchto dat nelze získat informace s dostatečnou vypovídací hodnotou pro správné řízení podniku. Účetnictví navíc může být zkreslováno, ať už záměrně, či nikoliv, a při vedení podniku to pak může mít katastrofální následky. Tyto následky však nepocítí jen firma, ale i všichni další věřitelé, jak šlo vidět na příkladu Enronu (1). Pád Enronu byl velkým varovným signálem a bylo by záhodno se z této chyby poučit, aby se znovu neopakovala.

Obrázek č. 1: Propojení mezi finančním managementem, finančním účetnictvím a nákladovým účetnictvím



Zdroj: 2, s. 32

Finanční analýza je tedy formalizovaná metoda, která manažerům a vedení podniku umožňuje poměřovat získané údaje mezi sebou navzájem, rozšiřuje tím jejich vypovídací schopnost a umožňuje podle toho dospět k určitým závěrům o celkovém stavu hospodaření podniku a jeho finanční situaci. To pak napomáhá k vhodnějšímu výběru rozhodnutí o budoucnosti podniku. Čísla z rozdílných účetních výkazů dostávají při porovnání s dalšími údaji praktický smysl a porovnání těchto ukazatelů v čase potom přináší přínos finanční analýzy pro podnikové rozhodování manažerů. (2, s. 32)

1.2 Uživatelé finanční analýzy

Uživateli finanční analýzy nejsou pouze manažeři podniku, jak by se mohlo zdát. O finanční stav podniku se zajímá velké množství dalších subjektů, které nějakým způsobem jednají nebo přicházejí do kontaktu s daným podnikem. Tuto masu zájemců o informace dělíme na externí a interní uživatele.

1.2.1 Externí uživatelé

Externí uživatelé jsou ti, kteří i když nejsou součástí podniku, mají zájem na tom, jak se podniku daří a zda je schopen dostát svým dluhům a závazkům. Mezi nejočividnější externí uživatele tedy patří dodavatelé a investoři. Existují ale i další externí zájemci, kteří se můžou zdát skrytí, jako např. stát. Mezi obvyklé externí uživatele finanční analýzy tedy patří: investoři, dodavatelé (a jiní obchodní partneři), banky a jiní věřitelé, stát a konkurence. V rychlosti popíšeme, jaký zájem mají tito rozdílní uživatelé na finanční analýze podniku.

Investoři – mohou to být např. akcionáři, ale také všichni ostatní, kteří jsou pro podnik poskytovateli kapitálu. Finanční analýzu a informace o výkonnosti podniku sledují z jednoduchých důvodů: zda míra rizika a případné množství výnosu spojených s vloženým kapitálem je pro ně přijatelná, zda je vhodné do podniku investovat i v budoucnosti a také jakým způsobem podnik nakládá s kapitálem, který mu byl takto poskytnut. Poslední bod je pak důležitým faktorem zejména u akciových společností, kdy vlastníci neřídí podnik, ale kontrolují, jak manažeři hospodaří s jejich vklady. Mezi manažery a akcionáři obvykle dochází k rozporům, jelikož každý z nich má na mysli jiné cíle. Dokonce díky tomu mohou vzniknout i speciální náklady, které souvisejí s kontrolou managementu podniku a nazývají se Agency Costs (2, s. 33).

Dodavatelé (a jiní obchodní partneři) – zájem těchto uživatelů finanční analýzy se soustřeďuje především na schopnost podniku dostát svým závazkům. Sledují likviditu, solventnost a zadluženost podniku. Toto je krátkodobý přístup k partnerům, může zde však vstupovat i dlouhodobé hledisko, a to předpoklad dlouhodobé stability dodavatelských vztahů. Kromě dodavatelů však má zájem o finanční stránku podniku i druhá strana, tedy odběratelé. Ti mají zájem o finanční situaci podniku především tehdy, pokud by při jeho zániku byli oni sami značně omezeni a museli pak složitě dohledávat jiné dodavatele. Cílem je tedy zajištění výroby a dodávek.

Banky a jiní věřitelé – banky a jiní věřitelé, např. rodina, využívají výsledků finanční analýzy pro kontrolu finančního stavu a potenciálu existujícího (či případného) dlužníka. Věřitel se na základě těchto dat rozhoduje, zda poskytnout, či neposkytnout úvěr, v jaké výši, s jakým úrokem, aby pokryl své riziko, a za jakých dalších podmínek. Banky pak obvykle vyžadují pravidelné hlášení o vývoji finanční situace podniku.

Stát – zaměřuje se především na správnost vykázaných daní. Další státní orgány však mohou využívat informace o podnicích pro různá statistická data a šetření. Je také zřejmé, že stát bude kontrolovat podniky, kde má majetkovou účast, stejně jako ostatní

investoři či věřitelé. Může také kontrolovat využívání dotací či garantů, případně kontrolovat stav podniků pro různé státní zakázky v rámci veřejné soutěže.

1.2.2 Interní uživatelé

Interní uživatelé mají zájem o informace z finanční analýzy pro další rozvoj firmy a pro kontrolu stavu podniku a stejně jako u externích uživatelů i zde je zájem o schopnost dostát svým závazkům. Mezi interní uživatele patří manažeři podniku, jeho zaměstnanci a případně i odbory.

Manažeři – jsou obvykle prvotním uživatelem finanční analýzy. Informace z ní pak využívají pro řízení podniku, a to jak v krátkodobém, tak v dlouhodobém hledisku. Jako interní uživatelé mají přístup i k informacím, které jsou pro externí uživatele nedostupné. Díky tomu jsou manažeři ti, kdo znají pravdu o situaci v podniku, a tyto nedostupné informace pak užívají při své každodenní práci, tedy úsilí, aby veškerá činnost byla podřízena vizi a cílům podniku.

Zaměstnanci – tito účastníci mají zájem především na finanční stabilitě podniku, ve kterém pracují, a na jeho prosperitě. Hledají jistotu zaměstnání, možnosti zlepšení mzdové situace, ale i zlepšení sociální situace či poskytování dalších výhod zaměstnavatelem.

1.3 Informační vstupy do finanční analýzy

Základem informací pro finanční analýzu je účetnictví a jeho výkazy, především pak účetní závěrka. Účetní závěrka pak může být:

- **řádná;**
- **mimořádná;**
- **mezitimní;**
- **konsolidovaná.**

Řádná účetní závěrka, v některých zákonech také nazývána „roční účetní závěrka“, je nejčastějším typem účetní závěrky a bývá zpracovávána k poslednímu dni účetního období. Slouží jako základ pro výpočet daně z příjmu za příslušný rok. **Mimořádná účetní závěrka** je sestavována jen v tehdy, vyžadují-li to okolnosti, jako jsou např. konkurz či likvidace podniku. **Mezitimní účetní závěrka** je sestavována

v průběhu účetního období a sestavuje se obvykle v souvislosti s přeměnou podniku. Na rozdíl od řádné účetní závěrky neuzavírá účetní knihy a inventarizace majetku je prováděna jen za účelem ocenění. Poslední závěrka, která se v praxi vyskytuje, je **konsolidovaná účetní závěrka**. Tato závěrka slouží pro informování akcionářů a společníků společnosti, která se skládá z kapitálově propojených subjektů. (2, s. 35) Účetní závěrka a výroční zpráva pak podléhají zveřejňovací povinnosti, podle § 20 a § 21 zákona o účetnictví.

Již zmíněná **výroční zpráva** je pak další možností, jak získat informace pro finanční analýzu. Výroční zprávu připravují účetní jednotky, které podle § 21 zákona o účetnictví podléhají auditu, a registrovaní emitenti cenných papírů podle § 80 odst. 1 zákona o cenných papírech. Výroční zpráva je cenným informačním nástrojem pro analytiky a investory.

Dalším velmi obvyklým zdrojem je pak **rozvaha**. V rozvaze jsou zaznamenána všechna aktiva podniku a všechna jeho pasiva. Aktiva se skládají z veškerého majetku firmy, jeho pohledávek a peněz, které má k dispozici. Pasiva jsou kapitálové zdroje (ať už vlastní, či cizí), za které jsou aktiva pořízena.

Dalším zdrojem informací je **výkaz zisků a ztrát**. Snaží se informovat o úspěšnosti podniku a o výsledcích, kterých dosáhl za pomoci podnikatelské činnosti. Jsou v něm uvedeny výnosy podniku, jichž dosáhl v daném období, ale i náklady, které jsou s těmito výnosy spojeny. Výnosy jsou však definovány jako peněžní částky, jež podnik získal ze všech svých podnikatelských činností, a to bez ohledu na to, jestli byly v tomto období inkasovány, či nikoliv. Náklady na druhou stranu představují peněžní částky, které byly vynaloženy k získání výnosů, i když k jejich skutečnému zaplacení nemuselo ve stejném období dojít. Z toho vyplývá fakt, že výnosy ani náklady se neopírají o skutečné toky peněz, a proto ani výsledný zisk nemůže odrážet skutečnou hotovost získanou hospodařením podniku.

Přehled o skutečných tocích peněz v podniku vypovídá **cash flow** (česky *přehled o peněžních tocích*). Výkaz cash flow informuje o příjmech a výdajích podniku za minulé účetní období. Poukazuje na fakt, že podnik sice může být ziskový, ale současně může být i platebně neschopný. U výkazu cash flow je důležité, aby příjmy byly vyšší než výdaje. Pokud jsou výdaje vyšší než příjmy jen krátkodobě, je možné, že se podnik z této nepříjemné situace dostane. Pokud jsou však příjmy nižší než výdaje dlouhodobě, je podnik platebně neschopný. Celý výkaz je založen právě na časovém nesouladu hospodářských operacích a snaží se jej zachytit.

Dalším doplňujícím zdrojem informací k rozvaze a výkazu zisků a ztrát je **příloha účetní závěrky**. Tato příloha vychází zejména ze zásady významnosti a užitečnosti údajů především pro externí uživatele. Jde o doplnění informací, které dávají předpoklady, a umožňuje srovnávat výkonnost podniku v čase. (2, s. 61) Příloha tedy podává základní informace o obecných údajích, o použitých účetních metodách a zásadách, o způsobech oceňování a další doplňující informace k rozvaze a obvykle i přehled o peněžních tocích (který není povinnou součástí českého účetnictví).

1.4 Metody finanční analýzy

Teď, když víme, co je finanční analýza a komu slouží, se budeme soustřeďovat na metody finanční analýzy. Při finanční analýze jsou zpravidla používány dvě techniky rozboru informací a dat, které jsme získali z účetnictví. Jde o využití absolutních ukazatelů a poměrových ukazatelů. (2, s. 63)

1.4.1 Absolutní ukazatele

Rozvaha a další účetní výkazy nám udávají stav k určitému datu v absolutním vyjádření – hodnota majetku, kapitálu, nákladů atd. Absolutní ukazatele vychází z těchto vyjádření a snaží se je převést na procentuální hodnoty. Před tím si však musíme data z těchto zdrojů rozlišit, abychom je mohli srovnávat. Rozvaha nám udává stav, jde tedy o **stavové veličiny**. Výkaz zisku a ztrát a výkaz cash flow poukazují na toky peněz v podniku, jde tedy o **veličiny tokové**. Jen těžko lze srovnávat velikost majetku podniku a velikost jeho nákladů. Jde o dvě naprosto rozličné veličiny. Kromě rozlišení stavových a tokových veličin je také třeba rozlišit, zda provádíme **horizontální**, či **vertikální** rozbor dat.

Při horizontálním rozboru dat potřebujeme výkazy za několik let (případně jiných časových úseků, ve kterých jsou výkazy vyhotovovány) a příslušnou položku, jako např. majetek, srovnáváme v čase. Zkoumáme její vývoj, ať už v absolutních číslech, tak v procentech.

Vertikální rozbor dat také využívá data z výkazů za několik let, ale než aby sledoval změny a velikost změn každé položky, soustřeďuje se na zjištění podílu dané položky na celkové bilanční sumě. Při porovnání těchto procentuálních vyjádření za

několik let lze vyzorovat i pohyb změn v podniku. Jelikož se zde pracuje s procenty (na rozdíl od horizontálního rozboru, kde se pracuje i s absolutními čísly), lze tato data porovnat se srovnatelnými firmami, konkurencí nebo celým odvětvím. (2, s. 73)

1.4.2 Poměrové ukazatele

Analýza absolutních dat tvoří první krok finanční analýzy. Po ní nastupují poměrové ukazatele, které pokrývají složky výkonnosti podniku. Na které z nich se bude podnik zaměřovat, závisí na tom, pro koho je analýza zpracovávána a kdo s danými daty bude dále nakládat. Nejobvyklejšími ukazateli jsou:

- **rentabilita;**
- **likvidita;**
- **aktivita;**
- **zadluženost.**

Rentabilita bývá také někdy označována jako ukazatel výnosnosti či návratnosti. Jde o porovnání konečného efektu dosaženého podnikem, obvykle výstupu v podobě zisku před zdaněním a úroky, s libovolnou srovnávací základnou. Zobrazuje, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč této základny. Rentabilita tedy má mnoho různých podob a je jen na podniku, kterým výpočtům se bude věnovat.

Velmi často bývá využívána např. rentabilita aktiv (ROA), kdy se zisk před zdaněním a úroky (označován jako EBIT) porovná s celkovými aktivy. V tomto případě pak zjistíme, jak dokáže podnik využít svůj majetek (ať už nabytý za vlastní, či cizí kapitál) k dosažení zisku. Vzorec má tuto podobu:

$$ROA = EBIT/Aktiva$$

Dalším velmi častým využitím je výpočet rentability vlastního kapitálu (ROE). Na tento ukazatel se soustředí především investoři, akcionáři a společníci. Rentabilita vlastního kapitálu měří, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu akcionářem investovaného kapitálu. Pro výpočet tohoto ukazatele se postupuje takto:

$$ROE = \text{Čistý zisk}/\text{Vlastní kapitál}$$

Likvidita je schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peníze a těmi pak včas krýt závazky. Likvidita se dělí na tři stupně:

- **běžnou likviditu;**
- **pohotovou likviditu;**
- **hotovostní (peněžní) likviditu.**

Běžná likvidita ukazuje na to, kolikrát pokrývají oběžná aktiva veškeré krátkodobé závazky podniku. Udává tedy, zda by byl podnik schopen uspokojit věřitele, kdyby byl v daném okamžiku nucen proměnit veškerá oběžná aktiva na hotovost. Tento ukazatel je samozřejmě významný pro věřitele. Je doporučováno, aby se pohyboval v rozmezí 1,6 až 2,5 (tedy aby pokryl všechny své krátkodobé závazky až 2,5krát, pokud by bylo třeba rozprodat veškerá oběžná aktiva). Pro větší bezpečí může být i vyšší, agresivní podnikatelské strategie pak míří i pod rozmezí. Tento ukazatel by nikdy neměl být menší než 1, ale jeho výše závisí na managementu podniku a jeho strategii.

Pohotová likvidita je velmi podobná běžné likviditě, ale snaží se z oběžných aktiv vyloučit špatně proměnitelné položky, především zásoby, které trvají nejdéle při proměnění na peníze. Lze samozřejmě odstranit i jiné položky oběžných aktiv, u kterých si nejsme jisti jejich schopností přeměny na peníze v krátkém čase. Jako u běžné likvidity, i zde je doporučené rozmezí, a to 0,7 až 1. I v tomto případě může management a strategie podniku z tohoto rozmezí vybočit, je ovšem třeba si uvědomit, že pokud se pohybujeme pod rozmezím, je zde možnost neschopnosti splacení požadovaných závazků a z toho vyplývající pokuty. Naproti tomu vše nad rozmezím představuje zbytečné vázání prostředků do aktiv, kde přinášejí pouze minimální nebo vůbec žádný úrok.

Hotovostní likvidita je pak schopnost podniku dostát svým krátkodobým závazkům jen díky svým peněžním prostředkům. Do těch patří peníze na účtech a v pokladně, ale i šeky, krátkodobé cenné papíry apod. Zde se doporučuje udržovat ukazatel na výši přibližně 0,2. (2, s. 90)

Aktivita a její ukazatele jsou užívány pro řízení aktiv. Aktivita má vliv na ukazatele jako ROA či ROE a odráží se v ní, kolik aktiv podnik potřeboval k zajištění objemu tržeb, kterého dosáhl. Ukazatele pak lze vyjádřit buď počtem obrátů, nebo dobou obratu.

Obrat aktiv je prvním ukazatelem a udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok. Obvykle by se tento ukazatel měl pohybovat kolem hodnoty 1, ale je vhodné

se orientovat v oboru a porovnávat tuto hodnotu podle odvětví, ve kterém firma podniká. Při výpočtu se postupuje následovně:

$$\text{Obrat aktiv} = \text{Tržby}/\text{Aktiva celkem}$$

Obrat zásob je dalším častým ukazatelem aktivity. Ukazuje, kolikrát je každá položka zásob v průběhu roku uskladněna a prodána. (2, s. 94) Obvykle se zde počítá s tržbami a množstvím zásob, ale pro přesnější určení je možné tržby nahradit denní spotřebou zásob. Může se počítat jak množství obrátek za rok, tak i počet dnů potřebných k obrátce. Výpočet se provádí následovně:

$$\text{Obrat zásob} = \text{Tržby}/\text{Zásoby}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{Zásoby}/(\text{Tržby}/360)$$

Při výpočtu doby obratu můžeme číslo 360 nahradit jiným počtem dnů.

Zadluženost vyjadřuje poměr cizího a vlastního kapitálu podniku. Cizí kapitál ovlivňuje jak riziko podnikání, tak výnosnost kapitálu akcionářů. Cizí zdroje nám pak navíc pomáhají díky daňovému štítu, který vzniká v důsledku možnosti započítání úrokových nákladů do daňově uznatelných nákladů. (2, s. 96) Věřitelé tedy počítají ukazatel věřitelského rizika:

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \text{Celkové cizí zdroje}/\text{Celková aktiva}$$

Zatímco poměr celkových aktiv a vlastního kapitálu vyjadřuje, jak velká část podnikových aktiv je financována kapitálem akcionářů:

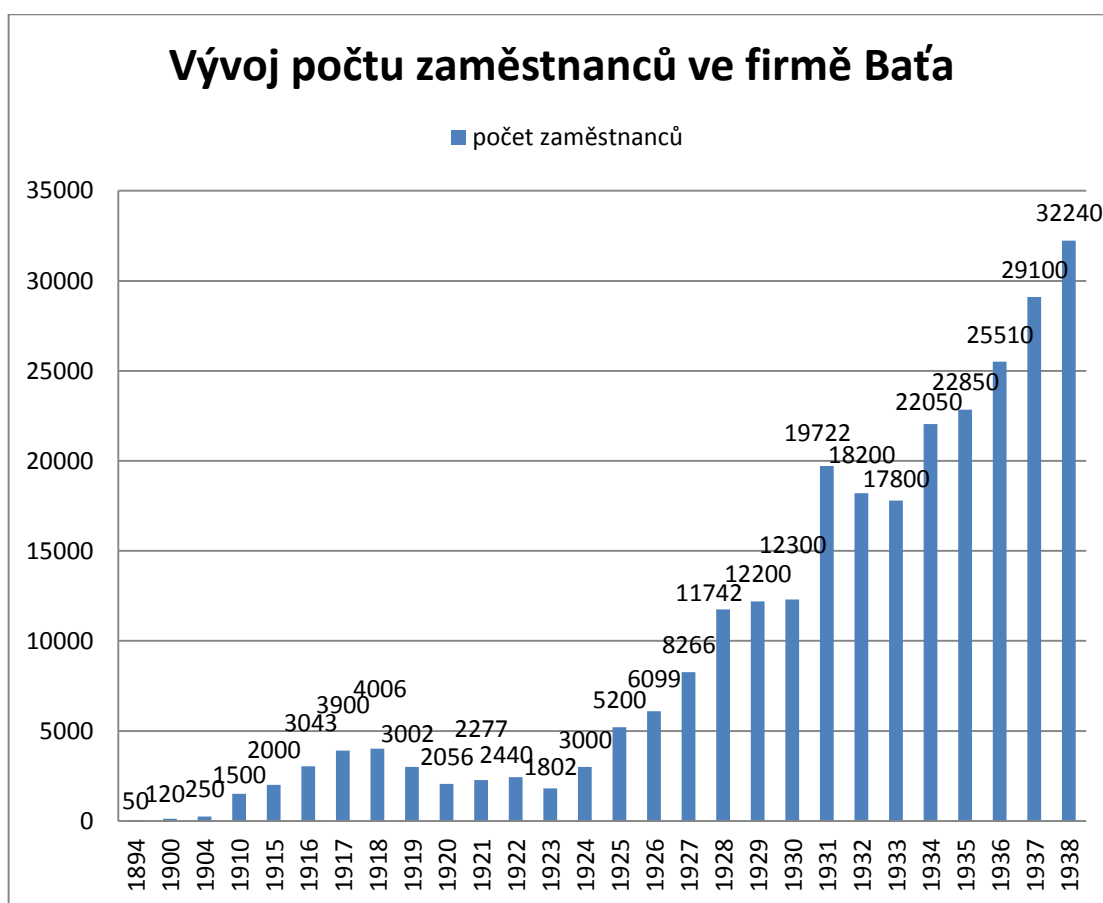
$$\text{Vlastní kapitál}/\text{Celková aktiva}$$

Každý z těchto ukazatelů by se měl pohybovat v rozmezí od 0 do 1 a jejich součet by měl dát 1. Ideální stav by měl být půl cizích zdrojů a půl vlastních, to se však může lišit v závislosti na strategii podniku a oboru podnikání.

1.5 Tomáš Baťa a jeho podnik

Tomáš Baťa ve své době založil a řídil veleúspěšný podnik, který se zprvu zabýval výrobou bot, ale v pozdější době začal svou činnost diverzifikovat. Od roku 1894, kdy začínal s 50 zaměstnanci, se rozvinul až do podniku, který měl v roce 1938 zaměstnanců 32 240 (3, s. 113). Vývoj počtu zaměstnanců lze lépe vidět v následujícím grafu:

Graf 1: počet zaměstnanců ve firmě Baťa v letech 1894 až 1938



Zdroj: 3, s. 113

V grafu lze vidět, že počet zaměstnanců rostl skokově a ve velmi krátkém období. To nutně znamená velký nátlak na způsob řízení daného podniku. Jaký způsob vedení tedy Tomáš Baťa použil?

1.6 Způsob vedení firmy Baťa v letech 1894-1932

Způsob vedení podniku v těchto letech se již stal námětem nejen mnoha diplomových prací, ale také knih. Řada autorů hledala tajemství úspěchu Tomáše Bati, který se během těchto let vypracoval v legendu, o níž se mluví ještě dnes. Žádné tajemství však neexistuje, existuje pouze to, co dnes označujeme souslovím **Baťova soustava řízení**. Ve své době to byl unikát a její součásti jsou dnes běžnou praxí mnoha podniků.

Baťova soustava řízení stojí na samosprávě dílen a dalších oddělení podniku. Každá část podniku se chová jako samostatný podnik, má své vlastní účetnictví, nakupuje od jiných oddělení a prodává dalším. To vše podle plánů a kalkulací, které byly navrženy na více let, pololetí, týdnů, ale i dnů dopředu. Vše se rozkládalo na menší a menší dílky, aby každý přesně věděl, za co je odpovědný, kolik toho musí udělat a jaká mu za to náleží odměna. Nejdříve však musela přijít vize, následně plánování, kalkulování a nakonec samozřejmě kontrola výsledků.

1.7 Vize

„Na světě se vyrábí 900 mil. Párů obuvi ročně, ač jsou na světě 2 mld. lidí. Počítáme-li jen 2 páry na obyvatele, vidíme, jaký rozdíl je mezi potřebou a výrobou. To je příležitost pro nás.“ – Tomáš Baťa (3, s. 52).

Toto byla vize Tomáše Bati, na které dále stavěl svou strategii, v níž se snažil soustředit na tyto tři základní body:

- Výroba obuvi pro široké vrstvy obyvatelstva, tedy levná obuv dobré kvality, kterou lze vyrábět velkosériově.
- Soustavné snižování výrobních nákladů a prodejních cen.
- Být stále „první a nejlepší“ v technice, organizaci práce, systému řízení a obecně ve výkonnosti.

Tomáš Baťa se ovšem zaměřil i na výrobu obuvi ve světovém měřítku, kdy usiloval o široké obchodní uplatnění v zahraničí v sortimentu obuvi pro široké vrstvy obyvatelstva. Již v roce 1931 plánoval vytvoření nadnárodního monopolu ve výrobě obuvi, jak dokládá dopis, který v té době poslal tehdejšímu ministru zahraničních věcí (3, s. 53).

1.8 Kalkulace

„Ze zkušenosti plyne, že dobré účetnictví se neobejde bez svědomitě provedených kalkulací a naopak kalkulace potřebuje přesného účetnictví.“ (4, s. 20)

Podle způsobu plánování veškeré činnosti podniku je zřejmé, že na kalkulace musel být kladen opravdu velký důraz. Na jejich základě mohlo každé oddělení plánovat svoje náklady, ale i výnosy a zisk. Díky tomu však byly kalkulace velmi úzce napojeny na účetnictví, kde se ověřovalo, zda kalkulace byly dodrženy, a bylo podle něj dále upravováno plánování a kalkulace na příští období.

Podnik tedy prováděl kalkulace předběžné, kdy byly stanovovány ceny za materiál, spotřeba materiálu, požadované množství výrobků a cena, která by měla být za tyto výrobky poptávána. Druhé kalkulace pak vznikaly podle skutečných nákladů a výnosů, které následně byly porovnávány s předběžnou kalkulací a podle nichž pak byly ohodnoceny výkony oddělení či dílny. *„Kalkulace byla základem objektivní informace k motivaci snižování výrobních nákladů a lepšího hospodaření celé dílny i jednotlivce; platily půl roku a byly neměnné a pro dílny zaručené.“ (3, s.126)*

Jelikož kalkulace byly tak důležité pro chod podniku, mělo kalkulační oddělení speciální postavení ve firemní struktuře. Zaměstnanci kalkulačního oddělení byli odpovědní pouze „šéfovi“ (jak se Tomáš Baťa nechával svými zaměstnanci nazývat). Proto však bylo na kalkulanty kladeno mnoho požadavků. Museli být na velmi vysoké úrovni po odborné stránce, museli být dobrými hospodáři a museli dokonale znát organizaci celého podniku. (3, s. 127) Kalkulanti byli obvykle rekrutováni z řad zaměstnanců podniku. Samozřejmě bylo dbáno i na další odborný růst kalkulantů, a to prostřednictvím různých odborných a jazykových kurzů, návštěvami odborných škol nebo stáží ve spřátelených podnicích. (4, s. 23) Kalkulační oddělení pak tedy:

- Stanovovalo na základě přehledu docilovaných nákupních cen kalkulační (skladové) ceny veškerých materiálů.
- Stanovovalo vnitropodnikové zaúčtovací ceny polotovarů a výrobků, určených k dalšímu zpracování v podniku a vydávalo ceníky.
- Stanovovalo na podkladě kalkulací odváděcí ceny hotových výrobků.
- Schvalovalo výrobní předpisy, receptury a popisy všech výrobků před zahájením výroby.

- Prostřednictvím rozpisu operativních kalkulací určovalo limity spotřeb veškerých surovin a materiálů, úkolových mezd a výrobních režii na rozepsaná množství výroby určitého druhu obuvi.
- Vypracovávalo úkolové sazby výrobních dělníků.
- Určovalo výši kalkulovaného „uznáno“ včetně podílů zisku pro vypracování rozpočtu jednotlivých středisek.
- Aktivně se zúčastňovalo ekonomického hodnocení kolekcí obuvi před jejich schválením. (4, s. 23)

Kalkulace se pak prováděly na jednicové náklady na výrobek. Do těchto nákladů byla zahrnuta i dílenská režie a jednicové paušály za pomocná oddělení, která nebyla přímo spjata s danou výrobou. Podle doktorky Lešingerové tedy struktura vypadala takto (3, s. 128):

	Jednicový materiál
+	polotovary vlastní výroby
+	jednicové mzdy
+	jednicová dílenská režie a jednicové paušály pro pomocná oddělení (podle stanovených jednicových sazeb), jen ve strojírenské výrobě se používala přírážková kalkulace
+	výrobní ceník, to byl rozdíl mezi jednicovými náklady a odváděcí cenou z výroby
=	odváděcí cena z výroby
+	provize prodejen a paušály prodejních oddělení
+	prodejní ceník, to byl rozdíl do prodejní ceny
=	prodejní maloobchodní cena

Výrobní ceník pak připravovalo právě kalkulační oddělení, které zodpovídalo za předpokládaný výnos, a na jeho výsledcích byli kalkulanti podle oddělení hmotně zainteresováni. Do ceníku pak zasahovaly všechny změny spotřeby jednicového materiálu a mezd nebo např. změny norem.

1.9 Plánování

„Práce dle předpokladů kupředu jest mohutná idea. Člověk mající před očima cíl své práce, dovede najít prostředky k jeho uskutečnění i tehdy, když jsou mu okamžitě neznámy. Pracuje-li dle předpokladů s určitým známým cílem tisíce lidí, kteří se stále kontrolují a opravují, vedou podnik automaticky vpřed.“ – Tomáš Baťa (5, s. 52)

Je pravda, že Tomáš Baťa plánoval dopředu, mnohdy však využíval spíše krátkodobého plánování. Jedním z dlouhodobých plánů, o kterých víme, je, jak uvádí doktorka Lešingerová (2010), tzv. „Desetiletý plán“ z roku 1924. Tehdy bylo plánováno vyrobit v desátém roce plánu 100 000 párů bot denně. Tento plán však byl splněn již roku 1930, kdy bylo vyrobeno 35 miliónů párů bot. (3, s. 131) Další dlouhodobé plánování však přišlo až po smrti Tomáše Bati, a to pod vedením Jana Antonína Bati. V roce 1939 je vytvořen tzv. „Tříletý plán Baťových závodů“, který byl považován za důvěrný, a nebyl tudíž nikde sepsaný. Existoval jen v hlavách vedoucích pracovníků.

Kromě výše uvedených dlouhodobých plánů plánovaly Baťovy závody především pololetně. Pololetní plány byly důležité pro provoz podniku a byly dále členěny. Pro pololetní plánovací období nebylo používáno kalendářní pololetí, ale sezonní období (Jaro – Léto, Podzim – Zima), které odpovídalo prodejním sezonám, a tyto plány bývaly nazývány plány sezonní (3, s. 132). Na jejich základě bývaly vytvářeny týdenní plány, které se dále dělily na denní výrobní plány pro celý podnik, pro jednotlivá oddělení, a dokonce i na individuální plány pro jednotlivé zaměstnance. Jak dále píše doktorka Lešingerová, pololetní plány neobsahovaly jen plán výroby, ale plánované náklady a očekávaný hospodářský zisk dotyčného střediska. Náklady bývaly odhadovány podle předběžné kalkulace výrobků jednotlivých středisek. Tato metodika měla celoplošnou platnost a kromě obuvi se využívala také při plánování, řízení a hospodaření i jiných výrob a ve stavebnictví. Vypracované pololetní předpoklady schvalovalo vrcholové vedení. Pokud předložené plány nezajišťovaly v kterémkoliv ukazateli, zejména v zisku, záměry vedení, bývaly ve schválených plánech ukládány další úkoly na zvýšení efektivnosti.

Denní, někdy také nazývané dílčí, plánování bylo samozřejmě jen rozpracovaným pokračováním týdenních plánů. Denní plánování hrálo v podniku poměrně velkou roli vzhledem k faktu, že se každodenně odvádělo zboží na sklady, aby bylo zaručeno plynulé zásobování prodejen a dodržování dodávek zboží pro zahraniční

trhy. Denní plán výroby byl realizován rozpisovacím oddělením, a to na základě schválených týdenních plánů formou rozpisu (3, s. 133). Tímto rozpisem byl současně stanoven předpis spotřeby všech druhů materiálů a nákladů, a to na základě operativních kalkulací. Veškeré denní plány bývaly očíslovány a vedení podniku vydávalo pracovní kalendář, který obsahoval kromě pracovních dnů také čísla denních plánů, která byla platná pro celý podnik.

I když tedy firma měla jisté dlouhodobé plány, většinou závisela na krátkodobém plánování. Za předpokladu, že krátkodobé plánování a jeho kontrola byly prováděny opravdu důsledně, bylo možné okamžitě zasahovat do řízení a vyhnout se různým problémům nebo je alespoň značně omezit. Měsíční kontroly plnění prý bat'ovci nazývali „ohledání mrtvol“ (3, s. 135). Tyto kontroly přicházely až příliš pozdě na to, aby šlo na daný problém či chybu jakkoliv zareagovat. Byla to tedy kontrola určená spíše pro vrcholové vedení podniku, aby mělo přehled, ale z pohledu řízení byla k ničemu. Pokud nějaké oddělení či dílna nesplnilo plán, a poškodily tak svým jednáním další oddělení či dílnu, která byla na jejich práci závislá, bylo oddělení či dílna odpovědná za škodu nucena uhradit smluvné penále. To pak snižovalo zisk oddělení či dílny, na kterém byla závislá výše výdělků zaměstnanců a jejich podílu na zisku. Na tomto principu je tedy založena samospráva dílen a oddělení podniku.

„Samospráva v praxi je vybudována na zásadě „od výrobce ke spotřebiteli“. Řadu surovin nakupuje přímo u prvního producenta a hotový výrobek se snaží svou kontrolou předávat sama do rukou konzumentu. Vykonává kontrolu nad třemi fázemi podnikání: nákupem, výrobou a prodejem.

Práce celého závodu je tudíž řetězem „zušlechtovacího řízení“. Závod je vlastně sdružením mnoha set oddělení, z nichž každé má veliké možnosti iniciativy a značnou hospodářskou samostatnost. Samostatnost oddělení se projevuje těmito znaky:

- 1. Každé oddělení má jednu vedoucí osobnost odpovědnou za práci, zisk a ztrátu oddělení;*
- 2. Samostatný hospodářský účet zisku a ztráty s týdenním veřejným vyúčtováním;*
- 3. Účast zaměstnanců, a to mistrů a rady dělníků na zisku dílny;*
- 4. Osobní odpovědnost každého v oddělení za svou práci;*
- 5. Kolektivní úsilí celé dílny na provedení úkolu, na němž závisí zisk oddělení.“*

(5, s. 51)

1.10 Účetnictví

Jak jsme již zmínili dříve, účetnictví úzce navazovalo na kalkulace a na předpoklady. Byl to nejlepší způsob, jak kontrolovat dodržování kalkulací i předpokladů. Účetnictví a kalkulace jsou na sebe tak úzce napojeny, že nelze zmínit jedno bez druhého.

Baťa při účtování vycházel především z poznatků, které získal při svých cestách po Americe. V té době však nebylo účetnictví nijak regulováno, a když tedy ministerstvo financí vyhlásilo své požadavky na účetnictví, musel se Baťa přizpůsobit. Dopadlo to tak, že vlastně vedl účetnictví dvě: jedno pro své potřeby podle vlastních zásad, které sloužilo podniku a jeho vedení, a druhé podle zásad stanovených ministerstvem financí. Zpracovávat současně provozní a finanční účetnictví ale také znamenalo dvojnásobek práce, což kladlo větší nároky na zaměstnance a na jejich počet. Naštěstí se přišlo na způsob průpisu a zápisy finančního účetnictví byly průpisem zaznamenávány do provozního. (6, s. 30)

Pozice účetního tedy byla další velmi důležitou pozicí ve firmě a podobně jako kalkulační oddělení i účtárna podléhala pouze ředitelně. Obdobně jako v kalkulačním oddělení i zde byly na zaměstnance kladeny vysoké nároky. Jako vždy se preferoval výběr z vlastních zaměstnanců firmy, kteří dobře znali práci, o které účtovali. Při výběru účetních se pak postupovalo následovně a přihlíželo k tomuto výroku:

„Proto při výběru účetních pro jednotlivé skupiny se dává přednost mladším lidem od 16 - 25 roků, kteří mají předběžné vzdělání/příp. kursy/ a zkušenosti z vlastních oddělení. Dále mají tito lidé býti:

- a) Bystří v úsudku.*
- b) Dobří počtáři.*
- c) Svědomití a poctiví v práci.*
- d) Samostatní, kteří se nedají ovlivnit.*
- e) Čitelný a slušný rukopis.*
- f) Schopni ovládnout účetnictví a vypracovat se na zodpovědnější místo.“* (4, s. 40)

Protože v té době nebyly počítače, muselo se účetnictví zapisovat především rukou. Proto požadavek na čitelný a slušný rukopis.

Kvůli samosprávě oddělení a dílen pak bylo celé účetnictví značně decentralizováno. Vedoucí oddělení museli být zároveň i účetními, aby nedocházelo ke zdvojení činností. Kdyby práce byla rozdělena mezi dva lidi, jednoho jako vedoucího oddělení a druhého jako provozního účetního, docházelo by ke zmatkům. Provozní účetní ví vše o tom, co se děje v dílně, a vedoucí by mohl vycházet pouze z toho, co mu účetní řekne. (7, s. 21) Provozní účetní, také označováni jako ekonomové provozu, měli zodpovědnost především za:

- *„Řádné vedení provozního účetnictví podle platných pravidel*
- *Pravdivost a průkaznost účetních dokladů*
- *Včasné sestavení týdenní účetní závěrky*
- *Zhodnocení dosažených výsledků, jejich porovnání s předpoklady, projednání s vedoucími oddělení a uložení nápravy při zjištěných závadách*
- *Zaznamenávání předepsaných ukazatelů do vývojových statistických přehledů a vyvěšení dílenských výkazů, popř. statistických přehledů na dílenskou nástěnku*
- *Shrnutí číselných údajů jednotlivých oddělení do předepsaného výkazu (tzv. banky)*
- *Předání souhrnného výkazu do hlavní účtárny v určeném čase, tj. vždy ve čtvrtek do 17.00 hod.“ (7, s. 22)*

Dodržování termínu pak bylo přísně kontrolováno, protože nebylo možno trpět jakékoliv zpoždění. Vše totiž muselo být součástí celopodnikové týdenní uzávěrky, která byla v pátek dokončena a v sobotu předložena na konferenci. (7, s. 23) Za nedodržení bylo možné udělit důtku, zkrátit prémie nebo při opakovaném nedodržení termínu i odvolat účetního z funkce.

Sobotní konference byly ve firmě Baťa kolektivním orgánem a projednávaly se na nich různé záležitosti. Prezentovaly se zde výsledky za uplynulý týden, které byly vyhodnoceny a následně zveřejněny. Současně tyto výsledky sloužily pro stanovování dalších plánů na příští období a na jejich základě se pak navrhovaly i různé postupy pro rychlé odstranění vzniklých nedostatků. Jelikož tyto konference probíhaly každý týden, bylo možné pozorovat situaci a včas zasáhnout, pokud některé přijaté změny v řízení výroby měly nepříznivé dopady, a šlo takto zamezit ztrátám. Podle doktorky Lešingerové se zde navíc projednávaly i osobní záležitosti, zprávy ze světa obchodu a technické novinky. (3, s. 125) Těchto konferencí se účastnilo vrcholové vedení, vedoucí jednotlivých oblastí závodu a ředitelé zahraničních továren. Byly zde zadávány přímé a

osobní úkoly k odstraňování případných nedostatků, které byly evidovány a kontrolovány.

Kvůli tomu, že konference probíhaly v sobotu, bylo třeba posunout účetní týden. U zlínských závodů byl tedy účetní týden od čtvrtka do středy a u mimozlínských závodů od středy do úterý. To pak zaručovalo, že veškeré podklady na sobotní konferenci byly připraveny včas. (4, s. 43)

1.10.1 Provozní účetnictví

Jak již bylo řečeno dříve, provozní účetnictví sloužilo podniku pro kontroly a pro jeho vedení. Až při zavedení norem ministerstvem financí se muselo vytvořit nové finanční účetnictví, které tyto požadavky plnilo. Provozní účetnictví však zůstalo, bylo totiž přehledné pro všechny zaměstnance podniku a nadále jim sloužilo. Provozní účetnictví evidovalo majetek, sklady, pohyb zboží, materiálů a polotovarů, a navíc se podle něj kontrolovaly jednotlivé kalkulace a předpoklady. (6, s. 32) Jak píše pan Josef Nádvorník ve své knize *Baťův systém řízení do roku 1939*, provozní účetnictví mělo zabezpečit následující úkoly:

- *„Zjišťovat v týdenních zúčtovacích obdobích výsledek hospodaření podle oddělení podniku bez výjimky.*
- *Vykazovat stav a pohyb zásob podle středisek a podle druhů skladů v těchto střediscích, která příslušné zásoby obhospodařují a za ně zodpovídají, a to jak pokud jde o zásoby materiálu a hotových výrobků, tak i pokud jde o zásoby výrobků rozpracovaných. Přitom zásoby v provozním účetnictví musely být vykázané nezávisle na účetnictví skladním, které bylo provozním účetnictvím kontrolováno.*
- *Vykazovat stav a pohyb stavu rozvahových účtů, vyplývajících z krátkodobého časového rozlišování nákladů a výnosů, a to podle středisek, kde to bylo nutné, neb za celý podnik, kde to bylo vhodné, tyto složky musely být sledovány tak, aby bylo možno snadno překontrolovat, zda byly přiměřené účelům, pro něž byly tvořeny (např. rezervy na daně, mzdy na dovolenou apod.)*
- *Umožnit sestavení krátkodobé výsledovky podle druhů nákladů a podle druhů výnosů (zůstatků výsledkových účtů) i kontrolní rozvahu podle*

zůstatků rozvahových účtů za skupiny středisek nebo za závod, eventuálně sestavit za celý podnik krátkodobou rozvahu podle rozvahových účtů provozního účetnictví a výsledovku podle výsledků hospodaření jednotlivých středisek, a to i v závodech, kde se finanční účetnictví nevedlo.

- *Kontrolovat splnění výsledkového předpokladu (rozpočtu) a vykazovat všechny rozdíly mezi náklady a výnosy předpokládanými na očekávané výkony a mezi náklady a výnosy, skutečně vzniklými při provádění podnikových výkonů i rozdíly v ostatních předpokladech majetku a kapitálu.*
- *A konečně kontrolovat správnost operativní kalkulace.*“ (6, s. 32-33)

1.10.2 Finanční účetnictví

Bylo zavedeno na počátku 20. let 20. století, aby vyhovovalo požadavkům tehdejších úřadů a bylo stejné jako u jiných podniků. Cílem pak bylo zachytit vztahy firmy Baťa vzhledem k okolí, ukázat pohyb investic a jejich stav i stav finančního majetku a cizího kapitálu. Bylo také třeba sestavovat uzávěrku a zjistit hospodářský výsledek podle zásad oceňování ve finančním účetnictví, aby mohly být příslušnými úřady vyměřovány daně a další. (6, s. 31)

Jak již bylo řečeno, finanční účetnictví nezachycovalo vše, co Baťa považoval za nutné a potřeboval pro efektivní řízení. Nebylo zde účtováno o pohybu zásob, spotřebě, náklady a výnosy se časově nerozlišovaly pro získání hospodářských výsledků v krátkých obdobích.

Vedení dvou rozdílných účetnictví bylo tedy velmi náročné, proto se všechny účetní operace finančního účetnictví začaly do provozního účetnictví zapisovat průpisem, a to za pomoci účtovacích strojů Eliot-Fischer. Díky tomu se nemohlo stát, že by provozní účetnictví nesouhlasilo s účetnictvím finančním. (6, s. 31) Finanční účetnictví se pak vedlo pouze za celý podnik v účtárně. Operace, při nichž si různé dílny mezi sebou prodávaly výrobky a účtovaly to v rámci provozního účetnictví, byly pro úřady bezúčelové.

1.10.3 Rozdíly mezi provozním a finančním účetnictvím

Pro lepší představení způsobu tohoto dvojitého účtování uvádím příklad z knihy Josefa Nádvořníka *Bařův systém řízení do roku 1939*. Na straně 35 najdeme příklad nákupu kruponu a jeho zaúčtování jak podle finančního, tak i podle provozního účetnictví.

„Při nákupu 1 000 kg kruponu à 40 Kč/kg byl materiál na sklad převzat za cenu kalkulační, tj. à 44 Kč/kg a bylo účtováno následovně:

Finanční účetnictví:

<i>Strazza:</i>		<i>MD</i>	<i>DAL</i>
<i>konto nákupu</i>	<i>1101</i>	<i>40 000</i>	
<i>konto dodavatele</i>	<i>1041</i>		<i>40 000</i>

Provozní účetnictví:

<i>převody zboží</i>	<i>000</i>		<i>40 000</i>
<i>sklad odd. nákupu</i>	<i>110/01</i>	<i>44 000</i>	
<i>rozdíl odd. nákupu</i>	<i>110/50</i>		<i>4 000</i>
		<hr/> <i>44 000</i>	<hr/> <i>44 000“</i>

Jak tedy můžete vidět, rozdíl mezi finančním a provozním účetnictvím byl v cenách, ve kterých se účtovalo. K rozdílu docházelo kvůli dodržování cen, které byly předem dané v kalkulacích a předpokladech, zatímco finanční účetnictví požadovalo účtování v cenách nákupních. Z tohoto důvodu musely vzniknout v provozním účetnictví účty, jež byly pojmenovány „Převod zboží“ a „Převod režii“. V tomto příkladu tedy nákupní oddělení dokázalo nakoupit levněji, než bylo stanoveno v kalkulaci, a tento rozdíl pak byl pro oddělení ziskem.

2 Praktická část

Tato část práce se zaměřuje na práci s čísly a vytvoření finanční analýzy firmy Baťa a. s., která sídlí v České republice. Data k této analýze byla využita z výročních zpráv firmy, které jsou dostupné ve veřejné sbírce listin obchodního rejstříku. Využívaná data pochází z let 2008 až 2012 a jde tedy o zhodnocení současného stavu a vývoje firmy. Data ve vertikální analýze a ve druhé části horizontální analýzy jsou uvedena v procentech a v případě první části horizontální analýzy a čistých dat pak v tisících korun.

2.1 Použitá data

Data, jak již bylo řečeno, jsme převzali z výročních zpráv firmy Baťa a. s. Vynechali jsme pouze řádky, ve kterých nebyla žádná data uvedena a byly proto nadbytečné. Z tohoto důvodu např. není ve výkazech zisků a ztrát uveden žádný mimořádný výsledek hospodaření.

Tabulka č. 1: Aktiva firmy Baťa v letech 2008-2012 v tis. Kč

Aktiva	2008	2009	2010	2011	2012
Dlouhodobý majetek	633 256	563 108	493 339	490 193	450 672
DNM	2 936	1 761	1 076	2 640	2 549
Software	1 790	933	484	722	1 221
Ocenitelná práva	1 101	814	592	514	325
Jiný DNM	45	14	0	0	651
Nedokončený DNM	0	0	0	1 404	352
DHM	630 320	561 347	492 263	487 553	448 123
Pozemky	13 566	13 566	13 566	13 566	13 338
Stavby	510 673	469 849	428 627	417 870	377 121
SMV	100 397	76 116	49 132	53 208	48 635
Jiný DHM	2 080	1 188	744	971	1 787
Nedokončený DHM	2 422	316	165	1 504	7 045
Poskytnuté zálohy na DHM	153	55	29	434	197
Oceňovací rozdíl	1 029	257	0	0	0
Oběžná aktiva	869 313	729 223	789 381	751 267	825 958
Zásoby	609 113	480 436	398 168	450 889	424 215
Materiál	17 333	16 357	15 860	20 823	20 026
Nedokončená výroba a polotovary	3 683	3 179	1 692	2 986	3 779
Výrobky	17 963	9 569	10 552	11 599	12 739
Zboží	570 134	451 331	370 064	415 481	387 671
Dlouhodobé pohledávky	23 736	21 378	20 012	18 372	19 198
Pohledávky z obchodních vztahů	5 000	0	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	18 736	21 378	20 012	18 372	19 198
Krátkodobé pohledávky	175 836	206 696	105 667	68 160	69 925
Pohledávky z obchodních vztahů	129 690	170 915	86 088	44 663	55 589
Stát - daňové pohledávky	12 790	9 797	0	4 081	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	15 338	15 242	11 073	12 305	12 957
Dohadné účty aktivní	1 009	1 098	1 296	578	746
Jiné pohledávky	17 009	9 644	7 210	6 533	633
Krátkodobý finanční majetek	60 628	20 713	265 534	213 846	312 620
Peníze	6 976	6 877	4 916	6 966	5 629
Účty v bankách	53 652	13 836	260 618	206 880	306 991
Ostatní aktiva	12 076	10 619	10 527	8 195	7 236
Časové rozlišení	12 076	10 619	10 527	8 195	7 236
Náklady příštích období	12 076	10 619	10 527	8 195	7 236
Celkem	1 514 645	1 302 950	1 293 247	1 249 655	1 283 866

Zdroj: Vlastní

Tabulka č. 2: Pasiva firmy Baťa v letech 2008-2012 v tis. Kč

Pasiva	2008	2009	2010	2011	2012
Vlastní kapitál	1 057 847	1 036 527	1 069 071	984 214	1 014 789
Základní kapitál	817 257	817 257	817 257	817 257	817 257
Základní kapitál	817 257	817 257	817 257	817 257	817 257
Kapitálové fondy	19 420	14 528	13 162	12 475	6 608
Ostatní kapitálové fondy	7 433	7 433	7 433	7 433	7 433
Oceňovací rozdíly z přecenění	11 987	7 095	5 729	5 042	-825
Rezervní fondy	24 583	24 668	24 668	26 364	26 657
Zákonný rezervní fond	24 583	24 668	24 668	26 364	26 657
VH z minulých let	194 935	196 503	180 074	122 288	127 825
Nerozdělený zisk z minulých let	194 935	196 503	180 074	122 288	127 825
Výsledek hospodaření	1 652	-16 429	33 910	5 830	36 442
Cizí zdroje	442 140	242 522	208 084	251 329	252 445
Rezervy	2 589	3 269	4 895	4 781	2 984
Ostatní rezervy	2 589	3 269	4 895	4 781	2 984
Krátkodobé závazky	271 228	173 130	203 189	246 548	249 461
Závazky z obchodních vztahů	162 484	88 377	114 503	154 384	156 296
Závazky vůči zaměstnancům	18 187	15 041	14 573	14 788	14 440
Závazky ze SP a ZP	9 447	7 944	8 067	8 180	7 974
Daňové závazky a dotace	23 621	28 485	29 045	22 576	25 417
Přijaté zálohy	5 025	2 386	2 358	2 137	2 205
Dohadné účty	40 577	30 895	34 643	44 483	41 763
Jiné závazky	11 887	2	0	0	1 366
Bankovní úvěry a výpomoci	168 323	66 123	0	0	0
Dlouhodobé bankovní úvěry	8 245	0	0	0	0
Krátkodobé bankovní úvěry	160 078	66 123	0	0	0
Ostatní pasiva	14 658	23 901	16 092	14 112	16 632
Časové rozlišení	14 658	23 901	16 092	14 112	16 632
Výdaje příštích období	13 939	13 173	7 869	6 511	6 553
Výnosy příštích období	719	10 728	8 223	7 601	10 079
Celkem	1 514 645	1 302 950	1 293 247	1 249 655	1 283 866

Zdroj: Vlastní

Tabulka č. 3: Výkazy zisků a ztrát firmy Baťa v letech 2008-2012 v tis. Kč

Výkaz zisku a ztrát	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží	2656366	2352221	2020166	1828597	1662002
Náklady vynaložené na prodané zboží	1837596	1626898	1341351	1117183	971743
Obchodní marže	818770	725323	678815	711414	690259
Výkony	194306	150776	143939	146390	168710
Tržby za prodej výrobků a služeb	110949	107670	107514	106644	142421
Změna stavu zásob vlastní činnosti	8704	-9015	311	2292	1396
Aktivace	74653	52121	36114	37454	24893
Výkonová spotřeba	471652	422981	394196	431676	432215
Spotřeba materiálu a energie	161996	125007	125119	131831	133981
Služby	309656	297974	269077	299845	298234
Přidaná hodnota	541424	453118	428558	426128	426754
Osobní náklady	367712	327137	298651	315674	304148
Mzdové náklady	266279	248655	220191	232550	224354
Odměny členům orgánů	90	293	230	139	219
Náklady na SP a ZP	91342	74134	75449	79837	76303
Sociální náklady	10001	4055	2781	3148	3272
Daně a poplatky	1343	660	702	741	1738
Odpisy DNM a DHM	95497	91609	80485	74464	74172
Tržby z prodeje DM a materiálu	25226	2999	2316	6617	37867
Tržby z prodeje DM	22089	1137	493	3033	33695
Tržby z prodeje materiálu	3137	1862	1823	3584	4172
Zůst. cena prodaného DM a materiálu	10708	7498	2523	4473	16623
Zůstatková cena prodaného DM	7689	5267	355	398	12343
Prodaný materiál	3019	2231	2168	4075	4280
Změna stavu rezerv	13184	42	-23034	-15098	-2694
Ostatní provozní výnosy	6820	4620	5221	5324	2573
Ostatní provozní náklady	46146	36292	28688	29244	24483
Převod provozních výnosů	6323	1990	2612	1686	2445
Převod provozních nákladů	6323	1990	2612	1686	2445
Provozní VH	38880	-2501	48080	28571	48724
Výnosové úroky	193	123	82	349	914
Nákladové úroky	10511	7351	869	7	11
Ostatní finanční výnosy	60074	99420	53543	30462	4878
Ostatní finanční náklady	84859	105637	56869	49229	7651
Finanční VH	-35103	-13445	-4113	-18425	-1870
Daň z příjmů za běžnou činnost	2125	483	10057	4316	10412
splatná	7701	1604	8371	2515	10055
odložená	-5576	-1121	1686	1801	357
VH za běžnou činnost	1652	-16429	33910	5830	36442
VH za účetní období	1652	-16429	33910	5830	36442
VH před zdaněním	3777	-15946	43967	10146	46854

Zdroj: Vlastní

Tabulka č. 4: Výkaz CF firmy Baťa v letech 2008-2012 v tis. Kč

Cash Flow	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
VH za běžnou činnost bez zdanění	-19723	59913	-33821	36708
Úpravy o nepeněžní operace	-726	-46112	-789	-8660
Odpisy stálých aktiv a pohledávek	-3923	-11638	-4775	-1795
Změna stavu opravných položek	-14539	-24711	9352	14096
Změna stavu rezerv	2296	946	-1740	-1683
(Zisk)/ztráta z prodeje stálých aktiv	18530	-4268	-2497	-18717
Úrokové náklady a výnosy	-3090	-6441	-1129	-561
CF	-20449	13801	-34610	28048
Změna nepeněžních složek prac. kap.	113963	204947	-173969	-13552
Změna stavu zásob	178012	-22317	-145371	64921
Změna stavu obchodních pohledávek	74	126671	-43875	-50470
Změna ost. pohl. a přechodných aktiv	9674	-5169	-4117	5702
Změna stavu obchodních závazků	-69135	95792	11433	-35406
Změna stavu ostatních závazků	-4662	9970	7961	1701
CF	93514	218748	-208579	14496
Placené úroky	3018	6567	862	-4
Placené daně	-5048	23243	-9656	-1549
CF z provozní činnosti	91484	248558	-217373	12943
Výdaje na pořízení stálých aktiv	19640	20612	-58066	22159
Příjmy z prodeje stálých aktiv	-5952	-5644	2540	30662
Přijaté úroky a úvěry	-70	-41	267	565
CF vztahující se k investiční činnosti	13618	14927	-55259	53386
Změna stavu závazků	-192098	14699	66123	0
Vyplacené dividendy	10000	0	0	0
Dopad ost. změn VK na CF	-6552	6552	-90000	84133
CF vztahující se k investiční činnosti	-188650	21251	-23877	84133
Zvýšení/snížení CF	-83548	284736	-296509	150462
Stav na začátku účetního období	43633	-39915	244821	-51688
Stav na konci účetního období	-39915	244821	-51688	98774

Zdroj: Vlastní

2.3 Absolutní ukazatelé

Prvními ukazateli finanční analýzy budou absolutní ukazatelé. V tabulkách jsou prezentovány výsledky jak vertikální, tak horizontální analýzy s krátkým komentářem ke každé z nich.

2.3.1 Vertikální analýza

Vertikální analýza nám poukazuje na stav majetku a zásob v podniku a jejich změnu v procentuálním vyjádření. Už při prvním pohledu na tabulku lze zjistit, že převládají spíše oběžná aktiva a především pak zásoby zboží. I bez znalosti podniku

jako takového lze tedy usoudit, že se zaměřuje především na prodej tohoto zboží a to je hlavním cílem jeho podnikání.

Tabulka č. 5: Vertikální rozbor aktiv firmy Baťa v letech 2008-2012

Aktiva	2008	2009	2010	2011	2012
Dlouhodobý majetek	41,81%	43,22%	38,15%	39,23%	35,10%
DNM	0,19%	0,14%	0,08%	0,21%	0,20%
Software	0,12%	0,07%	0,04%	0,06%	0,10%
Ocenitelná práva	0,07%	0,06%	0,05%	0,04%	0,03%
Jiný DNM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,05%
Nedokončený DNM	0,00%	0,00%	0,00%	0,11%	0,03%
DHM	41,62%	43,08%	38,06%	39,02%	34,90%
Pozemky	0,90%	1,04%	1,05%	1,09%	1,04%
Stavby	33,72%	36,06%	33,14%	33,44%	29,37%
SMV	6,63%	5,84%	3,80%	4,26%	3,79%
Jiný DHM	0,14%	0,09%	0,06%	0,08%	0,14%
Nedokončený DHM	0,16%	0,02%	0,01%	0,12%	0,55%
Poskytnuté zálohy na DHM	0,01%	0,00%	0,00%	0,03%	0,02%
Oceňovací rozdíl	0,07%	0,02%	0,00%	0,00%	0,00%
Oběžná aktiva	57,39%	55,97%	61,04%	60,12%	64,33%
Zásoby	40,21%	36,87%	30,79%	36,08%	33,04%
Materiál	1,14%	1,26%	1,23%	1,67%	1,56%
Nedokončená výroba a polotovary	0,24%	0,24%	0,13%	0,24%	0,29%
Výrobky	1,19%	0,73%	0,82%	0,93%	0,99%
Zboží	37,64%	34,64%	28,62%	33,25%	30,20%
Dlouhodobé pohledávky	1,57%	1,64%	1,55%	1,47%	1,50%
Pohledávky z obchodních vztahů	0,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Odložená daňová pohledávka	1,24%	1,64%	1,55%	1,47%	1,50%
Krátkodobé pohledávky	11,61%	15,86%	8,17%	5,45%	5,45%
Pohledávky z obchodních vztahů	8,56%	13,12%	6,66%	3,57%	4,33%
Stát - daňové pohledávky	0,84%	0,75%	0,00%	0,33%	0,00%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	1,01%	1,17%	0,86%	0,98%	1,01%
Dohadné účty aktivní	0,07%	0,08%	0,10%	0,05%	0,06%
Jiné pohledávky	1,12%	0,74%	0,56%	0,52%	0,05%
Krátkodobý finanční majetek	4,00%	1,59%	20,53%	17,11%	24,35%
Peníze	0,46%	0,53%	0,38%	0,56%	0,44%
Účty v bankách	3,54%	1,06%	20,15%	16,55%	23,91%
Ostatní aktiva	0,80%	0,81%	0,81%	0,66%	0,56%
Časové rozlišení	0,80%	0,81%	0,81%	0,66%	0,56%
Náklady příštích období	0,80%	0,81%	0,81%	0,66%	0,56%
Celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Zdroj: Vlastní

V aktivech lze již na první pohled vyzorovat dva největší hráče, a to budovy a zásoby zboží. Z toho lze odvodit, že podnik se spíše než na výrobu specializuje na

prodej zboží, a budovy tedy budou především prodejny. Po roce 2009 lze u firmy vidět velký nárůst v krátkodobém finančním majetku, který je způsoben držením většího obnosu peněz na bankovních účtech. Toto zároveň s poklesem stavu budov lze připsat na vrub finanční krizi, která v letech 2008 a 2009 dolehla na Českou republiku. Do této doby podnik rozšiřoval síť svých prodejen, s nástupem krize však od tohoto záměru odstoupil a raději podržel část svého kapitálu na bankovních účtech, aby byl schopen v případě nutnosti tyto prostředky použít k vyrovnání dluhů.

Tabulka č. 6: Vertikální rozbor pasiv firmy Baťa v letech 2008-2012

Pasiva	2008	2009	2010	2011	2012
Vlastní kapitál	69,84%	79,55%	82,67%	78,76%	79,04%
Základní kapitál	53,96%	62,72%	63,19%	65,40%	63,66%
Základní kapitál	53,96%	62,72%	63,19%	65,40%	63,66%
Kapitálové fondy	1,28%	1,12%	1,02%	1,00%	0,51%
Ostatní kapitálové fondy	0,49%	0,57%	0,57%	0,59%	0,58%
Oceňovací rozdíly z přecenění	0,79%	0,54%	0,44%	0,40%	-0,06%
Rezervní fondy	1,62%	1,89%	1,91%	2,11%	2,08%
Zákonný rezervní fond	1,62%	1,89%	1,91%	2,11%	2,08%
VH z minulých let	12,87%	15,08%	13,92%	9,79%	9,96%
Nerozdělený zisk z minulých let	12,87%	15,08%	13,92%	9,79%	9,96%
Výsledek hospodaření	0,11%	-1,26%	2,62%	0,47%	2,84%
Cizí zdroje	29,19%	18,61%	16,09%	20,11%	19,66%
Rezervy	0,17%	0,25%	0,38%	0,38%	0,23%
Ostatní rezervy	0,17%	0,25%	0,38%	0,38%	0,23%
Krátkodobé závazky	17,91%	13,29%	15,71%	19,73%	19,43%
Závazky z obchodních vztahů	10,73%	6,78%	8,85%	12,35%	12,17%
Závazky vůči zaměstnancům	1,20%	1,15%	1,13%	1,18%	1,12%
Závazky ze SP a ZP	0,62%	0,61%	0,62%	0,65%	0,62%
Daňové závazky a dotace	1,56%	2,19%	2,25%	1,81%	1,98%
Přijaté zálohy	0,33%	0,18%	0,18%	0,17%	0,17%
Dohadné účty	2,68%	2,37%	2,68%	3,56%	3,25%
Jiné závazky	0,78%	0,00%	0,00%	0,00%	0,11%
Bankovní úvěry a výpomoci	11,11%	5,07%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobé bankovní úvěry	0,54%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobé bankovní úvěry	10,57%	5,07%	0,00%	0,00%	0,00%
Ostatní pasiva	0,97%	1,83%	1,24%	1,13%	1,30%
Časové rozlišení	0,97%	1,83%	1,24%	1,13%	1,30%
Výdaje příštích období	0,92%	1,01%	0,61%	0,52%	0,51%
Výnosy příštích období	0,05%	0,82%	0,64%	0,61%	0,79%
Celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Zdroj: Vlastní

U pasiv lze vidět, že podnik se drží staré Baťovy tradice podnikat především se svým vlastním kapitálem. Valná většina cizího kapitálu ve firmě je krátkodobého charakteru a jde především o závazky vůči dodavatelům. Cizí kapitál od bank byl využíván pouze v letech 2008 a 2009, kdy firma rozšiřovala svou síť prodejen a snažila se lépe proniknout na trh. S nástupem krize však přestala a dopad lze vidět v tabulce. Během velmi krátké doby splatila veškeré své závazky vůči bankám a její jediné cizí zdroje jsou pak z obchodních vztahů, závazky vůči zaměstnancům a státu v podobě sociálního a zdravotního pojištění.

Tabulka č. 7: Vertikální rozbor výkazů zisků a ztrát firmy Baťa v letech 2008-

Výkaz zisku a ztrát	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží	93,18%	93,98%	93,35%	92,59%	90,78%
Náklady vynaložené na prodané zboží	64,46%	65,00%	61,98%	56,57%	53,08%
Obchodní marže	28,72%	28,98%	31,37%	36,02%	37,70%
Výkony	6,82%	6,02%	6,65%	7,41%	9,22%
Tržby za prodej výrobků a služeb	3,89%	4,30%	4,97%	5,40%	7,78%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0,31%	-0,36%	0,01%	0,12%	0,08%
Aktivace	2,62%	2,08%	1,67%	1,90%	1,36%
Výkonová spotřeba	16,55%	16,90%	18,22%	21,86%	23,61%
Spotřeba materiálu a energie	5,68%	4,99%	5,78%	6,68%	7,32%
Služby	10,86%	11,90%	12,43%	15,18%	16,29%
Přidaná hodnota	18,99%	18,10%	19,80%	21,58%	23,31%
Osobní náklady	12,90%	13,07%	13,80%	15,98%	16,61%
Mzdové náklady	9,34%	9,93%	10,17%	11,77%	12,26%
Odměny členům orgánů	0,00%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%
Náklady na SP a ZP	3,20%	2,96%	3,49%	4,04%	4,17%
Sociální náklady	0,35%	0,16%	0,13%	0,16%	0,18%
Daně a poplatky	0,05%	0,03%	0,03%	0,04%	0,09%
Odpisy DNM a DHM	3,35%	3,66%	3,72%	3,77%	4,05%
Tržby z prodeje DM a materiálu	0,88%	0,12%	0,11%	0,34%	2,07%
Tržby z prodeje DM	0,77%	0,05%	0,02%	0,15%	1,84%
Tržby z prodeje materiálu	0,11%	0,07%	0,08%	0,18%	0,23%
Zůst. cena prodaného DM a materiálu	0,38%	0,30%	0,12%	0,23%	0,91%
Zůstatková cena prodaného DM	0,27%	0,21%	0,02%	0,02%	0,67%
Prodaný materiál	0,11%	0,09%	0,10%	0,21%	0,23%
Změna stavu rezerv	0,46%	0,00%	-1,06%	-0,76%	-0,15%
Ostatní provozní výnosy	0,24%	0,18%	0,24%	0,27%	0,14%
Ostatní provozní náklady	1,62%	1,45%	1,33%	1,48%	1,34%
Převod provozních výnosů	0,22%	0,08%	0,12%	0,09%	0,13%
Převod provozních nákladů	0,22%	0,08%	0,12%	0,09%	0,13%
Provozní VH	1,36%	-0,10%	2,22%	1,45%	2,66%
Výnosové úroky	0,01%	0,00%	0,00%	0,02%	0,05%
Nákladové úroky	0,37%	0,29%	0,04%	0,00%	0,00%
Ostatní finanční výnosy	2,11%	3,97%	2,47%	1,54%	0,27%
Ostatní finanční náklady	2,98%	4,22%	2,63%	2,49%	0,42%
Finanční VH	-1,23%	-0,54%	-0,19%	-0,93%	-0,10%
Daň z příjmů za běžnou činnost	0,07%	0,02%	0,46%	0,22%	0,57%
splatná	0,27%	0,06%	0,39%	0,13%	0,55%
odložená	-0,20%	-0,04%	0,08%	0,09%	0,02%
VH za běžnou činnost	0,06%	-0,66%	1,57%	0,30%	1,99%
VH za účetní období	0,06%	-0,66%	1,57%	0,30%	1,99%
VH před zdaněním	0,13%	-0,64%	2,03%	0,51%	2,56%

Zdroj: Vlastní

Jako základ pro výpočet vertikální analýzy výkazu zisku a ztrát byl použit součet výkonů podniku a tržeb za zboží. To z toho důvodu, že tyto dvě položky tvoří hlavní

příjem tržeb celé firmy. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu by mohly pro úplnost být přičteny k tomuto základu, jejich hodnota je však v poměru k výkonům a tržbám za zboží minimální, a tudíž jsem se rozhodl je vynechat.

Z celého výkazu pak jde zřetelně vidět, kde spočívá hlavní činnost podnikání: v prodeji zboží. Tato jediná položka tvoří sama o sobě více než 90 % tržeb celého podniku. Výroba a prodej vlastních výrobků a služeb je pak minimální a pohybuje se v rozmezí 3-8 %. Příjmy podniku jsou tedy velmi nevyvážené a závisí pouze na jediném faktoru. Dopady na prodej zboží pak tedy mají obrovský efekt a nesmírně ovlivňují výsledek hospodaření (a celou existenci) podniku.

2.3.2 Horizontální analýza

V první části horizontální analýzy se věnujeme absolutním číslům a změnám stavů, které jsou vyjádřeny v peněžních jednotkách. Data vycházejí z rozvah, výkazů zisk a ztrát a výkazů peněžních toků a porovnávají po sobě jdoucí dva roky a změny, které v nich proběhly.

Druhá část se pak věnuje stejným změnám jako první část, ale vyjádřeny jsou v procentech. Výsledek vypočítáme podělením hodnoty změny v peněžních jednotkách hodnotou v předcházejícím roce. Občas dojde k tomu, že do této rovnice vstoupí nula, a tudíž z matematického hlediska nemá řešení. V tom případě jsou data v tabulce vynechána.

Tabulka č. 8: Horizontální rozbor aktiv firmy Baťa v letech 2008-2012 v tis. Kč

Aktiva	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Dlouhodobý majetek	-70 148	-69 769	-3 146	-39 521
DNM	-1 175	-685	1 564	-91
Software	-857	-449	238	499
Ocenitelná práva	-287	-222	-78	-189
Jiný DNM	-31	-14	0	651
Nedokončený DNM	0	0	1 404	-1 052
DHM	-68 973	-69 084	-4 710	-39 430
Pozemky	0	0	0	-228
Stavby	-40 824	-41 222	-10 757	-40 749
SMV	-24 281	-26 984	4 076	-4 573
Jiný DHM	-892	-444	227	816
Nedokončený DHM	-2 106	-151	1 339	5 541
Poskytnuté zálohy na DHM	-98	-26	405	-237
Oceňovací rozdíl	-772	-257	0	0
Oběžná aktiva	-140 090	60 158	-38 114	74 691
Zásoby	-128 677	-82 268	52 721	-26 674
Materiál	-976	-497	4 963	-797
Nedokončená výroba a polotovary	-504	-1 487	1 294	793
Výrobky	-8 394	983	1 047	1 140
Zboží	-118 803	-81 267	45 417	-27 810
Dlouhodobé pohledávky	-2 358	-1 366	-1 640	826
Pohledávky z obchodních vztahů	-5 000	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	2 642	-1 366	-1 640	826
Krátkodobé pohledávky	30 860	-101 029	-37 507	1 765
Pohledávky z obchodních vztahů	41 225	-84 827	-41 425	10 926
Stát - daňové pohledávky	-2 993	-9 797	4 081	-4 081
Krátkodobé poskytnuté zálohy	-96	-4 169	1 232	652
Dohadné účty aktivní	89	198	-718	168
Jiné pohledávky	-7 365	-2 434	-677	-5 900
Krátkodobý finanční majetek	-39 915	244 821	-51 688	98 774
Peníze	-99	-1 961	2 050	-1 337
Účty v bankách	-39 816	246 782	-53 738	100 111
Ostatní aktiva	-1 457	-92	-2 332	-959
Časové rozlišení	-1 457	-92	-2 332	-959
Náklady příštích období	-1 457	-92	-2 332	-959
Celkem	-211 695	-9 703	-43 592	34 211

Zdroj: Vlastní

Tabulka ukazuje, že aktiva podniku až do roku 2011 klesala. To je zapříčiněno především odepisováním majetku, čímž se snižuje jeho hodnota (jak jde vidět u staveb a u samostatných movitých věcí), ale i snižováním držených zásob zboží. Po roce 2008 jde vidět snižování pohledávek z obchodních vztahů. To mohlo být zapříčiněno buď poklesem poptávky po zboží, nebo snahou podniku, aby tyto pohledávky byly

vyplaceny. Vzhledem k obrovskému nárůstu množství peněz na bankovních účtech je velmi pravděpodobné, že šlo spíše o druhou variantu, a podnik tedy dokázal své dlužníky přimět ke splacení pohledávek. V roce 2011 pak lze vidět nárůst nedokončeného dlouhodobého majetku, ať už hmotného, či nehmotného. Z toho lze usoudit, že firma se rozhodla znovu investovat do svého rozvoje.

Tabulka č. 9: Horizontální rozbor pasiv firmy Baťa v letech 2008-2012 v tis. Kč

Pasiva	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Vlastní kapitál	-21 320	32 544	-84 857	30 575
Základní kapitál	0	0	0	0
Základní kapitál	0	0	0	0
Kapitálové fondy	-4 892	-1 366	-687	-5 867
Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění	-4 892	-1 366	-687	-5 867
Rezervní fondy	85	0	1 696	293
Zákonný rezervní fond	85	0	1 696	293
VH z minulých let	1 568	-16 429	-57 786	5 537
Nerozdělený zisk z minulých let	1 568	-16 429	-57 786	5 537
Výsledek hospodaření	-18 081	50 339	-28 080	30 612
Cizí zdroje	-199 618	-34 438	43 245	1 116
Rezervy	680	1 626	-114	-1 797
Ostatní rezervy	680	1 626	-114	-1 797
Krátkodobé závazky	-98 098	30 059	43 359	2 913
Závazky z obchodních vztahů	-74 107	26 126	39 881	1 912
Závazky vůči zaměstnancům	-3 146	-468	215	-348
Závazky ze SP a ZP	-1 503	123	113	-206
Daňové závazky a dotace	4 864	560	-6 469	2 841
Přijaté zálohy	-2 639	-28	-221	68
Dohadné účty	-9 682	3 748	9 840	-2 720
Jiné závazky	-11 885	-2	0	1 366
Bankovní úvěry a výpomoci	-102 200	-66 123	0	0
Dlouhodobé bankovní úvěry	-8 245	0	0	0
Krátkodobé bankovní úvěry	-93 955	-66 123	0	0
Ostatní pasiva	9 243	-7 809	-1 980	2 520
Časové rozlišení	9 243	-7 809	-1 980	2 520
Výdaje příštích období	-766	-5 304	-1 358	42
Výnosy příštích období	10 009	-2 505	-622	2 478
Celkem	-211 695	-9 703	-43 592	34 211

Zdroj: Vlastní

Nejvýraznější změnou, kterou lze postřehnout, je snížení cizích zdrojů, a to především bankovních úvěrů v letech 2008 a 2009. Tyto změny bylo velmi zřetelně vidět už při vertikální analýze dat, ale zde se ukazuje, jak velké částky byla firma

schopna uhradit v tak krátké době. Další velkou částkou byl úbytek závazků z obchodních vztahů v tom samém období. S nástupem finanční krize zřejmě věřitelé chtěli zaplatit ihned, aby si byli jisti svým přežitím na trhu. Toto lze vysledovat i v úbytku aktiv, především peněz na účtech v témže období.

Tabulka č. 10: Horizontální rozbor výkazů zisků a ztrát firmy Baťa v letech 2008-2012 v tis. Kč

Výkaz zisku a ztrát	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Tržby za prodej zboží	-304145	-332055	-191569	-166595
Náklady vynaložené na prodané zboží	-210698	-285547	-224168	-145440
Obchodní marže	-93447	-46508	32599	-21155
Výkony	-43530	-6837	2451	22320
Tržby za prodej výrobků a služeb	-3279	-156	-870	35777
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-17719	9326	1981	-896
Aktivace	-22532	-16007	1340	-12561
Výkonová spotřeba	-48671	-28785	37480	539
Spotřeba materiálu a energie	-36989	112	6712	2150
Služby	-11682	-28897	30768	-1611
Přidaná hodnota	-88306	-24560	-2430	626
Osobní náklady	-40575	-28486	17023	-11526
Mzdové náklady	-17624	-28464	12359	-8196
Odměny členům orgánů	203	-63	-91	80
Náklady na SP a ZP	-17208	1315	4388	-3534
Sociální náklady	-5946	-1274	367	124
Daně a poplatky	-683	42	39	997
Odpisy DNM a DHM	-3888	-11124	-6021	-292
Tržby z prodeje DM a materiálu	-22227	-683	4301	31250
Tržby z prodeje DM	-20952	-644	2540	30662
Tržby z prodeje materiálu	-1275	-39	1761	588
Zůst. cena prodaného DM a materiálu	-3210	-4975	1950	12150
Zůstatková cena prodaného DM	-2422	-4912	43	11945
Prodaný materiál	-788	-63	1907	205
Změna stavu rezerv	-13142	-23076	7936	12404
Ostatní provozní výnosy	-2200	601	103	-2751
Ostatní provozní náklady	-9854	-7604	556	-4761
Převod provozních výnosů	-4333	622	-926	759
Převod provozních nákladů	-4333	622	-926	759
Provozní VH	-41381	50581	-19509	20153
Výnosové úroky	-70	-41	267	565
Nákladové úroky	-3160	-6482	-862	4
Ostatní finanční výnosy	39346	-45877	-23081	-25584
Ostatní finanční náklady	20778	-48768	-7640	-41578
Finanční VH	21658	9332	-14312	16555
Daň z příjmů za běžnou činnost	-1642	9574	-5741	6096
splatná	-6097	6767	-5856	7540
odložená	4455	2807	115	-1444
VH za běžnou činnost	-18081	50339	-28080	30612
VH za účetní období	-18081	50339	-28080	30612
VH před zdaněním	-19723	59913	-33821	36708

Zdroj: Vlastní

Ztráta v letech 2008 a 2009 je vzhledem k počátku finanční krize očekávaná, v roce 2010 pak firma dosáhla zisku i přes pokles tržeb, a to díky své schopnosti vymoci si závazky z obchodních vztahů. V roce 2011 pak lze poprvé vidět nárůst marže i přes další pokles tržeb. Zároveň ve stejném roce rostou i výkony podniku, je tedy zřejmé, že podnik se znovu zaměřil na svou činnost a ne jen na omezování ztrát. S tím je ovšem spojen i nárůst nákladů, a tak celkový výsledek, i když je kladný a podnik je v zisku, je nižší než v předchozím roce. Na to navazuje rok 2012, kdy podnik i přes další pokles tržeb dosáhl zisku, a to především zásluhou snížením osobních nákladů, navýšením tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb a také za prodej dlouhodobého majetku.

Tabulka č. 11: Horizontální rozbor CF Baťa v letech 2008- 2012 v tis. Kč

Cash Flow	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
VH za běžnou činnost bez zdanění	-19723	59913	-33821	36708
Úpravy o nepeněžní operace	-726	-46112	-789	-8660
Odpisy stálých aktiv a pohledávek	-3923	-11638	-4775	-1795
Změna stavu opravných položek	-14539	-24711	9352	14096
Změna stavu rezerv	2296	946	-1740	-1683
(Zisk)/ztráta z prodeje stálých aktiv	18530	-4268	-2497	-18717
Úrokové náklady a výnosy	-3090	-6441	-1129	-561
CF	-20449	13801	-34610	28048
Změna nepeněžních složek prac. kap.	113963	204947	-173969	-13552
Změna stavu zásob	178012	-22317	-145371	64921
Změna stavu obchodních pohledávek	74	126671	-43875	-50470
Změna ost. pohl. a přechodných aktiv	9674	-5169	-4117	5702
Změna stavu obchodních závazků	-69135	95792	11433	-35406
Změna stavu ostatních závazků	-4662	9970	7961	1701
CF	93514	218748	-208579	14496
Placené úroky	3018	6567	862	-4
Placené daně	-5048	23243	-9656	-1549
CF z provozní činnosti	91484	248558	-217373	12943
Výdaje na pořízení stálých aktiv	19640	20612	-58066	22159
Příjmy z prodeje stálých aktiv	-5952	-5644	2540	30662
Přijaté úroky a úvěry	-70	-41	267	565
CF vztahující se k investiční činnosti	13618	14927	-55259	53386
Změna stavu závazků	-192098	14699	66123	0
Vyplacené dividendy	10000	0	0	0
Dopad ost. změn VK na CF	-6552	6552	-90000	84133
CF vztahující se k investiční činnosti	-188650	21251	-23877	84133
Zvýšení/snížení CF	-83548	284736	-296509	150462
Stav na začátku účetního období	43633	-39915	244821	-51688
Stav na konci účetního období	-39915	244821	-51688	98774

Zdroj: Vlastní

Změny v peněžních tocích firmy kopírují změny ve výsledcích hospodaření. V roce, kdy byl výsledek hospodaření nižší, byl nižší i peněžní tok. Výše peněžního toku však po roce 2008 a 2009 prudce vzrostla a jeho pokles v roce 2011 je pak způsoben investováním podniku do jeho dalšího rozvoje. Celkově se tedy dá říci, že si podnik v oblasti finančních toků vedl dobře.

Tabulka č. 12: Horizontální rozbor aktiv firmy Baťa v letech 2008-2012

Aktiva	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Dlouhodobý majetek	-11,08%	-12,39%	-0,64%	-8,06%
DNM	-40,02%	-38,90%	145,35%	-3,45%
Software	-47,88%	-48,12%	49,17%	69,11%
Ocenitelná práva	-26,07%	-27,27%	-13,18%	-36,77%
Jiný DNM	-68,89%	-100,00%	0,00%	-
Nedokončený DNM	0,00%	0,00%	0,00%	-74,93%
DHM	-10,94%	-12,31%	-0,96%	-8,09%
Pozemky	0,00%	0,00%	0,00%	-1,68%
Stavby	-7,99%	-8,77%	-2,51%	-9,75%
SMV	-24,18%	-35,45%	8,30%	-8,59%
Jiný DHM	-42,88%	-37,37%	30,51%	84,04%
Nedokončený DHM	-86,95%	-47,78%	811,52%	368,42%
Poskytnuté zálohy na DHM	-64,05%	-47,27%	1396,55%	-54,61%
Oceňovací rozdíl	-75,02%	-100,00%	0,00%	0,00%
Oběžná aktiva	-16,12%	8,25%	-4,83%	9,94%
Zásoby	-21,13%	-17,12%	13,24%	-5,92%
Materiál	-5,63%	-3,04%	31,29%	-3,83%
Nedokončená výroba a polotovary	-13,68%	-46,78%	76,48%	26,56%
Výrobky	-46,73%	10,27%	9,92%	9,83%
Zboží	-20,84%	-18,01%	12,27%	-6,69%
Dlouhodobé pohledávky	-9,93%	-6,39%	-8,20%	4,50%
Pohledávky z obchodních vztahů	-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Odložená daňová pohledávka	14,10%	-6,39%	-8,20%	4,50%
Krátkodobé pohledávky	17,55%	-48,88%	-35,50%	2,59%
Pohledávky z obchodních vztahů	31,79%	-49,63%	-48,12%	24,46%
Stát - daňové pohledávky	-23,40%	-100,00%	-	-100,00%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	-0,63%	-27,35%	11,13%	5,30%
Dohadné účty aktivní	8,82%	18,03%	-55,40%	29,07%
Jiné pohledávky	-43,30%	-25,24%	-9,39%	-90,31%
Krátkodobý finanční majetek	-65,84%	1181,97%	-19,47%	46,19%
Peníze	-1,42%	-28,52%	41,70%	-19,19%
Účty v bankách	-74,21%	1783,62%	-20,62%	48,39%
Ostatní aktiva	-12,07%	-0,87%	-22,15%	-11,70%
Časové rozlišení	-12,07%	-0,87%	-22,15%	-11,70%
Náklady příštích období	-12,07%	-0,87%	-22,15%	-11,70%
Celkem	-13,98%	-0,74%	-3,37%	2,74%

Zdroj: Vlastní

V letech krize lze u podniku vidět pokles téměř všech aktiv, až na pohledávky z obchodních vztahů. I když tedy podnik jako takový slábne, stále je schopen si sehnat zakázky a fungovat, což mluví dobře o jeho schopnostech a postavení na trhu. V roce 2010 pak lze vidět obrovský nárůst peněz na bankovních účtech, který je spojen právě se snižováním pohledávek (a tedy jejich vymáháním). V roce 2011, kdy podnik jako takový stále slábne, lze vidět zvýšení stavů dlouhodobého majetku. I když budovy stále klesají, je to o menší díl než v předchozích letech. Nárůst lze pak vidět u softwaru a jiného dlouhodobého majetku, ale především v nedokončeném dlouhodobém majetku a v zálohách na něj. Zároveň roste výroba, a tím pádem i zásoby. V roce 2012 pak lze vidět pokračování v práci na dlouhodobém majetku. Nedokončený majetek roste, zatímco zálohy klesají. Také se stále zvyšuje množství vlastních výrobků a nedokončené výroby i množství peněz na bankovních účtech.

Tabulka č. 13: Horizontální rozbor pasiv firmy Baťa v letech 2008-2012

Pasiva	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Vlastní kapitál	-2,02%	3,14%	-7,94%	3,11%
Základní kapitál	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Základní kapitál	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Kapitálové fondy	-25,19%	-9,40%	-5,22%	-47,03%
Ostatní kapitálové fondy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Oceňovací rozdíly z přecenění	-40,81%	-19,25%	-11,99%	-116,36%
Rezervní fondy	0,35%	0,00%	6,88%	1,11%
Zákonný rezervní fond	0,35%	0,00%	6,88%	1,11%
VH z minulých let	0,80%	-8,36%	-32,09%	4,53%
Nerozdělený zisk z minulých let	0,80%	-8,36%	-32,09%	4,53%
Výsledek hospodaření	-1094,49%	-306,40%	-82,81%	525,08%
Cizí zdroje	-45,15%	-14,20%	20,78%	0,44%
Rezervy	26,26%	49,74%	-2,33%	-37,59%
Ostatní rezervy	26,26%	49,74%	-2,33%	-37,59%
Krátkodobé závazky	-36,17%	17,36%	21,34%	1,18%
Závazky z obchodních vztahů	-45,61%	29,56%	34,83%	1,24%
Závazky vůči zaměstnancům	-17,30%	-3,11%	1,48%	-2,35%
Závazky ze SP a ZP	-15,91%	1,55%	1,40%	-2,52%
Daňové závazky a dotace	20,59%	1,97%	-22,27%	12,58%
Přijaté zálohy	-52,52%	-1,17%	-9,37%	3,18%
Dohadné účty	-23,86%	12,13%	28,40%	-6,11%
Jiné závazky	-99,98%	-100,00%	0,00%	0,00%
Bankovní úvěry a výpomoci	-60,72%	-100,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobé bankovní úvěry	-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobé bankovní úvěry	-58,69%	-100,00%	0,00%	0,00%
Ostatní pasiva	63,06%	-32,67%	-12,30%	17,86%
Časové rozlišení	63,06%	-32,67%	-12,30%	17,86%
Výdaje příštích období	-5,50%	-40,26%	-17,26%	0,65%
Výnosy příštích období	1392,07%	-23,35%	-7,56%	32,60%
Celkem	-13,98%	-0,74%	-3,37%	2,74%

Zdroj: Vlastní

V procentuálním vyjádření změn v pasivech lze vidět, že vlastní kapitál firmy se drží na poměrně stejné hodnotě a změny jsou jen malé. Pouze výsledky hospodaření mají tendenci se prudce měnit. Další větší rozdíly pak ještě byly zaznamenány v oceňovacích rozdílech. Poslední velký rozdíl ve vlastním kapitálu firmy byl ve využití nerozděleného zisku z minulých let v roce 2011, kdy docházelo k rozvoji firmy. U cizích zdrojů lze vidět drastické změny především v letech 2008 a 2009. Tyto změny se však v následujících letech uklidnily.

Tabulka č. 14: Horizontální rozbor výkazů zisků a ztrát firmy Baťa v letech 2008-2012

Výkaz zisku a ztrát	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Tržby za prodej zboží	-11,45%	-14,12%	-9,48%	-9,11%
Náklady vynaložené na prodané zboží	-11,47%	-17,55%	-16,71%	-13,02%
Obchodní marže	-11,41%	-6,41%	4,80%	-2,97%
Výkony	-22,40%	-4,53%	1,70%	15,25%
Tržby za prodej výrobků a služeb	-2,96%	-0,14%	-0,81%	33,55%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-203,57%	-103,45%	636,98%	-39,09%
Aktivace	-30,18%	-30,71%	3,71%	-33,54%
Výkonová spotřeba	-10,32%	-6,81%	9,51%	0,12%
Spotřeba materiálu a energie	-22,83%	0,09%	5,36%	1,63%
Služby	-3,77%	-9,70%	11,43%	-0,54%
Přidaná hodnota	-16,31%	-5,42%	-0,57%	0,15%
Osobní náklady	-11,03%	-8,71%	5,70%	-3,65%
Mzdové náklady	-6,62%	-11,45%	5,61%	-3,52%
Odměny členům orgánů	225,56%	-21,50%	-39,57%	57,55%
Náklady na SP a ZP	-18,84%	1,77%	5,82%	-4,43%
Sociální náklady	-59,45%	-31,42%	13,20%	3,94%
Daně a poplatky	-50,86%	6,36%	5,56%	134,55%
Odpisy DNM a DHM	-4,07%	-12,14%	-7,48%	-0,39%
Tržby z prodeje DM a materiálu	-88,11%	-22,77%	185,71%	472,27%
Tržby z prodeje DM	-94,85%	-56,64%	515,21%	1010,95%
Tržby z prodeje materiálu	-40,64%	-2,09%	96,60%	16,41%
Zúst. cena prodaného DM a materiálu	-29,98%	-66,35%	77,29%	271,63%
Zůstatková cena prodaného DM	-31,50%	-93,26%	12,11%	3001,26%
Prodaný materiál	-26,10%	-2,82%	87,96%	5,03%
Změna stavu rezerv	-99,68%	-54942,86%	-34,45%	-82,16%
Ostatní provozní výnosy	-32,26%	13,01%	1,97%	-51,67%
Ostatní provozní náklady	-21,35%	-20,95%	1,94%	-16,28%
Převod provozních výnosů	-68,53%	31,26%	-35,45%	45,02%
Převod provozních nákladů	-68,53%	31,26%	-35,45%	45,02%
Provozní VH	-106,43%	-2022,43%	-40,58%	70,54%
Výnosové úroky	-36,27%	-33,33%	325,61%	161,89%
Nákladové úroky	-30,06%	-88,18%	-99,19%	57,14%
Ostatní finanční výnosy	65,50%	-46,14%	-43,11%	-83,99%
Ostatní finanční náklady	24,49%	-46,17%	-13,43%	-84,46%
Finanční VH	-61,70%	-69,41%	347,97%	-89,85%
Daň z příjmů za běžnou činnost	-77,27%	1982,19%	-57,08%	141,24%
splatná	-79,17%	421,88%	-69,96%	299,80%
odložená	-79,90%	-250,40%	6,82%	-80,18%
VH za běžnou činnost	-1094,49%	-306,40%	-82,81%	525,08%
VH za účetní období	-1094,49%	-306,40%	-82,81%	525,08%
VH před zdaněním	-522,19%	-375,72%	-76,92%	361,80%

Zdroj: Vlastní

Změny stavů v procentuálním vyjádření se zdají být velmi drastické, ale je třeba je porovnat s absolutními hodnotami uvedenými výše v tabulce č. 10. Mnohdy se jedná o navýšení malé částky na částku mnohonásobně vyšší, ale v celkovém pohledu je toto zvětšení pouze malé a nemá téměř žádný dopad. V procentech to pak však vypadá naprosto jinak. Celková vypovídací hodnota této tabulky je tedy bohužel téměř nulová.

Tabulka č. 15: Horizontální rozbor CF firmy Baťa v letech 2008-2012

Cash Flow	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
VH za běžnou činnost bez zdanění	-522,19%	-375,72%	-76,92%	361,80%
Úpravy o nepeněžní operace	-0,69%	-44,05%	-1,35%	-14,99%
Odpisy stálých aktiv a pohledávek	-4,07%	-12,60%	-5,91%	-2,36%
Změna stavu opravných položek	-98,23%	-9431,68%	-38,25%	-93,37%
Změna stavu rezerv	-142,08%	139,12%	-107,01%	1476,32%
(Zisk)/ztráta z prodeje stálých aktiv	-128,68%	-103,34%	1809,42%	710,32%
Úrokové náklady a výnosy	-29,95%	-89,11%	-143,46%	164,04%
CF	-18,73%	15,55%	-33,75%	41,29%
Změna nepeněžních složek prac. kap.	-113,48%	1513,64%	-79,62%	-30,44%
Změna stavu zásob	-362,86%	-17,31%	-136,32%	-167,61%
Změna stavu obchodních pohledávek	-0,18%	-303,30%	-51,67%	-123,00%
Změna ost. pohl. a přechodných aktiv	3161,44%	-51,79%	-85,57%	821,61%
Změna stavu obchodních závazků	-41151,79%	-138,90%	42,62%	-92,55%
Změna stavu ostatních závazků	46,62%	-67,99%	-169,64%	52,05%
CF	1067,51%	213,88%	-64,97%	12,89%
Placené úroky	-28,87%	-88,31%	-99,19%	57,14%
Placené daně	31,64%	-110,68%	-430,49%	20,90%
CF z provozní činnosti	-518,44%	336,63%	-67,42%	12,32%
Výdaje na pořízení stálých aktiv	-37,57%	-63,15%	482,80%	-31,61%
Příjmy z prodeje stálých aktiv	-49,23%	-91,97%	515,21%	1010,95%
Přijaté úroky a úvěry	-36,27%	-33,33%	325,61%	161,89%
CF vztahující se k investiční činnosti	-34,05%	-56,59%	482,53%	-80,03%
Změna stavu závazků	-172,63%	-18,19%	-100,00%	
Vyplacené dividendy	-100,00%			
Dopad ost. změn VK na CF		-100,00%		-93,48%
CF vztahující se k investiční činnosti	-186,27%	-24,32%	36,11%	-93,48%
Zvýšení/snížení CF	-191,48%	-713,36%	-121,11%	-291,10%
Stav na začátku účetního období	256,74%	-65,84%	1181,97%	-19,47%
Stav na konci účetního období	-65,84%	1181,97%	-19,47%	46,19%

Zdroj: Vlastní

Bohužel i zde, stejně jako v horizontální analýze výkazů zisků a ztrát, je vypovídající hodnota velmi malá. Je třeba porovnat tyto velké procentuální změny s faktickými číselnými změnami. V některých případech pak ani nelze počítat, jelikož

by bylo třeba dělit nulou, tudíž není možný žádný výsledek. Tato tabulka, stejně jako tabulka předchozí, je zde tedy spíše pro úplnost.

2.4 Poměrové ukazatele

Při finanční analýze byly vypočítány také některé z poměrových ukazatelů, které jsou uvedeny v první části práce.

Rentabilita aktiv u firmy Baťa je téměř minimální. Firma sice ve 4 z 5 sledovaných letech dosáhla zisku, ale ten byl zanedbatelný v poměru k celkovým aktivům. Ani v jednom z uvedených let nedosáhne ukazatel rentability aktiv ani jedné desetiny procenta. Nejblíže je k tomu v roce 2012, kdy dosahuje pouhých 0,0365 %. Rentabilita aktiv je tedy nulová a podnik využívá svá aktiva spíše k tomu, aby se udržel, než aby mu vynášela zisk.

Na druhou stranu, likvidita podniku je mnohem lepší. Běžná likvidita podniku se pohybuje v rozmezí od 3 do 4. To je více, než je třeba, skoro až dvojnásobně. Pohotová likvidita je pak v roce 2008 v doporučeném rozmezí při hodnotě 0,87. Po roce 2008 však pohotová likvidita rychle vzrostla na 1,31 v roce 2009, 1,82 v roce 2010, 1,14 v roce 2011 a 1,53 v roce 2012. Tím se opět dostává nad normu, z čehož vyplývá, že si podnik chce být jistý svou stabilitou. Okamžitá (hotovostní) likvidita je pak v roce 2008 v normě. Hodnota 0,22 rozhodně nevybočuje od doporučení. V následujícím roce však padá na polovinu této hodnoty a v roce 2010 prudce vzrůstá na hodnotu 1,3. V roce 2011 klesá na 0,8 což je stále výrazně nad normou, ale hned příští rok se vrací na hodnotu 1,2.

Obrat aktiv je nad normou, v letech 2008 a 2009 je na hodnotách 1,8 a v letech 2010 a 2011 mírně poklesává na 1,5. Rok 2012 je pro obrat aktiv nejhorší, ale i tak se drží na 1,2. Obrat zásob pak trvá od 70 dnů (v roce 2010) do 90 dnů (v roce 2012).

2.5 Celkové zhodnocení firmy Baťa

Firma zareagovala na příchod krize v roce 2008 poměrně dobře. Její celková aktiva sice klesla do konce roku 2009 téměř o 14 %, ale současně byla firma schopna snížit své náklady. Dopad krize byl cítit i ve výkazu peněžních toků, kde je ve výsledku snížení viditelné. Firma však byla schopna udržet peněžní tok v kladných hodnotách, a

to i přes fakt, že během tohoto roku splatila téměř všechny krátkodobé bankovní úvěry a všechny dlouhodobé bankovní úvěry. V témže roce také došlo ke snížení veškerých krátkodobých závazků. Výsledek hospodaření však byl i přes všechny tyto snahy ztrátový. Byl to zkrátka panický rok, kdy všichni věřitelé začali horečně vymáhat své pohledávky, aby byli schopni udržet si svou pozici.

V roce 2010 pak firma stále pocítovala doznívání finanční krize, avšak v porovnání s předchozím rokem je pokles aktiv naprosto minimální. Pokles lze vidět především v dlouhodobém majetku a v krátkodobých pohledávkách, kdy pohledávka nedosahovala úrovně před krizí. Na druhou stranu lze vidět nárůst oběžných aktiv, především peněz na účtech. To je podle mého názoru spojeno právě s poklesem poptávek, kdy firma začala vymáhat pohledávky efektivněji než předtím. Firma pak zcela splatila veškeré bankovní úvěry a i přes pokles tržeb byla díky dalšímu snížení osobních nákladů schopna dosáhnout zisku. V roce 2010 samozřejmě neměla problém s peněžními toky, především právě díky nárůstu peněz na bankovních účtech.

Rok 2011 pak pokračoval v trendu pomalého klesání aktiv podniku. Dlouhodobý majetek však neklesal takovým tempem jako předtím, a je tedy pravděpodobné, že podnik skončil s uzavíráním neefektivních prodejen. Navíc lze vidět nárůst nedokončeného dlouhodobého majetku a záloh na něj, což znamená, že podnik plánuje další rozvoj. Lze také postřehnout nárůst výrobků, nedokončené výroby a materiálu na skladě, z čehož lze vyvodit, že výrobní divize podniku začíná být využívána. To lze vypořadovat i ve výkazu zisku a ztrát, kdy roste změna stavu zásob vlastní činnosti a nárůst nákladů v provozu. Právě kvůli tomuto nárůstu pak firma nedosahuje tak vysokého zisku jako minulý rok a snižuje se i peněžní tok.

Rok 2012 byl pro firmu Baťa úspěšný. Zaznamenává nárůst aktiv, i když jen malý. Celková hodnota dlouhodobého majetku sice klesá, ale znovu se velmi zvýšily oběžná aktiva, především pak peníze na účtech. V pasivech pak firma již třetí rok pracuje bez jakékoliv podpory bankovních úvěrů. Výkaz zisků a ztrát sice poukazuje na další snížení tržeb za zboží, ale i na snížení nákladů na tento prodej, a celkový výsledek je pak téměř totožný s minulým rokem. Lze však postřehnout nárůst tržeb za prodané výrobky a také tržeb za prodej dlouhodobého majetku. Je tedy pravděpodobné, že firma provedla modernizaci výrobní linky a starý majetek odprodala. Celkově pak končí s kladným výsledkem hospodaření a s navýšením peněžního toku.

Poměrové ukazatele však ukazují, že firma nedosahuje příliš vysokého zisku a zhodnocení využívaných aktiv je tedy minimální. Ukazatele likvidity pak hovoří jasně –

podnik si drží až příliš vysoké zásoby peněžních prostředků, a to i pokud si firma chce být jistá svou schopností dostát svým krátkodobým závazkům. Obrat aktiv celkově klesá a doba obratu zásob se prodlužuje. Pokud byla zaváděna nová linka či výrobní postupy, je to pochopitelné, ale je třeba tyto ukazatele i v budoucnu sledovat.

Závěr

Věřím, že se mi v této práci podařilo přiblížit význam a vypovídací schopnost finanční analýzy, a to i přesto, že jsem se vzhledem k omezenému rozsahu bakalářské práce daného tématu spíše jen dotkl. Metody analýzy, které jsem popsal v první části a následně využil v části druhé, sice neposkytují plné vyhodnocení ekonomické situace podniku, ale jistě dávají velmi dobrý základ a poukazují na problémové oblasti hospodaření podniku.

Cílem práce bylo využít tyto metody a ukazatele na datech skutečného podniku, což jsem v druhé části splnil. Přiblížil jsem současný stav firmy Baťa za využití dat z výročních zpráv z let 2008 až 2012. Bylo zde poukázáno na způsob, s jakým se firma potýkala s hospodářskou krizí, která na náš stát v tuto dobu dopadala, a jakým způsobem se firma snažila a snaží dostat zpět na vedoucí pozici na trhu.

V současné době se firma Baťa zdá být v rovnováze. Má zisky, i když v poměru s celkovým majetkem firmy jsou zanedbatelné. Problém vidím především ve velkém vázání prostředků v oběžných aktivech. Firma má velké zásoby zboží, což je vzhledem k tomu, že funguje především jako maloobchodník pochopitelné, ale v současné době drží až přehnané částky na bankovních účtech. Tyto peníze by rozhodně mohly být využity lépe, např. investováním do dalšího rozvoje podniku či rozšířením marketingové strategie (kdy naposledy jste zahlédli reklamu na firmu Baťa?). Jak již bylo zmíněno výše, firma také zpomaluje v obrátkách aktiv i zásob. Pokud je to jen dočasný stav vzhledem k inovaci výrobní linky a k dopadům krize, dá se to pochopit. Každopádně je třeba tento ukazatel sledovat, a pokud bude tento vývoj i nadále pokračovat, zavést určitá opatření.

Poslední věcí, k níž bych se chtěl vyjádřit, je naprostý nedostatek bankovních úvěrů. Chápu, že podnik se snaží dodržovat tradice zavedené Tomášem Baťou, který při podnikání tak nerad používal cizí zdroje, ale firma se takto sama okrádá o možné zdroje pro další rozvoj, nebo alespoň pro uplatnění daňového štítu.

Celková strategie firmy se mi zdá efektivní a nedostatky v současnosti nepředstavují výraznou hrozbu pro existenci podniku.

Anotace

Příjmení a jméno autora:	Martin Tilcer
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Analýza využití ekonomických ukazatelů ve firmě Baťa
Název práce v anglickém jazyce:	Analysis of Usage of Economical Indicators in Company Baťa
Vedoucí práce:	Ing. Tomáš Petržela
Počet stran:	XY
Počet příloh:	0
Rok obhajoby:	2014
Klíčová slova v českém jazyce:	Finanční analýza, poměrové ukazatele, rentabilita, likvidita, Baťa.
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Financial analysis, indicator ratios, profitability, liquidity, Baťa.

Předmětem bakalářské práce „Analýza využití ekonomických ukazatelů ve firmě Baťa“ je přiblížení a posouzení finanční situace firmy Baťa a. s., a to na základě metod finanční analýzy. První část podává základní informace o finanční analýze, především o zdrojích finanční analýzy, o uživatelích finanční analýzy a o používaných metodách. Je zde také přiblížen způsob vedení firmy Baťa v minulosti. V druhé části této práce jsou teoretické poznatky z první části aplikovány v rámci finanční analýzy firmy Baťa a. s.

The goal of the bachelor's thesis „Analysis of Usage of Economical Indicators in Company Baťa“ is to approach and examine financial situation of company Baťa a. s. based on methods of financial analysis. The first part gives basic information on financial analysis, especially about information sources and users and methods of financial analysis. The way the company Baťa was lead in the past is also part of this section. Theoretical findings are applied within the scope of the financial analysis of company Baťa a. s. in second part of this thesis.

Literatura a prameny

- (1) Česká Televize. [online]. [cit. 2014-04-05]. Dostupné z:
<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/155300-americky-sen-energeticke-firmy-enron-skoncil-bankrotem/?mobileRedirect=off>
- (2) KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
- (3) LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008, 253 s. ISBN 978-80-903808-9-9.
- (4) MIKEL, Filip. Finanční řízení firmy Baťa v období 1894-1932 [online]. 2012 [cit. 2014-05-26]. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce František Kalouda. Dostupné z: <http://is.muni.cz/th/349156/esf_b/>.
- (5) BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. Zlín: Zlínský kraj, 2002, 218 s. ISBN 80-731-8103-7.
- (6) NÁDVORNÍK, Josef. *Baťův systém řízení do roku 1939*. Praha: Impuls divize Chemos, 1990. bez ISBN.
- (7) KŘEČEK, Stanislav. *Pracoval jsem u Baťů*. 1.vyd. Praha: Český komitét pro vědecké řízení, 1992, 241 s. ISBN 80-020-0938-X.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Aktiva firmy Baťa v letech 2008-2012 v tis. Kč	29
Tabulka č. 2: Pasiva firmy Baťa v letech 2008-2012 v tis. Kč.....	30
Tabulka č. 3: Výkazy zisků a ztrát firmy Baťa v letech 2008-2012 v tis. Kč.....	31
Tabulka č. 4: Výkaz CF firmy Baťa v letech 2008-2012 v tis. Kč.....	32
Tabulka č. 5: Vertikální rozbor aktiv firmy Baťa v letech 2008-2012.....	33
Tabulka č. 6: Vertikální rozbor pasiv firmy Baťa v letech 2008-2012.....	34
Tabulka č. 7: Vertikální rozbor výkazů zisků a ztrát firmy Baťa v letech 2008-2012	36
Tabulka č. 8: Horizontální rozbor aktiv firmy Baťa v letech 2008-2012 v tis. Kč.....	38
Tabulka č. 9: Horizontální rozbor pasiv firmy Baťa v letech 2008-2012 v tis. Kč	39
Tabulka č. 10: Horizontální rozbor výkazů zisků a ztrát firmy Baťa v letech 2008-2012 v tis. Kč	41
Tabulka č. 11: Horizontální rozbor CF Baťa v letech 2008- 2012 v tis. Kč.....	42
Tabulka č. 12: Horizontální rozbor aktiv firmy Baťa v letech 2008-2012.....	43
Tabulka č. 13: Horizontální rozbor pasiv firmy Baťa v letech 2008-2012.....	45
Tabulka č. 14: Horizontální rozbor výkazů zisků a ztrát firmy Baťa v letech 2008-2012	46
Tabulka č. 15: Horizontální rozbor CF firmy Baťa v letech 2008-2012	47

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Propojení mezi finančním managementem, finančním účetnictvím a nákladovým účetnictvím.....	9
--	---

Seznam grafů

Graf 1: počet zaměstnanců ve firmě Baťa v letech 1894 až 1938	17
---	----